

## INTISARI

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas utama untuk mengamankan Penerimaan Negara dari sektor pajak melalui realisasi penerimaan pajak. Salah satu upaya DJP untuk bisa merealisasikan hal tersebut adalah melalui penerapan Balanced Scorecard yang telah dimulai sejak tahun 2008. Namun demikian, realisasi penerimaan pajak sesuai target yang dicanangkan dalam Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN) baru bisa tercapai dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2021, 2022, dan 2023. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis proses pengembangan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis dan menganalisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja serta mengidentifikasi faktor yang menjadi pendorong keberhasilan dan penghambat dalam penerapan Balanced Scorecard di DJP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis dan alat pengukuran kinerja, secara umum telah diterapkan sesuai dengan teori yang dikembangkan Kaplan & Norton. Faktor pendorong keberhasilan penerapan Balanced Scorecard pada DJP terutama karena DJP telah menerapkan prinsip-prinsip Strategy-Focused Organization dimana *awareness* pimpinan memiliki pengaruh yang besar. Sementara itu terdapat beberapa faktor penghambat yang perlu diantisipasi DJP ke depannya terutama dalam menghadapi dinamika organisasi maupun lingkungan bisnis. Hal ini penting agar tren positif yang sudah berjalan dalam beberapa tahun terakhir dapat terus terjaga untuk tahun-tahun berikutnya.

*Kata Kunci: Manajemen Strategis, Balanced Scorecard, Sektor Publik*

## **ABSTRACT**

*Directorate General of Taxes (DGT) is one of the echelon I units under the Ministry of Finance which has the main task to secure State Revenue from the tax sector through the realization of tax revenue. One of DGT's efforts to realize this is through the implementation of Balanced Scorecard that has been started since 2008. However, the realization of tax revenue according to the target set in the State Budget (APBN) can only be achieved in the last 3 years, namely 2021, 2022, and 2023. Based on this, this study aims to analyze the development process of Balanced Scorecard as a strategic management system and analyze the application of Balanced Scorecard as a performance measurement tool and identify factors that drive success and inhibit the application of Balanced Scorecard in DGT.*

*The results showed that Balanced Scorecard as a strategic management system and performance measurement tool, in general, has been implemented in accordance with the theory developed by Kaplan & Norton. The driving factor for the successful implementation of Balanced Scorecard in DGT is mainly because DGT has implemented the principles of Strategy-Focused Organization where the awareness of the leadership has a great influence. Meanwhile, there are several inhibiting factors that need to be anticipated by DGT in the future, especially in the face of organizational dynamics and business environment. This is important so that the positive trend that has been running in recent years can be maintained for the following years.*

*Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Public Sector*