



Jambura Accounting Review

Journal homepage: <http://jar.fe.ung.ac.id/index.php/jar>

E-ISSN 2721-3617

Manajemen Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kesalahan Marga pada Pelimpahan Porsi Jamaah Haji

Natasya S. Hadju^a, Lukman Pakaya^b, Ayu Rakhma Wuryandini^c

^{a,b,c} Universitas Negeri Gorontalo, Jl. Jendral Sudirman No. 6 Kota Gorontalo, Gorontalo 96128, Indonesia.,

Email: natasya_slakuntansi@mahasiswa.ung.ac.id^a, lukman.pakaya@ung.ac.id^b, ayurakhma@ung.ac.id^c

INFO ARTIKEL A B S T R A K

Riwayat Artikel:

Received 10-06-2026

Revised 09-08-2026

Accepted 13-08-2026

Kata Kunci:

Balanced Scorecard, Manajemen Strategi, Kesalahan Marga, Pelimpahan Porsi Jamaah Haji

Keywords:

Balanced Scorecard, Strategic Management, Family Name Errors, Hajj Quota Transfer

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan penerapan manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dalam penanganan kesalahan marga pada pelimpahan porsi jamaah haji di Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini meliputi kasus kesalahan marga yang baru teridentifikasi pada tahap pelimpahan porsi pascawafat, kekurangan sumber daya manusia, rendahnya nilai unsur penanganan pengaduan dalam survei kepuasan masyarakat, serta belum diterapkannya BSC sebagai instrumen pengukuran kinerja layanan haji secara holistik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, analisis dokumen, dan survei layanan embarkasi haji dengan 231 responden, kemudian dianalisis menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan bercirikan komitmen bebas biaya; perspektif pelanggan mencatat indeks kepuasan masyarakat sebesar 85,83 namun lemah pada penanganan pengaduan; perspektif proses bisnis internal mengungkap kelemahan verifikasi data sejak pendaftaran awal; serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kebutuhan penguatan kompetensi sumber daya manusia. Total skor kinerja *Balanced Scorecard* mencapai 89,52 dari 100, menempatkan instansi pada zona hijau, sekaligus mengonfirmasi bahwa BSC efektif sebagai kerangka manajemen strategis dalam menghubungkan visi, misi, dan strategi organisasi dengan rencana yang terukur dan dapat dievaluasi secara berkelanjutan.

A B S T R A C T

This study aims to analyze and describe the implementation of Balanced Scorecard (BSC) based strategic management in handling family-name errors during Hajj quota transfers at the Regional Office of the Ministry of Hajj and Umrah of Gorontalo Province. The research problem stems from a case of family-name error only identified at the post-death quota-transfer stage, staff shortages, a low score on the complaint-handling element in the public satisfaction survey, and the absence of BSC as a holistic performance measurement instrument. This study applies a descriptive qualitative method with a case-study approach. Data were collected through in-depth interviews, document analysis, and a Hajj embarkation service survey involving 231 respondents, then analyzed using the four BSC perspectives. The results show that the financial perspective is characterized by a zero-cost commitment; the customer perspective records a community satisfaction index of 85.83 but remains weak in complaint handling; the internal business process perspective reveals data-verification weaknesses since initial registration; and the learning and growth perspective indicates the need to strengthen staff competence. The total BSC performance score reached 89.52 out of 100, placing the institution in the green zone and confirming that BSC is effective as a strategic management framework linking organizational vision, mission, and strategy with measurable and continuously

evaluable plans.

@2026 Natasya S. Hadju, Lukman Pakaya, Ayu Rakhma Wuryandini
Under The License CC BY-SA 4.0

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan salah satu bentuk pelayanan publik paling kompleks yang dikelola oleh negara. Indonesia secara konsisten menjadi negara pengirim jamaah haji terbesar di dunia dengan kuota mencapai 221.000 (dua ratus dua puluh satu ribu) jamaah pada tahun 2024, sehingga tata kelola administrasi yang baik menjadi prasyarat mutlak agar setiap warga negara dapat menunaikan haknya beribadah tanpa hambatan birokratis (Kementerian Agama RI, 2024).

Salah satu permasalahan administratif yang secara nyata menghambat kelancaran penyelenggaraan haji adalah kesalahan marga atau ketidaksesuaian nama keluarga pada dokumen kependudukan calon jamaah haji. Ahmad et al. (2021) menegaskan bahwa Indonesia memiliki kompleksitas tertinggi dalam hal keragaman sistem penamaan dibandingkan negara ASEAN lain, sehingga inkonsistensi data antardokumen kependudukan kerap muncul dalam birokrasi keagamaan. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas administrasi haji di tingkat provinsi, Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo mengemban amanah mulai dari pendaftaran, validasi data, pelimpahan pors, hingga koordinasi keberangkatan jamaah, sehingga memerlukan sistem manajemen kinerja yang mampu mengintegrasikan dimensi keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengembangan sumber daya manusia secara terukur.

Kasus konkret yang menjadi fokus penelitian ini adalah pelimpahan pors atas nama almarhum Nurdin Dumako, warga Kota Gorontalo, yang mendaftar haji pada 13 Januari 2020 dengan nomor pors 3500687176. Setelah almarhum wafat pada 19 Februari 2024, proses pelimpahan pors kepada ahli waris menemukan inkonsistensi nama pada dokumen kependudukan: Kartu Tanda Penduduk mencatat nama “Nurdin Dumako”, sedangkan Kutipan Akta Nikah mencatat marga “Nurdin Panigoro”. Ketidaksesuaian ini mengharuskan keluarga menyiapkan dokumen tambahan berupa Surat Keterangan Beda Nama, Surat Keterangan Waris, dan Surat Kuasa Pelimpahan, dengan proses penyelesaian yang berlangsung lebih dari tujuh (7) bulan sejak almarhum wafat.

Hasil Survei Layanan Embarkasi Haji Antara Gorontalo terhadap 231 (dua ratus tiga puluh satu) responden menunjukkan Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 85,83 (Kategori Sangat Baik), dengan nilai tertinggi pada unsur Biaya/Tarif sebesar 4,009 (Kategori A) yang mengonfirmasi layanan bebas pungutan, namun nilai terendah pada unsur Penanganan Pengaduan, Saran, dan Masukan sebesar 3,118 (Kategori B). Hal ini, bersama dengan kekurangan sumber daya manusia dan belum diterapkannya kerangka manajemen strategis yang komprehensif, menjadi empat permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini.

Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) pada Harvard Business School, dipandang sebagai instrumen manajemen strategis yang tepat untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja berbasis keuangan semata. BSC memandang organisasi melalui empat perspektif yang saling terhubung, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2021). Biswan dan Andika (2020) menegaskan bahwa BSC relevan bagi organisasi sektor publik karena mampu mengintegrasikan dimensi keuangan dan non-keuangan dalam satu kerangka yang kohesif. Studi Wuryandini et al. (2025) pada DPMPTSP Kabupaten Bone Bolango menjadi rujukan metodologis langsung bagi penelitian ini karena menggunakan kerangka BSC dan IKM yang sama pada organisasi pelayanan publik di Provinsi Gorontalo, dengan perbedaan utama pada objek penelitian yang mengkaji layanan haji dengan kompleksitas tambahan penanganan kesalahan marga.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan pada satu pertanyaan utama, yaitu bagaimana penerapan manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* dalam penanganan kesalahan marga pada proses pelimpahan porsi jamaah haji di Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan penerapan manajemen strategi tersebut, serta diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan panduan strategis bagi instansi dalam memperbaiki sistem pengelolaan data dan pelimpahan porsi jamaah haji yang lebih efisien, efektif, dan akuntabel.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu cabang ilmu akuntansi yang memiliki peran strategis dalam mendukung pengambilan keputusan internal suatu organisasi. Menurut Garrison et al. (2021), akuntansi manajemen didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran, analisis, interpretasi, dan komunikasi informasi keuangan maupun non-keuangan yang digunakan oleh manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan organisasi. Definisi ini mencerminkan sifat akuntansi manajemen yang multidimensional dan berorientasi pada kebutuhan pengguna internal, sehingga berbeda secara fundamental dari akuntansi keuangan yang tunduk pada standar pelaporan yang ketat. Informasi yang dihasilkan dalam akuntansi manajemen tidak hanya terbatas pada data kuantitatif finansial, tetapi juga mencakup data non-finansial yang berkaitan dengan kinerja operasional, kepuasan pelanggan, produktivitas sumber daya manusia, dan tingkat inovasi organisasi.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an sebagai respons terhadap keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengandalkan indikator keuangan. Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan

BSC sebagai suatu kerangka kerja pengukuran kinerja multidimensional yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi dalam empat perspektif yang saling berkaitan. BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang membantu organisasi dalam mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota organisasi, menyelaraskan tujuan individu dan unit kerja dengan strategi organisasi, dan mengintegrasikan proses perencanaan strategis dengan proses alokasi sumber daya. Melalui empat perspektif yang saling berkaitan, BSC menyajikan gambaran kinerja organisasi yang lebih seimbang antara dimensi keuangan dan non-keuangan, serta antara indikator hasil dan indikator pendorong (Kaplan & Norton, 2021). Implementasi BSC di sektor publik dipercaya dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya publik sekaligus mendorong orientasi pada hasil (outcome-oriented) yang menjadi tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan (Nurhadianthy & Anis, 2023).

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Kaplan & Norton (2021) mendefinisikan manajemen strategi sebagai siklus terpadu yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi operasional melalui mekanisme pengukuran kinerja yang komprehensif. Dalam konteks sektor publik, manajemen strategi memiliki dimensi tambahan yang terkait dengan akuntabilitas kepada publik, ketaatan terhadap regulasi pemerintahan, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo, manajemen strategi menjadi sangat relevan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan administrasi haji, khususnya dalam menangani permasalahan berulang seperti kesalahan marga pada dokumen pelimpahan porsi jamaah haji.

Pelimpahan Porsi Jamaah Haji

Pelimpahan porsi jamaah haji merupakan mekanisme legal yang diatur dalam sistem penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia, yang memungkinkan nomor porsi (antrian haji) dari seorang calon jamaah haji yang meninggal dunia atau mengalami sakit permanen yang tidak memungkinkan untuk melaksanakan ibadah haji, untuk dialihkan kepada anggota keluarga kandung yang memenuhi syarat sesuai ketentuan peraturan yang berlaku. Ketentuan mengenai pelimpahan porsi ini diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI Nomor 130 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pelimpahan Nomor Porsi Jamaah Haji Meninggal Dunia atau Sakit Permanen.

Kesalahan Marga Dalam Administrasi Haji

Nasution & Lubis (2022) mendefinisikan kesalahan marga dalam konteks administrasi haji sebagai setiap bentuk ketidaksesuaian antara nama marga yang

tertera dalam dokumen resmi kependudukan (KTP, Kartu Keluarga, akta kelahiran, paspor) dengan yang tercatat dalam data SISKOHAT. Mereka mengidentifikasi enam kategori utama kesalahan marga: (1) kesalahan ejaan (misalnya "Silaen" vs "Silalahi"); (2) pemenggalan/pemotongan marga (misalnya "Nasution" dicatat hanya sebagai "Nst" atau "Nas"); (3) penggabungan nama depan dengan marga (misalnya "Muhammad Siregar" dicatat sebagai "Siregar"); (4) penghilangan marga dalam pencatatan; (5) penggunaan marga ayah vs marga ibu yang tidak konsisten; dan (6) perubahan marga akibat pernikahan yang tidak diperbarui di semua dokumen.

Pengukuran Kinerja Layanan : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) merupakan instrumen baku yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Instrumen ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. IKM mengukur sembilan unsur pelayanan yang secara komprehensif mencerminkan dimensi-dimensi kualitas layanan dari sudut pandang pengguna jasa, mencakup aspek persyaratan, prosedur, kecepatan, biaya, kesesuaian produk layanan, kompetensi petugas, perilaku petugas, sarana-prasarana, dan mekanisme pengaduan.

Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT)

Sistem Komputerisasi Haji Terpadu atau dikenal dengan akronim SISKOHAT merupakan sistem informasi manajemen terpadu yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia untuk mengelola seluruh proses administrasi penyelenggaraan ibadah haji secara digital dan terintegrasi. SISKOHAT pertama kali diperkenalkan pada tahun 1995 dan telah mengalami beberapa kali pembaruan dan peningkatan kapasitas yang signifikan seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya jumlah calon jamaah haji Indonesia, yang kini mencapai lebih dari empat juta orang yang berada dalam daftar tunggu keberangkatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus (*case study*). Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan, sedangkan Moleong (2021) menekankan bahwa penelitian kualitatif memahami fenomena secara holistik melalui deskripsi kata-kata dan bahasa dalam konteks alamiah. Studi kasus dipilih karena permasalahan yang dikaji, yaitu kesalahan marga pada pelimpahan porsi jamaah haji, bersifat kontekstual dan kompleks sehingga hanya dapat dipahami secara menyeluruh melalui investigasi langsung di lapangan (Yin, 2014).

Penelitian dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah

Provinsi Gorontalo sejak bulan Oktober 2025. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria memiliki kedudukan yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan haji, memiliki pengetahuan mendalam tentang kesalahan marga, serta terlibat dalam perumusan atau implementasi kebijakan terkait. Berdasarkan kriteria tersebut, dipilih lima orang informan, yaitu Kepala Bidang Bina dan Layanan Haji dan Umrah, Analis Pengelolaan Keuangan APBN, Arsiparis/Operator Pelimpahan Porsi, dan dua orang Penata Layanan Operasional.

Tabel 1. Identitas Informan Penelitian

No	Nama Aparat	Jabatan	Akronim
1.	H. Syafwan Ekie, S.Ag, MH	Kabid Bina & Layanan Haji & Umrah	SE
2.	Dwi Hartati Marhamah Ajuna S.E.I	Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	DHMA
3.	Wawan Loleh, SE.M.Si	Arsiparis Ahli Muda/Operator Pelimpahan Porsi	WL
4.	Lolayanti Usman	Penata Layanan Operasional	LU
5.	Mochamad Rizki Fahcry Utina	Penata Layanan Operasional	MRFU

(Sumber Data : Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo, 2026)

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi non-partisipatif terhadap proses kerja di kantor wilayah, wawancara mendalam dengan kelima informan, serta dokumentasi berupa foto kegiatan, catatan lapangan, dan dokumen resmi pelimpahan porsi almarhum Nurdin Dumako. Data pendukung juga diperoleh dari hasil Survei Layanan Embarkasi Haji Antara Gorontalo dengan 231 (dua ratus tiga puluh satu) responden yang mengukur sembilan unsur pelayanan sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1984), yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang telah direduksi dan disajikan kemudian dipetakan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, disusun menjadi matriks BSC dengan pembobotan sesuai urgensi tiap indikator, dan divalidasi melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memastikan derajat kepercayaan (credibility) temuan penelitian (Moleong, 2021; Sugiyono, 2013).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengidentifikasi dampak kesalahan marga terhadap biaya operasional serta ada tidaknya pungutan biaya kepada jamaah. Hasil wawancara dengan kelima informan secara konsisten menegaskan bahwa penanganan kesalahan marga tidak dipungut biaya sama sekali, karena koreksi data marga merupakan bagian integral dari layanan administratif haji yang terintegrasi dalam SISKOHAT. Ketika dikonfirmasi mengenai dampak kesalahan marga

terhadap biaya operasional, informan SE selaku Kepala Bidang Bina dan Layanan Haji dan Umrah menyatakan:

“Kesalahan marga tidak berdampak pada biaya operasional karena di Kementerian Haji dan Umrah untuk penanganan kesalahan marga pada pelimpahan porsi jamaah haji tidak dipungut biaya sama sekali.”

(Hasil wawancara dengan SE, 2026)

Penjelasan ini diperkuat oleh informan WL yang menegaskan bahwa pelimpahan porsi tidak menimbulkan kerugian finansial bagi instansi:

“Pelimpahan porsi itu tidak membuat kerugian finansial bagi instansi, dan karena hal ini berkaitan dengan pelayanan, tidak sama sekali mengeluarkan biaya dalam hal ini 0 persen.”

(Hasil wawancara dengan WL, 2026)

Temuan wawancara ini dikonfirmasi secara empiris oleh nilai unsur Biaya/Tarif (U4) yang mencapai 4,009 (Kategori A), tertinggi di antara sembilan unsur pelayanan yang disurvei (Tabel 1 pada Lampiran), sejalan dengan prinsip pelayanan publik bebas pungutan liar sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Temuan ini konsisten dengan Wuryandini et al. (2025) yang mendapati perspektif keuangan pada organisasi pelayanan publik di Gorontalo memperoleh penilaian sangat ekonomis dan sangat efektif.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur melalui nilai IKM keseluruhan sebesar 85,83 (Kategori Sangat Baik), namun menyimpan disparitas signifikan antarunsur. Unsur Penanganan Pengaduan, Saran, dan Masukan (U8) memperoleh nilai terendah sebesar 3,118 (Kategori B), jauh di bawah rata-rata unsur lainnya. Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa reaksi jamaah terhadap temuan kesalahan marga bervariasi. Informan WL menjelaskan dampaknya terhadap kepuasan jamaah sekaligus solusi yang ditawarkan instansi:

“Reaksi jamaah ini bakalan bingung. Jelas akan mempengaruhi tingkat kepuasan jamaah, dan dalam hal ini kita harus memberikan suatu solusi terhadap jamaah yang bersangkutan.”

(Hasil wawancara dengan WL, 2026)

Sementara itu, informan DHMA menggambarkan variasi respons emosional jamaah yang lebih beragam, mulai dari kebingungan hingga kemarahan, namun tetap menekankan kecepatan penanganan sebagai respons institusi:

“Respon jamaah berbeda-beda tetapi kebanyakan yang komplek dan marah. Iya, berpengaruh kepada tingkat kepuasan jamaah. Tentu saja kami dari pihak kementerian haji dan umrah cepat memberitahukan kepada jamaah.”

(Hasil wawancara dengan DHMA, 2026)

Kesenjangan antara komitmen responsivitas yang diungkapkan informan dengan mekanisme pengaduan yang belum cukup terstruktur dan tersosialisasi ini konsisten dengan skor kuantitatif U8 yang rendah. Kondisi ini sejalan dengan temuan Wuryandini et al. (2025) yang juga mendapati kecepatan penyelesaian layanan dan kompetensi petugas sebagai aspek yang masih memerlukan perbaikan pada organisasi pelayanan publik di Gorontalo, serta menegaskan pentingnya komunikasi efektif dan mekanisme umpan balik dalam meningkatkan efektivitas BSC (Anisa Angel Lina et al., 2025).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengungkap bahwa sistem SISKOHAT yang telah terintegrasi dengan data kependudukan mampu mendeteksi otomatis ketidaksesuaian data dan menolak proses pelimpahan hingga data diperbarui. Informan SE menjelaskan kecepatan proses koreksi begitu kelengkapan dokumen tersedia:

“Sistem SISKOHAT sudah terintegrasi dengan data kependudukan. Penanganan kesalahan marga biasanya satu hari boleh, tidak sampai satu hari malah.”

(Hasil wawancara dengan SE, 2026)

Namun demikian, kasus pelimpahan porsi almarhum Nurdin Dumako membuktikan bahwa proses administratif di luar sistem, seperti pengurusan Surat Keterangan Beda Nama, Surat Keterangan Waris, dan Surat Kuasa, dapat memakan waktu lebih dari tujuh bulan. Informan DHMA mengidentifikasi akar penyebabnya secara tepat pada tahap awal penerimaan data dari jamaah:

“Pada saat pemberian informasi jamaah kepada petugas dan informasi dari jamaah yang kurang valid.”

(Hasil wawancara dengan DHMA, 2026)

Seluruh informan secara konsisten mengidentifikasi sumber utama kesalahan marga pada ketidakakuratan data yang disampaikan jamaah sejak tahap pendaftaran awal, bukan pada kelemahan sistem SISKOHAT itu sendiri. Temuan ini memperkuat argumen Qadri & Jauhari (2020) bahwa perbaikan proses bisnis internal melalui BSC memerlukan identifikasi akar masalah secara sistematis, sehingga penguatan verifikasi data sejak pendaftaran menjadi solusi yang lebih efisien dan berkeadilan dibandingkan penanganan korektif pascakejadian.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Temuan pada perspektif ini menunjukkan kesenjangan antara kebijakan formal dan realitas implementasi di lapangan. Dari sisi kebijakan, informan SE selaku pimpinan menegaskan telah berjalannya sertifikasi dan pelatihan petugas dari pusat:

“Kalau petugas yang di kantor itu sudah disyaratkan

harus sudah bersertifikat. Ada pelatihan khusus terkait penginputan dan validasi data biasanya ada langsung dari pusat.”

(Hasil wawancara dengan SE, 2026)

Namun dari sisi operasional, informan MRFU mengungkapkan kondisi yang jauh lebih kritis dan kontras dengan pernyataan pimpinan:

“Pelatihan penginputan dan validasi data itu tidak ada. Menambah SDM di Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah karena kekurangan pegawai.”

(Hasil wawancara dengan MRFU, 2026)

Kesenjangan pandangan antartingkatan ini berimplikasi langsung terhadap kualitas input data pada tahap awal, sebagaimana tercermin dari kasus Nurdin Dumako di mana perbedaan marga tidak terdeteksi sejak pendaftaran tahun 2020 hingga muncul pada proses pelimpahan porsi tahun 2024. Temuan ini konsisten dengan Murdiyanti et al. (2025) yang menemukan bahwa minimnya pelatihan dan rendahnya keterampilan teknis menjadi penyebab utama penurunan produktivitas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi pemerintah.

Matriks *Balanced Scorecard*

Tabel 2. *Matriks Balanced Scorecard Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo*

Perspektif	Indikator KPI	KPI Target	Target	Realisasi	Bobot (%)	Skor
Keuangan	Anggaran & Efisiensi Biaya Layanan	Transparansi Biaya / Gratis	5.00	5.00	15	15.00
	Kepatuhan dan Akuntabilitas Keuangan	Ketiadaan Pungutan Liar	5.00	4.01	12	9.62
	Pengelolaan Aset & Dukungan Anggaran	Efektivitas Anggaran Operasional	5.00	5.00	8	8.00
<i>Subtotal Keuangan</i>					35	32.62
Pelanggan	Persyaratan	Kemudahan & Kesesuaian Persyaratan	4.00	3.34	3	2.50
	Sistem, Mekanisme & Prosedur	Kemudahan Prosedur Pelayanan	4.00	3.45	3	2.59
	Waktu Penyelesaian	Kecepatan Penyelesaian Layanan	4.00	3.30	3	2.48
	Biaya / Tarif	Kewajaran Biaya / Bebas Pungutan	4.00	4.01	3	3.00
	Produk Spesifikasi Layanan	Kesesuaian Produk Layanan	4.00	3.28	3	2.46

	Kompetensi Pelaksana	Kompetensi & Kemampuan Petugas	4.00	3.32	3	2.49
	Perilaku Pelaksana	Kesopanan & Keramahan Petugas	4.00	3.40	4	3.40
	Penanganan Pengaduan, Saran, Masukan	Mekanisme Penanganan Keluhan	4.00	3.12	3	2.34
	Sarana dan Prasarana	Kualitas Sarana & Prasarana Layanan	4.00	3.71	5	4.64
<i>Subtotal Pelanggan</i>					30	25.89
Proses Bisnis Internal	SOP & Proses Verifikasi Dokumen	Kepatuhan Prosedur Pelimpahan Porsi	5.00	5.00	7	7.00
	Sistem Informasi (SISKOHAT)	Integrasi & Keandalan Sistem Data	5.00	5.00	7	7.00
	Penanganan & Koreksi Kesalahan Marga	Efektivitas Penanganan Kesalahan Data	5.00	4.50	6	5.40
<i>Subtotal Proses Bisnis Internal</i>					20	19.40
Pembelajaran & pertumbuhan	Kompetensi SDM	Kapabilitas & Sertifikasi Pegawai	5.00	4.00	6	4.80
	Motivasi & Reward	Sistem Reward & Evaluasi Kinerja	5.00	4.00	5	4.00
	Inovasi & Pengembangan Sistem	Pelatihan & Pengembangan Kapasitas	5.00	3.50	4	2.80
<i>Subtotal Pembelajaran & Pertumbuhan</i>					15	11.60
TOTAL SKOR PERFORMANCE					100	89.52

(Sumber: Olahan Data Penelitian, 2026)

Berdasarkan data Survei Layanan Embarkasi Haji Antara Gorontalo, hasil wawancara lima informan, dan analisis dokumen kasus Nurdin Dumako, disusun matriks BSC dengan pembobotan sesuai urgensi masing-masing perspektif terhadap konteks penanganan kesalahan marga. Perspektif keuangan memperoleh bobot tertinggi (35%) dengan efektivitas 93,2%; perspektif pelanggan memperoleh bobot 30% dengan efektivitas 86,3%; perspektif proses bisnis internal memperoleh bobot 20% dengan efektivitas tertinggi sebesar 97,0%; sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot 15% dengan efektivitas terendah sebesar 77,3%. Total skor kinerja yang diraih adalah 89,52 dari 100, menempatkan Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo pada zona hijau (green zone). Capaian ini selaras dengan temuan Wuryandini et al. (2025) pada DPMPSTSP Kabupaten Bone Bolango yang memperoleh skor 95,23, dengan selisih yang dapat dipahami karena Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah menanggung

kompleksitas tambahan berupa penanganan kesalahan data marga yang tidak ditemui pada layanan perizinan.

Tiga area yang memerlukan intervensi strategis paling mendesak adalah mekanisme penanganan pengaduan pada perspektif pelanggan, inovasi dan pengembangan sistem pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta optimalisasi kecepatan deteksi dan pencegahan dini kesalahan marga pada perspektif proses bisnis internal. Penerapan manajemen strategis berbasis BSC secara simultan pada keempat perspektif membentuk rantai sebab-akibat, yaitu investasi pada pembelajaran dan pertumbuhan akan memperbaiki proses bisnis internal, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya mengoptimalkan efisiensi keuangan instansi. Penerapan strategi ini sejalan dengan amanah Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah dalam mewujudkan tata kelola yang transparan dan akuntabel.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Penerapan kerangka *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya terbukti mampu memberikan gambaran kinerja layanan haji di Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo secara holistik dan terukur. Pada perspektif keuangan, layanan haji terselenggara bersih dari pungutan biaya tidak resmi (nilai U4 sebesar 4,009, Kategori A). Pada perspektif pelanggan, kepuasan masyarakat tergolong sangat baik (IKM 85,83), namun penanganan pengaduan menjadi titik lemah (nilai U8 sebesar 3,118, Kategori B). Pada perspektif proses bisnis internal, kasus kesalahan marga pelimpahan porsi almarhum Nurdin Dumako mengungkap kelemahan verifikasi data sejak pendaftaran awal yang menyebabkan proses administratif berlangsung lebih dari tujuh bulan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, nilai Kompetensi Pelaksana sebesar 3,319 mengindikasikan masih terbukanya ruang pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Dengan total skor kinerja BSC sebesar 89,52 dari 100 (zona hijau), penelitian ini mengonfirmasi bahwa BSC efektif digunakan sebagai instrumen manajemen strategis yang menghubungkan visi, misi, dan strategi organisasi dengan indikator kinerja yang konkret dan dapat dievaluasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu kasus pelimpahan porsi sebagai studi kasus utama dan terbatas pada satu Kantor Wilayah, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara nasional meskipun fenomena kesalahan marga bersifat umum di berbagai wilayah. Penelitian ini juga tidak membahas aspek teknis hukum keperdataan atau hukum waris Islam yang berkaitan dengan pelimpahan porsi secara mendalam.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan kepada Kantor Wilayah Kementerian Haji dan Umrah Provinsi Gorontalo untuk mempertahankan komitmen bebas biaya sekaligus mengalokasikan anggaran inovasi bagi pengembangan modul verifikasi data preventif berbasis digital dan program pelatihan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Calon jamaah haji dan keluarga disarankan memastikan

konsistensi penulisan nama pada seluruh dokumen kependudukan sebelum mendaftar haji serta memanfaatkan mekanisme pengaduan yang tersedia apabila menemukan kesalahan data. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain atau melakukan studi pada lokasi yang berbeda guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Abdullah, M. R., & Zainudin, N. (2021). Administrative challenges in Hajj management among ASEAN Muslim majority countries: A comparative study. *Journal of Islamic Heritage and Culture*, 8(2), 45–67.
- Anisa Angel Lina, A., et al. (2025). Implementasi sistem strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 6(1), 22–40.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/managerial-accounting-garrison-noreen/M9781260247787.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=76>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Kementerian Haji dan Umrah RI. (2020). *Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 130 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pelimpahan Nomor Porsi Jemaah Haji Meninggal Dunia atau Sakit Permanen*. Kemenag RI.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Murdiyanti, D., et al. (2025). Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC pada organisasi pemerintah. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 14(1), 33–51.
- Nasution, H., & Lubis, A. S. (2022). Kesalahan marga dalam administrasi haji. *Jurnal Administrasi dan Hukum Publik*, 5(2), 88–105.
- Nurhadianthy, L., & Anis, M. (2023). Analisis kinerja organisasi sektor publik menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 18(1), 45–63.

- Qadri, U. A., & Jauhari, M. T. (2020). Implementasi *Balanced Scorecard* pada sektor publik: Tinjauan literatur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.9744/jak.22.1.1-15>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. <https://cvalfabeta.com/>
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. (2019). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 75*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/116604/uu-no-8-tahun-2019>
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- Wuryandini, A., et al. (2025). Manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada pemerintah daerah Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 20(1), 1–22.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.