

**ANALISIS *BALANCE SCORECARD* TERHADAP
PELAKSANAAN KEBIJAKAN KEMENTERIAN SOSIAL DI
KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

MUHAMMAD BINTANG PRAMESWARA

NIM: 210502110021

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2025**

**ANALISIS *BALANCE SCORECARD* TERHADAP
PELAKSANAAN KEBIJAKAN KEMENTERIAN SOSIAL DI
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi (S.Akun)



Oleh

MUHAMMAD BINTANG PRAMESWARA

NIM: 210502110021

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan
Kementerian Sosial di Kota Malang**

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Bintang Prameswara

NIM : 210502110021

Telah Disetujui Pada Tanggal 13 Mei 2025

Dosen Pembimbing,



Zuraidah, M.S.A

NIP. 197612102009122001

HALAMAN PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian
Sosial di Kota Malang

SKRIPSI

Oleh

MUHAMMAD BINTANG PRAMESWARA

NIM : 210502110021

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.)
Pada 23 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

**Dr. Yona Octiani Lestari, SE., M.SA., CSRS., CSRA.,
CFrA**

NIP. 197710252009012006



2 Anggota Penguji

Lutfi Ardhani, S.E., M.SA

NIP. 198505282019031005



3 Sekretaris Penguji

Zuraidah, M.S.A

NIP. 197612102009122001



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.D

NIP. 197606172008012020

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Bintang Prameswara

NIM : 210502110021

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **ANALISIS *BALANCE SCORECARD* TERHADAP PELAKSANAAN KEBIJAKAN KEMENTERIAN SOSIAL DI KOTA MALANG** adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 09 Mei 202

Hormat Saya,



Muhammad Bntang Prameswara

NIM: 210502110021

HALAMAN MOTTO

“Nullum Delictum, Nulla Poena Sine Praevia Lege Poenali.”

(Tidak ada kejahatan, tidak ada hukuman tanpa undang-undang pidana yang telah ada sebelumnya.)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis *Balance Scorecard* Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial Di Kota Malang”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Ibu Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, S.E., M.Bus., Ak. CA., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Zuraidah, M.S.A selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang memberikan masukan serta solusi dalam permasalahan yang dihadapi penulis.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Endang Sri Poncowati dan Bapak Suwandi, S.E, M.M, yang merupakan Ibunda dan Ayahanda penulis yang senantiasa mendukung baik secara materiil, emosional dan spiritual.
7. Bayu Pramustika, S.Tr.Sos dan Maulidatul Hasanah, S.Kep yang merupakan kakak dan kakak ipar penulis yang turut mendukung, memotivasi dan memberikan doa kepada penulis sehingga mempermudah segala kebutuhan penulis.
8. Hana Atsila Ningrum selaku wanita terdekat dan tujuan baru penulis dalam hidup yang telah menemani penulis dalam perjalanan akhir kuliah penulis

dan merupakan satu-satunya orang yang mengetahui kondisi penulis serta perjalanan penyelesaian skripsi penulis.

9. Felda Salshabilla Larisa Putri selaku teman yang pernah menjadi tujuan penulis dan bersedia menemani, memotivasi dan memberikan dukungan secara langsung kepada penulis dalam perjalanan penulisan dan penyelesaian skripsi namun tak dapat menemani penulis di sisa akhir perjalanan kuliah penulis.
10. Ibu Shinta Sri Wahyuni selaku PPOH EGM KCU Malang yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian penulis.
11. Bapak Ediningtyas selaku PJ Penyaluran Distribusi Bantuan Pangan El Nino.
12. Bapak Dani Maroe selaku Kepala Kelurahan Bandungrejosari yang telah membantu dalam penelitian serta penjelasan yang dibutuhkan penulis.
13. Seluruh karyawan PT Pos Indonesia KCU Malang dan karyawan dinas sosial kota malang yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
14. Teman-teman Akuntansi 2021 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
15. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbil ‘Alamin...

Malang ,09 Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teoritis	16
2.2.1 Laporan Keuangan Pemerintah	16
2.2.2 Fungsi Laporan Keuangan Pemerintah	18
2.2.3 Kinerja Kebijakan Pemerintah.....	19
2.2.4 Pengukuran Kinerja Pemerintah.....	20
2.2.5 <i>Balance Scorecard</i> dalam Organisasi Publik	21
2.2.6 Integrasi Keislaman dalam Akuntabilitas Publik dan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.3 Kerangka Berpikir	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	31
3.2 Lokasi Penelitian	32
3.3 Subjek Penelitian	33
3.4 Data dan Jenis Data	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data	38
3.6 Analisis Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Pemaparan data dan Hasil Penelitian	52
4.1.1 Profil Dinas Sosial Kota Malang.....	54
4.1.2 Visi dan Misi	59
4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi	60
4.2 Kondisi Lokasi Penelitian.....	62
4.3 Gambaran Kebijakan Kementerian Sosial di Lapangan.....	64
4.4 Analisis <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Lapaoran Keuangan Kemensos	69

4.4.1 Perspektif Keuangan.....	69
4.4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	72
4.4.3 Perspektif Pelanggan	75
4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning & Growth).....	78
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	81
4.5.1 Realisasi Kinerja Laporan Keuangan Kementerian Sosial dalam <i>Balance Scorecard</i>	81
4.5.2 Dampak Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Evaluasi Kinerja Keuangan Kementerian Sosial	84
4.5.3 Respon Masyarakat terhadap Kinerja Kementerian Sosial dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	87
BAB V PENUTUP.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96
DAFTAR LAMPIRAN	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir.....	30
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Sosial Kota Malang.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian.....	35
Tabel 3.2. Daftar Jumlah Keluarga Penerima Manfaat.....	36
Tabel 3.3. Daftar Pertanyaan untuk Informan.....	40
Tabel 3.4. Proses Analisis Data Interpretif	43
Tabel 3.5. Analisis Data	45
Tabel 4.1. Laporan Realisasi Anggaran Kementerian Sosial.....	52
Tabel 4.2. Daftar Bantuan Sosial yang di laksanakan tahun 2024.....	54
Tabel 4.3. Informasi PKM setelah Evaluasi.....	68
Tabel 4.4. BSC Perspektif Keuangan.....	69
Tabel 4.5. <i>Balance Scorecard</i> pada perspektif pelanggan	75
Tabel 4.6. <i>Balance Scorecard</i> perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara

Lampiran 2 Daftar Panduan Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Data KPM Bantuan Pangan dan Evaluasi

Lampiran 4 Hasil Turnitin

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi

ABSTRAK

Muhammad Bintang Prameswara. 2025, SKRIPSI. Judul: “Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial Di Kota Malang”
Pembimbing : Zuraidah, MSA
Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Laporan Keuangan, Kementerian Sosial, Kinerja Keuangan, Metode Kualitatif, Triangulasi Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Analisis dilakukan melalui empat perspektif utama BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Fokus utama penelitian adalah mengukur sejauh mana laporan keuangan mencerminkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran oleh Kementerian Sosial sebagai institusi publik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan dari instansi pemerintah terkait serta dokumentasi laporan keuangan yang telah diterbitkan. Teknik analisis data dilakukan secara interpretatif dengan tahapan pengelompokan tema, pemberian kode, analisis makna, serta validasi melalui triangulasi untuk memastikan keakuratan data, kemudian hasil dari analisis tersebut di masukan dalam *balance scorecard* sebagai data pembantu dalam menjelaskan keadaan realisasi anggaran kementerian sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, realisasi anggaran Kementerian Sosial telah sesuai target meskipun masih perlu peningkatan efisiensi. Dari perspektif pelanggan, sebagian besar masyarakat merasa terbantu namun mengeluhkan tidak tepatnya data penerima bantuan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa mekanisme distribusi bantuan berjalan cukup baik, meskipun masih ada kendala teknis di lapangan. Sementara itu, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar pelaksanaan kebijakan lebih optimal. Keempat perspektif ini secara terpadu menggambarkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja keuangan dan efektivitas pelaksanaan kebijakan sosial oleh Kementerian Sosial.

ABSTRAC

Muhammad Bintang Prameswara. 2025, *THESIS*. Title: “Balanced Scorecard Analysis of the Implementation of the Ministry of Social Affairs’ Policies in Malang City”

Advisor: Zuraidah, MSA

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Report, Ministry of Social Affairs, Financial Performance, Qualitative Method, Data Triangulation.*

This study aims to analyze the financial performance of the Ministry of Social Affairs using the Balanced Scorecard (BSC) approach. The analysis is conducted through the four main perspectives of the BSC: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The primary focus of this study is to assess the extent to which the financial reports reflect the effectiveness and efficiency of budget management within the Ministry of Social Affairs as a public institution.

The research employs a qualitative descriptive method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with relevant government officials and supported by documentation of published financial reports. The data analysis was carried out interpretatively through theme categorization, coding, meaning interpretation, and triangulation to ensure data validity. The findings were then mapped into the Balanced Scorecard framework as supporting data to explain the realization of the ministry’s budget implementation.

The results indicate that from the financial perspective, the Ministry’s budget realization has met its targets, although efficiency improvements are still needed. From the customer perspective, most beneficiaries reported feeling helped, yet some raised concerns about inaccuracies in recipient data. The internal business process perspective reveals that the distribution mechanism has been implemented adequately, despite several technical challenges in the field. Meanwhile, the learning and growth perspective highlights the need to enhance human resource capacity to ensure better policy implementation. Overall, these four perspectives collectively illustrate that the Balanced Scorecard approach provides a comprehensive view of financial performance and the effectiveness of social policy execution by the Ministry of Social Affairs.

الملخص

محمد بنتانغ برامسوارا. 2025، رسالة جامعية. العنوان: " تحليل بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ سياسات " وزارة الشؤون الاجتماعية في مدينة مالانغ
المشرفة: زُرَيْدَة، ماجستير في المحاسبة
الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التقرير المالي، وزارة الشؤون الاجتماعية، الأداء المالي، المنهج النوعي، منهج التثليث البياني

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أداء التقارير المالية لوزارة الشؤون الاجتماعية باستخدام منهج، وقد تم التحليل من خلال أربعة مناظير رئيسية في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وتركز الدراسة بشكل أساسي على قياس مدى انعكاس التقارير المالية لفعالية وكفاءة إدارة الميزانية في وزارة الشؤون الاجتماعية كمؤسسة عامة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع موظفين من الجهات الحكومية ذات الصلة، بالإضافة إلى الوثائق الخاصة بالتقارير المالية المنشورة. وقد تم تحليل البيانات بطريقة تفسيرية عبر تصنيف الموضوعات، والترميز وتفسير المعاني، والتحقق من صحتها باستخدام تقنية التثليث لضمان دقة البيانات. ثم أدرجت نتائج التحليل في إطار بطاقة الأداء المتوازن كبيانات داعمة لشرح واقع تنفيذ ميزانية الوزارة، أظهرت نتائج الدراسة أنه من المنظور المالي، تم تحقيق تنفيذ الميزانية وفقاً للأهداف المحددة على الرغم من الحاجة إلى تحسين الكفاءة. ومن منظور العملاء، يشعر معظم المستفيدين بأنهم استفادوا من المساعدات، رغم وجود شكاوى تتعلق بعدم دقة بيانات المستفيدين. أما من منظور العمليات الداخلية، فإن آلية توزيع المساعدات تعمل بشكل جيد نسبياً، رغم وجود بعض التحديات الفنية على أرض الواقع. بينما يشير منظور التعلم والنمو إلى الحاجة إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية لتحقيق تنفيذ أفضل للسياسات وبشكل عام، توضح هذه المناظير الأربعة بشكل متكامل أن منهج بطاقة الأداء المتوازن يوفر رؤية شاملة لأداء الوزارة المالي وفعالية تنفيذ السياسات الاجتماعية فيها

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap kegiatan dalam kehidupan memiliki suatu pertukaran baik dalam bidang kebutuhan satu hal dengan perihal lainnya maupun dalam pemikiran dan pertukaran kebutuhan baik secara jasmani maupun yang lainnya (Rahardja & Manurung, 2020). Kehidupan manusia selalu terikat dengan suatu tindakan pertukaran antara satu pihak dengan pihak lainnya oleh sebab itu manusia disebut sebagai makhluk sosial. Kehidupan sosial tidak terlepas dengan namanya transaksi keuangan. Transaksi yang membutuhkan uang dalam kehidupan harus dicatat dalam upaya meningkatkan kinerja uang atau penggunaan uang yang tepat guna dalam kehidupan (Kawatu, 2019). Pencatatan arus keluar masuk uang dalam ilmu ekonomi dipisahkan dan di khususkan dalam ilmu akuntansi. Keilmuan dalam bidang akuntansi tidak hanya berupa dalam permasalahan suatu pencatatan akan tetapi bagaimana pertanggung jawaban seorang pembuat laporan keuangan atas kinerja keuangan yang telah dilakukan dalam periode yang ia laporkan.

Dalam perkembangan ilmu ekonomi modern, akuntansi telah menjadi instrumen penting dalam pengelolaan keuangan, baik pada entitas bisnis maupun non-bisnis. Tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan transaksi, akuntansi juga digunakan sebagai dasar pertanggungjawaban manajemen kepada pihak yang berkepentingan (Arisanti & Suderana, 2020). Khusus dalam organisasi sektor publik, akuntansi memiliki fungsi yang lebih luas karena menyangkut dana publik yang bersumber dari anggaran negara. Oleh karena itu, laporan keuangan yang

dihasilkan tidak hanya ditujukan untuk mengukur kinerja administratif, tetapi juga untuk menjamin akuntabilitas pengelolaan keuangan negara secara menyeluruh. Pemerintah sebagai entitas non-profit dituntut untuk transparan dalam menyajikan data keuangan dan kinerja program kerja. Fungsi laporan keuangan pada instansi pemerintah tidak lagi sebatas formalitas, tetapi menjadi representasi atas bagaimana kebijakan dijalankan dan anggaran digunakan. Hal ini menegaskan bahwa akuntansi sektor publik memiliki peran strategis dalam pembangunan tata kelola pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab.

Entitas publik atau organisasi non-profit, khususnya instansi pemerintah, memiliki karakteristik dan tanggung jawab yang berbeda dibandingkan entitas bisnis. Jika perusahaan swasta berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented*), maka pemerintah berfokus pada penyelenggaraan pelayanan publik dan pencapaian kesejahteraan masyarakat (Elly Astuti et al., 2020). Oleh karena itu, sistem pelaporan keuangan pada organisasi sektor publik disusun berdasarkan standar akuntansi yang dirancang khusus, seperti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Penggunaan standar ini ditujukan agar pelaporan dapat mencerminkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pemanfaatan anggaran negara. Pemerintah wajib menyusun laporan yang menggambarkan kinerja keuangan dan capaian program selama satu periode anggaran tertentu (Arjuli et al., 2019). Dengan demikian, pelaporan keuangan sektor publik menjadi alat utama dalam menilai realisasi anggaran, sekaligus sebagai dasar evaluasi kebijakan pemerintah secara kuantitatif dan terstruktur. Hal ini penting agar dana yang bersumber dari masyarakat dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka dan profesional.

Laporan keuangan pemerintah disusun tidak hanya untuk memenuhi kewajiban administrasi, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban publik atas pelaksanaan program dan penggunaan anggaran. Laporan ini menjadi alat evaluasi terhadap efektivitas, efisiensi, serta konsistensi pelaksanaan anggaran terhadap rencana kerja tahunan yang telah disusun sebelumnya (Suci et al., 2022). Setiap pengeluaran atau kegiatan pemerintah harus bisa ditelusuri dalam dokumen keuangan yang terstandar, sehingga memungkinkan pihak internal maupun eksternal untuk menilai apakah dana yang digunakan sesuai dengan peruntukannya. Dalam konteks ini, prinsip akuntansi seperti pengungkapan penuh (*full disclosure*) dan keterbandingan sangat berperan penting (Anggraini, 2024). Pemeriksaan oleh lembaga audit seperti BPK juga menjadikan laporan keuangan sebagai alat utama dalam menentukan tingkat kepatuhan pemerintah terhadap regulasi pengelolaan keuangan negara. Maka, kualitas laporan keuangan berbanding lurus dengan kualitas tata kelola pemerintahan, terutama dalam aspek transparansi dan akuntabilitas publik.

Dalam konteks organisasi sektor publik, akuntansi tidak lagi hanya bertujuan mencatat transaksi, tetapi juga menjadi dasar pertanggungjawaban publik atas pengelolaan dana negara. Pemerintah sebagai entitas non-profit memiliki kewajiban menyajikan laporan keuangan yang bukan hanya akurat, tetapi juga informatif dan transparan dalam menunjukkan kinerja anggaran yang telah direncanakan dan dilaksanakan (Sembiring, 2023). Oleh karena itu, penekanan dalam pembahasan laporan keuangan instansi pemerintah tidak lagi cukup jika hanya mengandalkan sejarah atau fungsi dasar pencatatan transaksi. Fokus

penelitian perlu diarahkan pada bagaimana laporan keuangan mampu merefleksikan kualitas tata kelola, efektivitas kebijakan publik, dan daya guna anggaran (Nevi Costari & Putri Ariella Belinda, 2021). Pencatatan dan pelaporan keuangan pemerintah saat ini telah berkembang menjadi instrumen evaluasi kinerja organisasi sektor publik, baik dari sisi pengendalian keuangan maupun dari sisi capaian sosial. Dengan demikian, pendekatan teoritis dalam penelitian ini mulai menyempit dari pembahasan umum mengenai akuntansi ke arah pengelolaan keuangan publik dan relevansinya terhadap kinerja institusi pemerintah, khususnya dalam kaitannya dengan pelaksanaan kebijakan sosial.

Standar dalam akuntansi sektor publik berbeda dengan standar yang ada atau diterapkan dalam akuntansi keuangan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan (2023). Akuntansi keuangan menerapkan pencatatan, pelaporan serta aturan atas entitas yang bersifat pada *profit oriented*. Pemerintahan dan lembaga pembantunya memiliki sifat *non – profit oriented* sehingga tidak dapat menggunakan standar yang sama seperti entitas yang memiliki tujuan menghasilkan laba sebanyak – banyaknya (Arjuli et al., 2019). Tujuan tersebutlah yang menjadikan pemerintah yang dikategorikan sebagai organisasi sektor publik menggunakan standar akuntansi publik. Standar akuntansi sektor publik berlandaskan pada undang – undang atau peraturan yang dibuat pemerintah atau lembaga terkait.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas dan transparansi di sektor publik, pendekatan evaluasi kinerja pemerintah perlu

berkembang secara metodologis. Evaluasi kinerja tidak cukup hanya mengukur serapan anggaran atau ketercapaian output fisik semata (Zukhri, 2020). Pendekatan seperti *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi alternatif strategis yang lebih holistik, karena mampu mengukur kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan (masyarakat), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah, penerapan BSC dapat menjelaskan keterkaitan antara alokasi anggaran, proses birokrasi, kepuasan publik, hingga kapasitas kelembagaan secara simultan (Sulistiyowati et al., 2022). Dengan demikian, BSC dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menilai efektivitas kebijakan dan arah strategis lembaga pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip *good governance*, karena menjadikan kinerja pemerintah tidak hanya berbasis laporan keuangan, tetapi juga pada pencapaian hasil dan dampak.

Kinerja pemerintah berdasarkan apa yang diberikan pada data analisis dan wawancara oleh salah satu penyedia website politik melihat bahwa kepuasan masyarakat terpusat pada satu titik saja atas segala kegiatan kerja yang dilakukan oleh pemerintah pusat (Nadia Putri Rahmani, 2024). Kepuasan merupakan suatu efek atau ekspresi yang ditunjukkan setelah suatu kegiatan dilakukan (Susanti & Delima, 2017). Kepuasan memang sangat terikat pada ekspektasi yang ada dalam setiap pemikiran masyarakat atau orang yang menikmati perihal yang didapatkan tersebut. Berdasarkan tingkat kepuasan yang berada pada data analisis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa kepuasan yang ada atas pemerintahan saat ini berupa perpusat pada pembagian bantuan sosial yang terasa pada masyarakat saja.

Seiring berkembangnya kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas publik, evaluasi terhadap laporan keuangan pemerintah tidak hanya dapat dilakukan dengan mengukur tingkat realisasi anggaran semata. Penilaian kinerja yang hanya menitikberatkan pada efisiensi dan efektivitas belum cukup menggambarkan kualitas menyeluruh dari implementasi kebijakan, terutama dalam sektor sosial yang kompleks dan melibatkan banyak pemangku kepentingan (Dini Andriyani & Sri Wahyu Handayani, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus diarahkan untuk menganalisis bagaimana laporan keuangan Kementerian Sosial dapat dievaluasi secara lebih komprehensif menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Pendekatan ini memadukan empat perspektif strategis keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang memungkinkan peneliti untuk melihat keterkaitan antara penggunaan anggaran dan dampak kebijakan secara lebih luas. Dengan menggunakan studi kasus laporan keuangan Kementerian Sosial yang diimplementasikan di Kota Malang, penelitian ini berupaya menjawab bagaimana integrasi antara pelaporan keuangan dan evaluasi kinerja strategis dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan kebijakan sosial yang lebih terukur dan berorientasi pada hasil.

Kementerian Sosial merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran krusial dalam pelaksanaan kebijakan sosial, khususnya yang berkaitan dengan pemberian bantuan sosial kepada masyarakat miskin dan rentan. Program seperti Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), dan Asistensi Sosial ATENSI merupakan beberapa contoh program strategis nasional yang dijalankan oleh kementerian ini Peraturan Menteri Sosial

Republik Indonesia No. 22 Tahun 2019, (2019). Dalam menjalankan program tersebut, Kemensos mengelola anggaran yang sangat besar, sehingga diperlukan evaluasi kinerja yang komprehensif dan berbasis data. Laporan keuangan kementerian ini menjadi salah satu sumber utama dalam menilai bagaimana realisasi anggaran dilakukan, sejauh mana ketepatan sasaran tercapai, dan bagaimana proses internal kementerian berjalan Peraturan Menteri Keuangan No 121/PMK.02/2011 Tentang Tata Cara Penyediaan, Penghitungan, Pembayaran, Dan Pertanggungjawaban Dana Cadangan Beras Pemerintah, (2011). Penelitian terhadap laporan keuangan Kemensos tidak hanya penting untuk menilai efektivitas anggaran, tetapi juga sebagai bahan evaluasi strategis terhadap pelaksanaan kebijakan sosial yang menyentuh langsung kebutuhan dasar masyarakat. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan Balanced Scorecard dalam menganalisis laporan keuangan Kemensos menjadi relevan dan penting, khususnya dalam menjawab isu efektivitas kebijakan sosial yang diimplementasikan di lapangan.

Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik wilayah urban yang berkembang pesat, dengan kompleksitas sosial ekonomi yang cukup tinggi. Sebagai salah satu kota besar di Provinsi Jawa Timur, Kota Malang memiliki jumlah penduduk yang padat serta menjadi pusat pertumbuhan pendidikan, ekonomi, dan mobilitas masyarakat di wilayah tapal kuda. Tingkat kepadatan penduduk yang tinggi serta dinamika urbanisasi menjadikan kota ini sebagai representasi wilayah strategis dalam melihat efektivitas penyerapan kebijakan nasional, khususnya di bidang perlindungan sosial (BPS, 2022). Selain itu, Kota Malang termasuk dalam wilayah dengan jumlah penerima bantuan sosial

yang cukup signifikan, sehingga menjadi relevan untuk menilai pelaksanaan program-program nasional yang berasal dari Kementerian Sosial, seperti Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), dan bantuan sosial lainnya. Pemerintah daerah Kota Malang juga telah memiliki sistem pelaporan keuangan dan kinerja yang relatif transparan, dengan data yang terdigitalisasi dan terintegrasi dengan pemerintah pusat, sehingga memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang akurat, mutakhir, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, Kota Malang dipandang sebagai lokasi yang tepat, representatif, dan strategis dalam mengevaluasi pelaksanaan kebijakan sosial pemerintah pusat menggunakan pendekatan Balance Scorecard terhadap laporan keuangan Kementerian Sosial.

Penelitian mengenai laporan keuangan instansi pemerintah umumnya masih terfokus pada aspek efisiensi dan efektivitas anggaran, tanpa mengaitkannya secara menyeluruh dengan kinerja lembaga secara strategis (Maqdllyan, 2022). Padahal, dalam konteks organisasi sektor publik seperti Kementerian Sosial, keberhasilan program tidak hanya diukur dari serapan anggaran semata, tetapi juga dari bagaimana proses internal dijalankan, bagaimana masyarakat merasakan dampaknya, dan sejauh mana institusi mampu berinovasi dan berkembang secara berkelanjutan (Abidin, 2021). Beberapa studi sebelumnya hanya menyoroti realisasi anggaran atau output bansos tanpa mengintegrasikan keempat perspektif Balanced Scorecard sebagai alat analisis yang komprehensif. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk dijawab, khususnya dalam menilai kualitas pengelolaan keuangan secara holistik. Oleh karena itu, penelitian ini

menjadi relevan dan urgen, baik dari sisi praktis sebagai bahan evaluasi lembaga negara, maupun dari sisi akademik sebagai kontribusi ilmiah dalam pengembangan metode evaluasi kinerja sektor publik. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan yang lebih utuh terhadap kinerja Kementerian Sosial melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, serta menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan berbasis data dan integritas keuangan.

Penyebab – penyebab yang telah dipaparkan di atas dengan pembahasan yang singkat menjadikan penulis termotivasi dalam mengangkat judul “**Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial Di Kota Malang**”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas cakupan analisis kinerja keuangan pemerintah yang selama ini cenderung terbatas pada aspek efisiensi anggaran, menjadi evaluasi strategis berbasis multi-perspektif seperti dalam Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019, (2019). Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh terhadap pengelolaan keuangan Kementerian Sosial, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah lain dalam membangun sistem pelaporan dan evaluasi kinerja yang lebih terintegrasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Pertanyaan Masalah

- 1) Bagaimana kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial dilihat dari *Balanced Scorecard*?
- 2) Apa dampak penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial?
- 3) Bagaimana respon masyarakat terhadap kinerja Kementerian Sosial

berdasarkan hasil pengukuran Balanced Scorecard? Tujuan Penelitian

1.3 Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Mengetahui bagaimana kinerja keuangan kementerian sosial menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

1) Tujuan Khusus

1. Menganalisis kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard.
2. Menganalisis dampak penggunaan Balanced Scorecard terhadap kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial.
3. Menganalisis respon masyarakat terhadap kinerja Kementerian Sosial berdasarkan hasil pengukuran Balanced Scorecard.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Pemerintah:

Pemerintah sebagai pengelola APBN dapat melihat bahwa kepuasan dan tingkat penyerapan kebijakan dalam *balance scorecard* sangat terlihat dan dapat diperbaiki lebih baik dengan perbandingan kinerja yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Peneliti Selanjutnya:

Penelitian selanjutnya mengenai bidang terkait baik bantuan sosial dan permasalahan tentang laporan keuangan pemerintah dapat menggunakan penelitian ini sebagai rujukan atas penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Kinerja Keuangan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Ditinjau dari Derajat Kemandirian, Ketergantungan, dan Desentralisasi Fiskal (Zukhri, 2020)	Pengelolaan Keuangan Daerah	Deskriptif Kuantitatif	Tingkat ketergantungan keuangan Provinsi Bangka Belitung masih terikat pada pemerintahan pusat sehingga harus adanya peningkatan kualitas daerah dalam pengelolaan anggaran
2	Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pengelolaan Keuangan Negara (Suparman, 2021)	Pengelolaan Keuangan Negara	Kualitatif	Pemerintah dapat menangani kendala keuangan yang sangat mencekam di saat situasi sedang gending
3	Determinan Laporan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Ishak et al., 2022)	Pengelolaan Keuangan Pemerintah Daerah	Kuantitatif	Partisipasi anggaran dan kejelasan kegunaan anggaran berimplikasi positif pada laporan pelaksanaan APBD
4	Covid-19: How Is the Ability of Local Governments to Deal with It? (Audia et al., 2021)	Kinerja Pemerintahan dalam masa pandemi	Kualitatif	Pemerintahan Padang dapat dengan baik mengatasi pandemi dan melakukan kinerja yang luar biasa dalam berkoordinasi antar satu lembaga dengan lembaga lainnya
5	Factors Affecting the Performance of State Civil	Kinerja Pemerintahan	Kualitatif	terdapat tiga indikasi utama dalam pelayanan yang baik

	Services in Makassar City Social Services Post Covid 19 Pandemic (Sanusi et al., 2022)			dalam masa pandemi berlangsung salah satunya berupa kecakapan dalam berbicara
6	Analisis Regional Dampak Program Beras Sejahtera dan Bantuan Pangan Non Tunai terhadap Tingkat Ketahanan Pangan Keluarga Penerima Manfaat (Hanri, 2023)	Pengelolaan Bantuan Sosial	Kualitatif	penyelesaian bantuan pangan terdapat implikasi yang meningkatkan taraf kesehatan dan protein penerima bantuan pangan
7	Government transfers, income inequality and poverty in South Africa (Gomo, 2019)	Pengelolaan dana transfer daerah	Kuantitatif	transfer daerah yang di terapkan pada negara Afrika Selatan ternyata mendapatkan hasil positif di mana dapat menanggulangi secara berkala kekurangan pangan dan kemiskinan setempat
8	Comparative Analysis of Local Government's Financial Performance Before and During the Covid-19 Pandemic (Rafael & Istianah, 2022)	Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah	Kuantitatif	Pemfokusan anggaran yang terjadi pada upaya pengentasan pandemi membuat cadangan modal daerah menipis sehingga pemfokusan selama masa pandemi berat pada satu sektor sehingga pemulihan setelah pandemi cukup berat
9	Implementation of The Poor Community Empowerment Policy (A Study on the Family Hope Program in	Pengelolaan Bantuan Sosial	Kualitatif	Penyaluran Program Keluarga Harapan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perkembangan dan

	Palembang City) (Haryani, 2021)			kekuatan masyarakat miskin
10	Government Budget Absorption: A Study on The Reallocation and Refocus of the COVID-19 Budget (Basri et al., 2022)	Pengelolaan Keuangan Pemerintah	Kuantitatif	peningkatan penyerapan dana atas pemenuhan dan pengentasan permasalahan pandemi menjadi lebih besar dari pada yang diharapkan
11	Peran Dana Alokasi Khusus Fisik Afiriasi terhadap Pembangunan Pendidikan Daerah Tertinggal di Indonesia (Hadi & Mahi, 2018)	Kinerja Keuangan Pemerintah	Kuantitatif	dana bantuan fisik yang diberikan oleh pemerintah pusat dapat digunakan sebaik mungkin oleh pemerintah daerah sehingga pertumbuhan dapat terjaga dengan baik
12	Bagaimana Pandemi Covid-19 Memengaruhi Pembangunan? Studi Belanja Pemerintah dan IPM di Indonesia Barat dan Timur (Hadiyanto et al., 2022)	Pengelolaan Keuangan Daerah	Kuantitatif	belanja pemerintah yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap IPM meliputi belanja pendidikan dan perlindungan sosial pemerintah pusat,
13	Digitalisasi Penyelenggaraan Bansos: Studi Tentang Strategi dan Tantangan di Indonesia (Prasetyo et al., 2024)	Kinerja Pelayanan Publik Pemerintah Pusat	Kuantitatif dan Kualitatif	Data dalam penyelenggaraan bansos masih menghadapi beberapa isu penting terkait DTKS diantara-Nya cakupan dan <i>updating</i> data yang masih rendah dan belum terintegrasi dengan data kependudukan yang berada di Dinas Dukcapil. Kedua hal tersebut menyebabkan tingginya <i>inclusion error</i> dan <i>exclusion</i>

				<i>error</i> dalam penyaluran bansos.
14	Social policy responses to COVID-19 in Canada and the United States: Explaining policy variations between two liberal welfare state regimes (Béland et al., 2021)	Kinerja Pelayanan Publik	Kualitatif	Penyelenggaraan upaya publik dalam pengentasan pandemi pada Amerika serikat dan juga Kanada tidak memiliki perbedaan yang signifikan di mana kebiasaan yang sama akan membentuk kekebalan dan kebiasaan baru setiap masyarakat pada dua negara
15	Implementation of the Sustainable Food Garden Program (P2L) as an Effort to Accelerate the Reduction of Stunting In Bone Regency (Fitri et al., 2023)	Kinerja Pelayanan Publik	Kualitatif	Pelaksanaan kegiatan penyaluran bantuan sosial sangat membantu dalam mengentaskan secara lebih cepat pada masyarakat kabupaten Bone
16	Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas Publik di Indonesia: Studi Awal di Pemerintah Daerah (Akbar, 2016)	Akuntabilitas publik	Kualitatif	Praktik akuntabilitas dan pengukuran kinerja pemerintah daerah di Indonesia masih beragam dan menunjukkan adanya isomorfisma institusional. Faktor-faktor politik dan tekanan vertikal memengaruhi praktik pelaporan kinerja.
17	<i>Determining Public Value of Infrastructure Projects: Case Studies in Yogyakarta Province, Indonesia</i>	<i>Public Value</i>	Kualitatif	Ketiga proyek (Flyover Jombor, 0 KM, Perpustakaan Grahatama) menunjukkan hasil yang bervariasi, namun secara keseluruhan mendukung

	(Khanifah & Nurmandi, 2019)			kesejahteraan publik dan memiliki potensi meningkatkan distribusi pendapatan di masyarakat.
18	Penerapan Sistem Akuntabilitas Publik dalam Mewujudkan <i>Good Governance</i> di Indonesia (Maolani et al., 2023)	Akuntabilitas Publik	Kualitatif	Sistem akuntabilitas publik sangat penting dalam mencegah KKN dan mewujudkan good governance. Namun implementasi masih belum optimal di berbagai instansi, dan memerlukan penguatan sistem pelaporan dan transparansi.

Perbedaan dan Persamaan dengan penelitiann sebelumnya antara lain adalah

Persamaan:

1. Memiliki kesamaan dalam meneliti kebijakan pemerintah dalam penanggulangan bencana
2. Memiliki kesamaan berupa analisis kinerja keuangan disaat adanya suatu bencana yang terjadi
3. Memiliki kesamaan berupa objek penelitian berupa kinerja pemerintah dalam penanggulangan bencana.

Perbedaan:

1. Menggunakan *balance scorecard* sebagai alat analisis kinerja pemerintah
2. Berfokus pada kebijakan bantuan pangan yang dilakukan sebagai kebijakan yang dijadikan objek penelitian

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Laporan Keuangan Pemerintah

Ilmu akuntansi merupakan suatu ilmu pencatatan atas segala kegiatan transaksi yang ada (Warren et al., 2017). Segala jenis transaksi pasti akan menukarkan baik suatu perihal yang dibutuhkan dengan mata uang atau nilai pertukaran yang disetujui. Akuntansi merupakan bagian dari ilmu ekonomi yang mempelajari mengenai kelangkaan (*scarcity*). Dalam salah satu pemahaman dalam ilmu akuntansi adalah bagaimana pencatatan keuangan dapat dilakukan dengan baik sehingga dapat memberikan *output* yang maksimal dalam pemahaman arus keuangan dalam perusahaan. Pemahaman arus kelola keuangan dan bisnis dalam ilmu akuntansi merupakan hal yang wajib dilakukan dan dimiliki oleh setiap akuntan pada setiap entitas setiap yang ada.

Pencatatan merupakan perihal pertama yang dipelajari dalam ilmu akuntansi sebagai modal dasar dalam pembuatan laporan dan logika transaksi yang ada (Khasanah & Yushita, 2023). Dalam pemahaman dasar seperti yang di cantumkan pada artikel jurnal yang penulis kutip bahwasanya di mana kemampuan pembelajaran akuntansi yang menjadi dasar dalam pelajaran SMK memiliki pengaruh atas apa yang terjadi pada pemahaman keberlanjutannya. Pemahaman akan logika pencatatan merupakan suatu yang harus semakin dikembangkan di mana keseluruhan materi akan dilakukan. Dasar akan pemahaman pencatatan ini yang kemudian akan diterapkan dalam pembuatan laporan keuangan baik perusahaan maupun badan sektor publik.

Laporan keuangan merupakan kumpulan hasil rekonsiliasi dan juga verifikasi atas segala transaksi yang telah dicatat setiap hari. Laporan keuangan

selain berisikan segala jenis transaksi setiap hari yang telah di satukan juga menjadi suatu dokumen yang memberi gambaran secara ringkas mengenai kegiatan dan kondisi keuangan perusahaan. Kondisi keuangan perusahaan bukan suatu perihal yang dapat dibagikan begitu saja pada keseluruhan orang apabila belum di audit sebagai mana mestinya. Dalam ilmu audit pelaporan keuangan harus tidak mengandung salah saji material dan sesuai dengan standar akuntansi yang ada (Furqan et al., 2020). Salah saji material merupakan kondisi di mana keadaan perusahaan atau entitas yang sedang di audit mengalami salah pencatatan baik dikarenakan kelalaian maupun perihal lainnya.

Keadaan seperti itulah yang sangat ingin dihindari dalam setiap pembuatan laporan keuangan itu sendiri. Keadaan dalam pengoreksian laporan keuangan atau pemeriksaan laporan keuangan adalah perihal yang harus dilakukan akan tetapi sangat dibenci dalam proses cek yang dilakukan. Dalam salah satu penelitian (Khasanah & Yushita, 2023) terdapat suatu kesimpulan atas hasil pemaparan yang diberikan berupa kualitas audit yang baik berpengaruh terhadap jumlah biaya yang di keluarkan di mana sangat berpengaruh. Pembuatan laporan keuangan tidak hanya berasal dari subjektif seseorang akan tetapi juga dalam pemeriksaan juga.

Laporan keuangan merupakan suatu dokumen yang memenuhi prinsip dasar akuntansi di mana menunjukkan suatu prinsip-prinsip yang mana apabila dilakukan dapat mempermudah pembaca dalam memahami angka yang ada. Laporan keuangan pemerintah pusat berbeda dengan laporan keuangan yang biasa ada pada perusahaan. Laporan keuangan pemerintah pusat yang merupakan laporan yang memiliki standar sendiri. Dalam laporan keuangan pemerintah pusat hanya melihat

tentang realisasi anggaran yang telah ditetapkan pada awal periode berjalan. Selain perihal itu yang dapat kita lihat juga bagaimana penyaluran dan penjelasan akan setiap distribusi dana yang diberikan pada program tertentu sehingga dapat melihat fokus pemerintah pada saat yang bersamaan.

2.2.2 Fungsi Laporan Keuangan Pemerintah

Laporan keuangan pemerintah merupakan suatu laporan yang mengakomodir keseluruhan kegiatan kerja yang dilakukan pemerintah pusat pada periode tertentu (*Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023 Audited*, 2024). Pembuatan laporan pemerintah pusat bukan hanya untuk mempermudah pengawasan realisasi anggaran yang ada namun juga berupa dokumen yang harus terbit. Laporan keuangan pemerintah seperti yang di jelaskan di atas berisi tentang realisasi atas pengelolaan APBN yang telah di rencanakan.

Realisasi merupakan suatu kegiatan pembuktian atas perihal yang telah dilakukan pada masa kerja (Novita, 2019). Kegiatan realisasi merupakan mengakui serta memberikan bukti yang cukup dalam pengakuan yang akan dipaparkan dan dipertanggung jawabkan pada rapat paripurna. Kegiatan ini dapat dilihat sebagai bagaimana bentuk pertanggung jawaban kinerja yang telah dilakukan oleh pemerintah pusat. Pertanggung jawaban ini memang dapat diwakilkan kepada DPR selaku perwakilan keseluruhan rakyat Indonesia sebagai yang melihat kinerja anggaran yang telah dilakukan. Kepuasan atau kemaksimalan suatu kegiatan kerja juga harus di beritahukan bahwa rakyat setempat juga memerlukan di dengar yang mana apabila tidak dilakukan maka menimbulkan kekecewaan. Fungsi yang ikut terkandung di dalam laporan keuangan pemerintah pusat merupakan

2.2.3 Kinerja Kebijakan Pemerintah

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang diukur atas keefisienan serta efektivitas suatu program yang telah dilakukan (Susanti & Delima, 2017). Dalam buku yang ditulis oleh (Susanti & Delima, 2017), disebutkan bahwasanya pengendalian manajemen merupakan suatu kunci terhadap konsistensi kualitas yang ada pada pegawai atau pekerja dalam perusahaan. Pada perihal yang lain struktur organisasi juga mempengaruhi kinerja yang ada di mana ada yang berfokus pada jabatan fungsional di mana bekerja hanya dalam lingkungan fungsinya semata. Pengaruh-pengaruh tersebut juga terjadi baik dalam perusahaan maupun pemerintahan.

Dalam konteks pemerintahan pusat, kinerja yang efisien dan efektif sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan publik serta keberlangsungan program-program nasional. Pemerintah pusat harus memastikan bahwa setiap kebijakan dan program yang dijalankan dapat memberikan hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Ini membutuhkan pengendalian manajemen yang baik, di mana evaluasi dan pengawasan terus dilakukan untuk memastikan program berjalan sesuai dengan target. Selain itu, koordinasi antara berbagai lembaga pemerintahan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja, karena sinergi antara berbagai unit kerja dapat meminimalisir hambatan birokrasi.

Pengertian kinerja secara umum dapat dilihat sebagai ukuran seberapa baik seseorang atau sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pemerintahan, kinerja sering kali diukur berdasarkan indikator tertentu, seperti pelayanan publik, kecepatan respons, dan keberhasilan dalam menjalankan

program-program strategis. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh proses yang ditempuh untuk mencapai hasil tersebut. Oleh karena itu, penekanan pada peningkatan kompetensi, penataan struktur organisasi yang lebih efisien, dan penerapan sistem evaluasi yang berkelanjutan adalah langkah-langkah praktis yang dapat diambil untuk memastikan kinerja yang optimal di dalam pemerintahan.

2.2.4 Pengukuran Kinerja Pemerintah

Pengukuran kinerja pemerintah merupakan upaya untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan (Susanti & Delima, 2017). Secara teoritis, pengukuran kinerja pemerintah dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang mencakup beberapa aspek, seperti input, output, outcome, dan impact. Input mengacu pada sumber daya yang digunakan, output merujuk pada hasil langsung dari program, outcome adalah manfaat jangka pendek dan menengah yang diperoleh, sementara impact berfokus pada dampak jangka panjang bagi masyarakat. Metode ini memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif karena mencakup seluruh tahapan dari perencanaan hingga hasil akhir (Kashar, 2021).

Pengukuran kinerja pemerintah pusat juga sangat erat kaitannya dengan laporan keuangan pemerintah. Laporan keuangan yang disusun oleh pemerintah pusat mencerminkan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran negara. Di dalam laporan keuangan, kinerja dapat diukur melalui analisis anggaran, di mana penilaian dilakukan terhadap kesesuaian antara anggaran yang dialokasikan dengan realisasi anggaran. Selain itu, laporan keuangan juga

menyediakan informasi mengenai pengelolaan aset dan kewajiban, yang menjadi indikator penting dalam menilai efisiensi operasional pemerintah. Dengan demikian, pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai seberapa baik pemerintah pusat dalam mengelola sumber daya publik untuk mencapai tujuan pembangunan.

Dalam (*Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019*, 2019) terlihat bahwa pengukuran suatu kinerja pemerintah salah satunya menggunakan *balance scorecard* sebagai alat dalam pengukuran yang ada. Dalam *balance scorecard* mengandung perspektif yang dapat mengukur tingkat keberhasilan dalam keuangan, pelanggan, proses internal, dan perkembangan dari kebijakan yang ada. Pengukuran setiap kebijakan menjadi suatu bentuk evaluasi yang akan dipaparkan kembali dengan realisasi yang telah dicapai. Perihal ini kemudian akan menjadi dasar dalam pengukuran kinerja salah satu lembaga pemerintah. Pengukuran kinerja dilakukan menggunakan berbagai alat yang beragam. *Balance scorecard* yang digunakan menjadi penentu dalam melihat suatu progres kebijakan yang ada setelah kegiatan selesai serta laporan atas segala perkembangan dalam kegiatan diserahkan.

2.2.5 *Balance Scorecard* dalam Organisasi Publik

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton sebagai alat ukur kinerja organisasi secara menyeluruh (Anthony & Govindarajan, 2012). BSC mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks sektor privat, BSC digunakan untuk meningkatkan

profitabilitas dan efisiensi. Namun, seiring perkembangan, pendekatan ini mulai diadaptasi dalam sektor publik untuk menilai kinerja pelayanan publik. BSC menawarkan kerangka kerja yang seimbang antara indikator keuangan dan non-keuangan, sehingga cocok untuk organisasi yang bertujuan menghasilkan nilai sosial, bukan hanya keuntungan ekonomi (Civi, 2021). Penggunaan BSC memungkinkan pengukuran yang lebih holistik atas capaian kinerja, tidak hanya berdasarkan laporan keuangan formal. Oleh karena itu, BSC menjadi alat yang relevan dalam menilai keberhasilan kebijakan dan pelaksanaan program-program pemerintah seperti bantuan sosial.

Dalam konteks organisasi publik, Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan misi pelayanan publik (Anthony & Govindarajan, 2012). BSC pada sektor publik tidak hanya berfokus pada efisiensi anggaran, tetapi juga pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Perspektif keuangan pada organisasi pemerintah lebih menekankan pada pengelolaan anggaran secara akuntabel, bukan pada keuntungan (Khanifah & Nurmandi, 2019). Sementara itu, perspektif pelanggan menjadi sangat penting karena masyarakat merupakan pemangku kepentingan utama dalam pelayanan publik. Perspektif proses internal mencerminkan efektivitas birokrasi dalam menjalankan program, sedangkan pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan dengan pengembangan kapasitas aparatur negara. Dalam penerapannya, BSC membantu lembaga publik menyelaraskan tujuan strategis nasional dengan pelaksanaan teknis di lapangan. Oleh karena itu, BSC sangat relevan digunakan dalam menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kebijakan bantuan sosial oleh

Kementerian Sosial.

Akuntabilitas publik merupakan prinsip dasar dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), di mana lembaga publik harus bertanggung jawab atas kinerja dan penggunaan sumber daya yang dipercayakan masyarakat (Maolani et al., 2023). Menurut Romzek dan Dubnick (1987), akuntabilitas publik mencakup akuntabilitas birokratis, profesional, hukum, dan politik (Kuntadi, 2023). Akuntabilitas juga mencerminkan sejauh mana organisasi publik dapat menjelaskan dan membuktikan bahwa mereka bertindak sesuai mandat dan telah memenuhi target layanan publik. Dalam konteks laporan keuangan, akuntabilitas diukur melalui transparansi, keterbukaan informasi, dan pertanggungjawaban penggunaan anggaran. *Balanced Scorecard* membantu memperkuat akuntabilitas publik dengan memberikan indikator yang konkret dan terukur, termasuk dari perspektif non-keuangan. Dengan mengaitkan capaian keuangan dan kepuasan masyarakat, pemerintah dapat menunjukkan bahwa kebijakan yang dijalankan bukan hanya formalitas anggaran, tetapi berdampak nyata. Oleh karena itu, akuntabilitas publik menjadi landasan penting dalam menilai keberhasilan implementasi bantuan sosial.

Selain akuntabilitas, konsep *public value* (nilai publik) menjadi fokus penting dalam administrasi publik modern. Konsep ini diperkenalkan oleh Mark Moore (1995), yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik tidak hanya perlu efisien dan akuntabel, tetapi juga harus menciptakan nilai yang dirasakan oleh masyarakat (Khanifah & Nurmandi, 2019). *Public value* muncul ketika kebijakan dan layanan pemerintah memberikan manfaat langsung, membangun kepercayaan,

dan meningkatkan kualitas hidup warga negara. Penilaian terhadap public value tidak cukup hanya dengan angka-angka anggaran, tetapi juga melalui evaluasi persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diterima (Dwi Hatmoko et al., 2023). Dengan mengintegrasikan perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard, nilai publik dapat diukur lebih nyata melalui tingkat kepuasan, keadilan distribusi, dan responsivitas layanan. Konsep ini menempatkan masyarakat sebagai pusat evaluasi kinerja, bukan hanya sekadar objek penerima. Oleh sebab itu, penelitian ini juga mempertimbangkan bagaimana bantuan sosial dinilai dari sudut pandang penerima sebagai indikator nilai publik.

Keterkaitan antara *Balanced Scorecard*, akuntabilitas publik, dan *public value* menjadi dasar konseptual dalam penelitian ini. Penggunaan BSC memungkinkan analisis yang lebih luas terhadap laporan keuangan Kementerian Sosial, karena tidak hanya mengukur pencapaian anggaran, tetapi juga sejauh mana kebijakan memberikan dampak langsung kepada masyarakat. Perspektif pelanggan dan proses internal dalam BSC dipakai untuk melihat bagaimana pelayanan disalurkan dan bagaimana masyarakat meresponsnya. Akuntabilitas publik ditekankan melalui keterbukaan data, pertanggungjawaban pelaksanaan, dan validitas laporan realisasi anggaran. Sementara itu, aspek public value dianalisis melalui persepsi dan pengalaman penerima bantuan sosial dalam kehidupan sehari-hari. Dengan menggabungkan ketiga teori tersebut, penelitian ini memberikan kerangka yang kuat untuk menilai efektivitas kebijakan sosial pemerintah secara menyeluruh. Pendekatan ini juga membuka ruang untuk rekomendasi kebijakan yang berbasis pada hasil nyata dan suara masyarakat.

2.2.6 Integrasi Keislaman dalam Akuntabilitas Publik dan *Balanced Scorecard*

Dalam Islam, akuntabilitas (pertanggungjawaban) adalah prinsip utama yang melekat pada setiap pemimpin atau pengelola amanah publik. Hal ini sejalan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) yang menilai kinerja lembaga tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari kepuasan masyarakat (pelanggan), efisiensi proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya manusia. Keempat perspektif ini sangat relevan jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip dasar dalam Al-Qur'an dan Hadis, karena pada dasarnya pengelolaan sumber daya publik dalam Islam mengandung unsur ibadah dan amanah. Seorang pemimpin yang memikul tanggung jawab publik dituntut untuk berlaku adil, amanah, dan jujur dalam setiap keputusan dan pelaksanaannya. Oleh karena itu, pendekatan BSC yang menyeluruh dan holistik dapat dipadukan dengan nilai-nilai Islam untuk membentuk sistem evaluasi kinerja publik yang beretika dan bertanggung jawab. Berikut adalah pembahasan masing-masing perspektif BSC dengan pendekatan keislaman.

Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil..." (Surat An-Nisā': 58)

Ayat ini menjadi pondasi utama dalam membangun etika pelayanan publik dalam Islam. Konsep amanah dalam ayat ini mencakup segala bentuk tanggung jawab, termasuk di dalamnya pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan kebijakan sosial. Dalam konteks modern, pelaksanaan bantuan sosial oleh pemerintah harus memenuhi prinsip akuntabilitas dan keadilan sebagaimana yang

diperintahkan dalam ayat tersebut. Pemimpin atau pejabat publik wajib memastikan bahwa bantuan atau sumber daya negara disampaikan kepada pihak yang benar-benar berhak, tanpa ada diskriminasi ataupun manipulasi. Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan dalam perspektif Balanced Scorecard, di mana lembaga tidak hanya mengejar target angka, tetapi juga keadilan distribusi manfaat dan layanan kepada masyarakat. Dengan demikian, ayat ini menjadi dasar yang kuat untuk menyelaraskan pendekatan manajemen kinerja modern dengan nilai-nilai Islam yang adil dan amanah.

Allah SWT berfirman:

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ ۖ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا

"Sesungguhnya orang-orang yang boros itu adalah saudara-saudara setan. Dan setan itu sangat ingkar kepada Tuhannya." (Surat Al-Isrā': 27)

Ayat ini sangat relevan dalam menjelaskan perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard. Dalam pengelolaan keuangan publik, efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran merupakan indikator utama yang harus dipenuhi oleh setiap institusi pemerintah. Islam mengajarkan bahwa pemborosan, baik dalam konteks pribadi maupun kelembagaan, merupakan tindakan tercela yang sejajar dengan perilaku setan. Oleh karena itu, pejabat publik yang boros dalam menggunakan anggaran atau menyalahgunakan dana sosial secara tidak langsung telah menyalahi prinsip dasar Islam. Penggunaan dana harus diprioritaskan kepada kebutuhan yang benar-benar mendesak dan memiliki dampak besar terhadap masyarakat. Dalam praktik evaluasi kinerja berbasis BSC, indikator realisasi anggaran tidak cukup hanya melihat penyerapan dana, tetapi harus juga memperhatikan kualitas output

dan outcome dari anggaran tersebut. Integrasi ayat ini ke dalam kerangka BSC menegaskan pentingnya tanggung jawab moral dalam pengelolaan keuangan publik.

Rasulullah ﷺ bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (Riwayat al-Bukhārī dan Muslim)

Hadis ini menjadi landasan utama dalam perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard, yang memprioritaskan kepuasan dan perlindungan hak masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Dalam konteks ini, masyarakat sebagai penerima bantuan sosial memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang tepat waktu, transparan, dan adil. Ketika masyarakat merasa tidak terlayani dengan baik, maka pemerintah sebagai pelayan publik telah lalai dalam tanggung jawabnya. Rasulullah ﷺ mengajarkan bahwa setiap pemimpin—termasuk pejabat di kementerian—akan dimintai pertanggungjawaban atas kebijakan dan keputusan yang mereka ambil. Oleh karena itu, penting bagi institusi pemerintah untuk menjadikan kepuasan masyarakat sebagai indikator utama keberhasilan kebijakan. Dalam konteks BSC, hal ini dapat dilihat dari hasil survei kepuasan penerima bantuan sosial, tingkat pengaduan, dan persepsi publik terhadap keadilan distribusi. Dengan integrasi nilai Islam ini, perspektif pelanggan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga etis dan spiritual.

Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

"Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat ihsan (berbuat baik secara maksimal)." (Surat Al-Baqarah: 195)

Ayat ini dapat dikaitkan langsung dengan perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard, yang menilai bagaimana internal organisasi bekerja secara efisien dan tepat. Dalam Islam, konsep ihsan mencakup kesungguhan dalam bekerja, kejujuran, dan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya meskipun tidak diawasi manusia. Dalam praktik birokrasi pemerintah, pelaksanaan bantuan sosial memerlukan koordinasi yang baik antar instansi, kejelasan SOP (Standard Operating Procedure), serta sistem distribusi yang tertib. Ketika proses internal berjalan tidak efisien atau penuh hambatan, maka nilai ihsan tidak tercapai. Oleh karena itu, aparatur negara harus memandang pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah, sehingga proses pelayanan kepada masyarakat dilakukan dengan sepenuh hati. Implementasi prinsip ihsan dalam proses birokrasi akan menghasilkan layanan publik yang lebih efektif, akuntabel, dan dipercaya masyarakat.

Allah SWT berfirman:

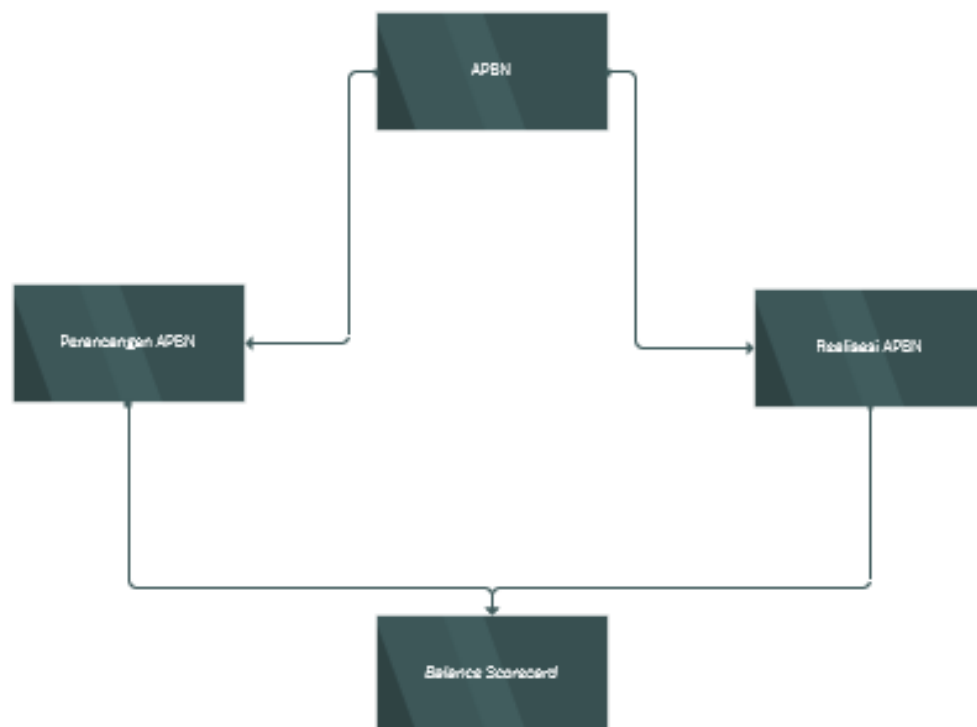
يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

"Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat." (Surat Al-Mujādalah: 11)

Ayat ini mendukung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam

Balanced Scorecard, yang berfokus pada pengembangan kapasitas pegawai dan peningkatan kualitas lembaga. Dalam konteks lembaga publik seperti Kementerian Sosial, penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi krusial untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Islam mengajarkan bahwa ilmu dan pengembangan diri merupakan jalan untuk meningkatkan derajat dan kualitas hidup seseorang, baik secara individu maupun dalam jabatan publik. Dengan landasan ayat ini, upaya peningkatan pelatihan pegawai, program pengembangan kompetensi, serta budaya belajar organisasi menjadi bagian dari ibadah dan tanggung jawab moral. Lembaga yang terus belajar dan memperbaiki diri akan mampu beradaptasi dengan perubahan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, integrasi nilai Islam dengan BSC pada aspek ini mendorong lahirnya birokrasi yang profesional, berilmu, dan berorientasi pelayanan.

2.3 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam permasalahan realisasi kebijakan bantuan sosial yang dilakukan oleh Kementerian Sosial, khususnya di Kota Malang. Fokus penelitian tidak pada pengujian teori perencanaan, tetapi pada penggambaran rinci bagaimana kebijakan bantuan sosial diterapkan di lapangan dan bagaimana realisasinya tercermin dalam laporan keuangan. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat analisis karena mencakup empat perspektif kinerja: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menyoroti penyerapan anggaran dan respons masyarakat sebagai pembeda dari penelitian sejenis yang hanya menganalisis laporan keuangan secara dokumen.

Secara operasional, penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti melakukan pengumpulan data sekunder berupa laporan realisasi anggaran Kementerian Sosial yang diperoleh dari situs resmi maupun instansi terkait. Kedua, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu pegawai Dinas Sosial Kota Malang, perangkat Kelurahan Bandungrejosari dan Balarjosari, petugas PT Pos Indonesia Cabang Utama Malang, serta penerima bantuan sosial. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator *Balanced Scorecard*, khususnya perspektif pelanggan dan proses internal. Ketiga, peneliti melakukan observasi lapangan saat proses distribusi

bantuan sosial berlangsung di lokasi yang telah ditentukan untuk memahami proses teknis, hambatan, dan interaksi langsung antara pelaksana dan penerima manfaat.

Data yang diperoleh dari ketiga teknik tersebut dianalisis menggunakan analisis tematik, dengan cara mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema yang muncul sesuai empat perspektif *Balanced Scorecard*. Misalnya, tema ketepatan waktu penyaluran masuk dalam perspektif proses internal, sedangkan kepuasan masyarakat dianalisis dari perspektif pelanggan. Peneliti juga melakukan triangulasi data, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen resmi untuk memastikan keabsahan informasi. Semua temuan diinterpretasikan dalam bentuk narasi analitis yang menggambarkan hubungan antara kebijakan, pelaksanaan di lapangan, dan hasil yang tercermin dalam laporan keuangan. Dengan tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang utuh dan operasional terhadap efektivitas realisasi anggaran bantuan sosial di Kota Malang.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Malang, dengan lokasi utama berada di Kantor Kelurahan Bandungrejosari, Kantor Kelurahan Balarjosari, PT Pos Indonesia Kantor Cabang Utama Malang, dan Dinas Sosial Kota Malang. Lokasi-lokasi tersebut dipilih karena menjadi bagian dari rantai pelaksanaan dan distribusi bantuan sosial yang dikelola oleh Kementerian Sosial. Kantor kelurahan menjadi tempat pelaksanaan teknis, PT Pos sebagai distributor resmi, dan Dinas Sosial sebagai pihak koordinatif di tingkat daerah. Kehadiran pihak-pihak ini memudahkan peneliti dalam mengakses data serta memperoleh informasi dari

berbagai sudut pandang. Peneliti juga melakukan wawancara langsung dengan petugas lapangan dan penerima bantuan untuk menggali persepsi serta efektivitas pelaksanaan program.

Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu dari tiga kota di Jawa Timur yang menerima jumlah bantuan sosial terbanyak dari Kementerian Sosial. Tingginya jumlah penerima bantuan ini menunjukkan bahwa Kota Malang memiliki peran strategis dalam implementasi kebijakan sosial dari pemerintah pusat. Selain itu, Kota Malang juga memiliki sistem distribusi dan pelaporan yang relatif aktif, sehingga memudahkan peneliti dalam menelusuri data serta mengamati proses di lapangan. Keterlibatan Dinas Sosial, kelurahan, dan PT Pos dalam pelaksanaan bantuan sosial memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme pelaporan dan realisasi anggaran. Dengan kondisi tersebut, Kota Malang dinilai relevan untuk menggambarkan efektivitas program bantuan sosial dalam skala daerah.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan seseorang yang menjadi sumber utama dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan pengalaman pihak kedua dan ketiga sebagai sumber rujukan dalam penyusunan hasil penelitian. Subjek tersebut akan memberikan detail informasi yang lebih mendalam secara obrolan di mana akan memberikan gambaran lebih rinci dari penelitian kuantitatif dengan pertanyaan yang terpusat. Subjek penelitian harus memiliki pengaruh terhadap apa yang akan di cari tahu oleh peneliti dalam teknik pengumpulan data yang diberikan.

Data merupakan suatu perihal yang sangat penting dalam penelitian. Data merupakan hasil suatu pencarian yang dapat dijadikan sebagai bukti kuat dalam pengolahan yang akan dilakukan. Informan dalam penelitian dibedakan menjadi dua yaitu informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci atau sebagai informan utama merupakan suatu informan yang dijadikan sebagai sumber utama dalam pencarian jawaban atas rumusan masalah yang telah di berikan pada bab pertama.

Subjek kunci atau subjek utama akan memberikan pernyataan spesifik dan dapat digali lebih dalam keterkaitan dengan pertanyaan yang telah disiapkan. Pertanyaan merupakan suatu alat dalam memahami penelitian yang akan dilakukan. Penelitian akan menjadikan subjek utama sebagai informan utama di mana pendapat dan hasil wawancara yang dilakukan akan memberikan pengaruh yang menggambarkan keadaan sebenarnya dalam penyerapann kebijakan dan realisasi anggaran yang terjadi. Subjek kunci harus memiliki kemampuan dalam menjawab pertanyaan yang akan diberikan dan juga berpengaruh terhadap sesuai yang terjadi pada keadaan ralisasi anggaran di lapangan.

Berdasarkan tabel 3.1 dapat diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan akan dilakukan pada sekitar kota malang sehingga dapat menggambarkan keadaan keseluruhan dalam kepentingan kebijakan kementerian sosial. Dalam pelaksanaan penelitian akan dilakukan secara wawancara mendalam terhadap para informan dengan membatasi beberapa pertanyaan yang penting. Penelitian dengan menjadikan informan berupa aparat setempat menjadikan pemahaman akan kejadian dalam lapangan lebih terlihat. Keadaan yang lebih jelas dikarenakan

memiliki pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjawab menjadi dasar pemilihan informan tersebut. Selain informan berasal dari aparat setempat kelurahan yang ada pada kota malang, peneliti juga memasukkan nama koordinator data serah yang mengawasi pergerakan persentase hasil serah bantuan sosial. Informan tersebut akan menjadi informan pembantu di mana dapat menjelaskan keadaan dalam data yang ada.

Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Dani Maroe	Lurah Bandungrejosari
2	Nurul Fitri, SP	Kader Pekerja Sosial Masyarakat Kelurahan Balarjosari
3	Sri Umiyasih	Kepala Bidang Rehabiatsi dan Perlindungan Jaminan Sosial
4	Ediningtyas	Koordinator Bantuan Non Tunai Pangan
5	Moch Cholis	Penerima Bantuan Sosial Asli
6	Abdul Aziz	Penerima Bantuan Sosial Pengganti

Penelitian ini yang mana akan berpusat pada aparat setempat kelurahan akan dilakukan pada Dinas Sosial kota malang yang mana peneliti akan mendapatkan lebih banyak data terkait kebijakan kementerian sosial di dalamnya. Dalam penyaluran yang terjadi alur distribusi juga akan diperhatikan sehingga dalam wawancara yang akan terjadi pada aparat setempat kelurahan di kota malang akan lebih lancar.

3.4 Data dan Jenis Data

Penelitian merupakan suatu kegiatan di mana seseorang maupun sekelompok

peneliti melakukan konfirmasi yang mana akan menghasilkan data lapangan. Data lapangan merupakan hasil analisis dan pengumpulan secara mendalam sehingga data yang diperoleh merupakan data yang sebenarnya tentang kejadian dalam lapangan. Informasi dari para informan akan menjadi suatu data primer atau data yang langsung diperoleh dari lapangan sebab berupa hasil informasi secara lisan yang dituliskan dalam bahasa ilmiah oleh peneliti.

Data sekunder atas jumlah penerima kebijakan kementerian sosial yang ada oleh pihak distributor adalah data yang penting untuk mengetahui seberapa banyak jumlah yang disalurkan pada periode tersebut. Pada tabel 3.2 memberikan informasi terkait jumlah penerima kebijakan kementerian sosial pada periode 2024. Pada periode tersebut jumlah data penerima menjadi salah satu pelengkap dalam data yang akan di lakukan pendalaman oleh penulis terkait ketergantungan dan pelaksanaan kebijakan tersebut.

Tabel 3. 2 Daftar Jumlah Keluarga Penerima Manfaat

No.	Kecamatan	Kelurahan	KPM	JUMLAH
1	Klojen	Rampalcelaket	94	2523
		Samaan	179	
		Penanggungan	196	
		Klojen	212	
		Kiduldalem	150	
		Sukoharjo	336	
		Kasin	285	
		Kauman	339	
		Bareng	384	
		Gading Kasri	159	
		Oro-oro Dowo	189	
2	Lowokwaru	Sumbersari	111	2996
		Merjosari	287	
		Dinoyo	286	
		Ketawanggede	101	

		Lowokwaru	528	
		Jatimulyo	273	
		Tlogomas	289	
		Tunggulwulung	106	
		Tulusrejo	264	
		Mojolangu	233	
		Tunjungsekar	374	
		Tasik Madu	144	
3	Blimbing	Jodipan	615	5713
		Blimbing	351	
		Polehan	698	
		Kesatrian	110	
		Bunulrejo	888	
		Pandanwangi	902	
		Purwantoro	437	
		Balearjosari	309	
		Purwodadi	821	
		Arjosari	162	
		Polowijen	420	
4	Sukun	Ciptomulyo	715	7438
		Bakalankrajan	473	
		Kebonsari	279	
		Sukun	544	
		Gadang	570	
		Bandulan	576	
		Mulyorejo	578	
		Pisangcandi	579	
		Karangbesuki	704	
		Bandungrejosari	1126	
		Tanjungrejo	1294	
5	Kedungkandang	Arjowinangun	196	5962
		Wonokoyo	105	
		Tlogowaru	220	
		Bumiayu	803	
		Buring	396	
		Kedungkandang	464	
		Madyopuro	562	
		Sawojajar	191	
		Lesanpuro	658	
		Cemorokandang	218	
		Kotalama	1642	

		Mergosono	507	
JUMLAH				24632

Sumber: PT Pos Indonesia

Data sekunder dalam penelitian merupakan data yang berasal dari hasil data olahan baik berupa sumber rujukan, data penyerahan maupun laporan yang ada dan menggambarkan keadaan yang terjadi di lapangan. Data sekunder berguna dalam penelitian kualitatif sebagai konfirmasi atas penyerahan dan pengujian yang lebih mendalam. Dalam keadaan yang ada dalam lapangan akan terlihat lebih bervariasi dalam data sekunder sehingga data sekunder diperlukan dalam penelitian.

Data sekunder yang akan digunakan oleh peneliti merupakan data yang berasal dari PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia sebagai penyalur utama memiliki data saluran serta beberapa biaya yang keluar dikarenakan adanya bantuan sosial yang dilakukan. Sebagai penyalur utama dalam kegiatan bantuan sosial maka PT Pos akan memberikan gambaran yang lebih luas terhadap kegiatan yang terjadi sehingga dapat menjawab bagaimana keterkaitan dengan perihal yang terjadi setelah adanya bantuan sosial El Nino terjadi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu metode yang dilakukan dalam upaya mendapatkan informasi yang ada pada lapangan. Dalam keadaan normal keadaan lapangan tidak lebih sama dengan keadaan yang ada pada kajian teori yang diungkapkan. Kajian teori yang ada merupakan suatu teori yang akan diujikan dalam lapangan sehingga menciptakan pemahaman baru dalam pendekatan yang sedang diteliti. Penelitian akan memberikan suatu upaya dalam mengumpulkan dan

berbagai cara akan dilakukan dalam mencari data dan mengumpulkan data yang tersebar.

Dalam teknik yang akan di ambil untuk pengumpulan data penelitian merupakan data wawancara yang di lakukan kepada pada daftar informan yang berada pada poin sebelumnya. Dalam pertanyaan-pertanyaan tersebut akan memberikan suatu gambaran secara nyata terhadap kejadian dalam lapangan yang membantu peneliti dalam menuliskan bagaimana keadaan lapangan. Wawancara di pilih sebagai suatu metode yang digunakan dalam pengumpulan data informasi merupakan suatu metode yang mencari tahu tentang keadaan yang menjadi permasalahan penelitian yang sudah di rumuskan. Pertanyaan harus mengandung unsur yang dapat memberikan informasi dan pengaruh yang kuat dalam mewakili suatu perspektif yang ada dalam masyarakat.

Data primer dalam suatu penelitian akan memberikan suatu perspektif dan pemahaman baru terhadap pengukuran yang terjadi dalam kebijakan yang ada. Kebijakan bantuan pangan dalam menangani permasalahan kebutuhan pangan menjadi suatu peihal yang patut diteliti dengan pendekatan *balance scorecard* untuk mengetahui kinerja keuangan serta penyerahan dan perkembangan kebijakan tersebut dalam *balance scorecard*. Data primer dan data sekunder akan menjadi data penelitian yang akan di olah kemudian di jadikan sebagai bukti dalam pemaparan hasil penelitian. Data primer yang di dapatkan dari hasil wawancara merupakan suatu data mentah yang belum di olah secara ilmiah. Sedangkan data sekunder didapatkan melalui portal BPS serta data penyerahan bantuan pangan yang dilakukan. Pengolahan secara ilmiah merupakan suatu metode yang di

haruskan agar penelitian yang dilakukan dapat dipahami dengan baik.

Dalam tabel 3.3. yang memaparkan pertanyaan yang dapat menjawab rumusan penelitian yang akan di paparkan oleh peneliti dalam proposal penelitian. Pertanyaan yang di ajukan akan memberikan suatu jawaban atas permasalahan yang ada. Kebijakan fiskal yang merupakan kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi menjadikan kebijakan tersebut perlu di teliti dengan rumusan masalah yang ada. Keefektifan suatu kebijakan yang ada akan dapat diukur menggunakan metode *Balance Scorecard* yang merupakan teknik yang biasa digunakan dalam mengukur kemampuan kebijakan pemerintah dari segi keuangan, proses internal, penyerpan masyarakat serta perkembangan pelaksanaan kebijakan. Dalam perihal kali ini pertanyaan terhadap keefektifan yang telah dilakukan menghasilkan suatu pernyataan yang dapat mendukung serta membantah kegiatan kebijakan dalam segi keuangan serta penyerapan yang ada pada masyarakat. Penilaian kebijakan dalam *Balance Scorecard* memiliki beberapa metode penilaian. Penilaian yang ada dalam *Balance Scorecard* merupakan suatu

Tabel 3. 3. Daftar Pertanyaan untuk Informan

No.	Pertanyaan	Indikator Pertanyaan
	Realisasi Kebijakan Pemerintah	
1	Bagaimana Kebijakan Bantuan Pangan dapat membantu kebutuhan pangan masyarakat?	1. Ketersediaan dan Aksesibilitas pangan (Sukrino, 2020) 2. Perubahan konsumsi pangan (Sukrino, 2020)
2	Apakah efektivitas kebijakan ini membantu daya beli masyarakat	1. Peningkatan daya beli masyarakat (Rahardja & Manurung, 2020) 2. Efektivitas kebijakan dalam daya beli masyarakat (Winarno, 2018)
3	Apakah kejadian gagal panen mempengaruhi kenaikan harga beras di	1. Elastisitas harga beras setelah kejadian gagal panen

	daerah sini?	(Rahardja & Manurung, 2020)
4	Bagaimana kemampuan masyarakat sekitar dalam memenuhi pangan dalam 4 bulan terakhir?	1. Frekuensi dan jumlah konsumsi pangan (Sukrino, 2020)
5	Dalam pelaksanaan kebijakan bantuan pangan, bagaimana pemerintah setempat memastikan bahwa bantuan tersebut memberikan manfaat maksimal bagi penerima bantuan?	1. Proses penyaluran bantuan yang tepat sasaran (Islamy, 2009) 2. Efektivitas monitoring serta evaluasi kebijakan (Winarno, 2018)
Penyerapan Kebijakan Pemerintah		
6	Bagaimana respons masyarakat atas bantuan pangan yang diberikan?	1. Persepsi masyarakat mengenai relevansi bantuan terhadap kebutuhan mereka (Mankiw, 2019)
7	Bagaimana dampak bantuan pangan terhadap kehidupan masyarakat setelah adanya menerima bantuan?	1. Pengurangan konsumsi barang non-pangan (Sasmito et al., 2021)
8	Bagaimana respon data penerima yang memiliki permasalahan berupa tidak tepat sasaran dari perencanaan?	1. Pergeseran konsumsi dari barang mahal ke barang substitusi (Rahardja & Manurung, 2020)
11	Bagaimana respon masyarakat terhadap kebijakan yang diberikan sebagai perbantuan akan keadaan yang terjadi?	1. Peningkatan kemandirian ekonomi (Hasoloan & Jimmy, 2019)

Sumber: (Zakiyah et al., 2020)

Data primer yang merupakan data mentah yang bisa peneliti akan menggunakan metode wawancara dalam pelaksanaan penelitian. Pengumpulan data ini akan memakan waktu yang cukup lama di mana peneliti perlu menanyakan dan memperhatikan kualitas informasi yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya. Dokumen yang diperlukan adalah laporan hasil penyerahan bantuan pangan dan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung. Hasil yang ditemukannya dari kedua data tersebut dianalisis dalam metode interpretif serta *balance scorecard* dalam melihat pelaksanaan kebijakan dan dampaknya kepada masyarakat. Dalam pengukuran *balance scorecard*

ditemukan adanya perkembangan serta perbandingan kedua kebijakan yang berulang dari tahun ke tahun berdasarkan data BPS.

3.6 Analisis Data

Data mentah merupakan suatu data yang diperoleh berdasarkan dari hasil data yang berasal dari sumber maupun data yang telah di laporan dalam suatu tulisan. Data yang diperoleh dari hasil yang didapatkan dari lapangan maupun yang tidak di dapatkan dari lapangan. Hasil data atau informasi yang didapatkan dari lapangan merupakan data mentah yang tidak dapat langsung dimasukkan dalam suatu hasil penelitian. Dalam penelitian dikenal yang namanya suatu metode analisis data yang digunakan sebagai maksud atas penguraian data yang diperoleh. Perolehan data yang dari lapangan merupakan data mentah yang harus diolah. Pengolahan data merupakan tujuan dari analisis data sehingga data telah di analisis akan bisa dipaparkan dalam hasil penelitian dan dapat dengan mudah disimpulkan.

Interpretif merupakan suatu metode pengolahan data yang berfokus pemahaman dan interpretasi subjektif yang dapat menjelaskan mengenai suatu fenomena yang terjadi pada suatu lokasi (Bungin, 2021). Interpretif merupakan analisis data yang menggunakan fokus subjektif pelaku kunci yang menjadi informan sebagai sumber data yang ada. Data yang didapat pada wawancara mendalam merupakan suatu data yang akan diuraikan secara ilmiah menggunakan teknik triangulasi di mana triangulasi bertujuan dalam menguji suatu data yang diperoleh dari menggunakan metode suatu metode yang menguraikan data mentah menjadi data yang matang. Data matang kemudian menjadi suatu data yang dijelaskan dalam suatu penelitian yang dilakukan. Penelitian merupakan suatu

kegiatan yang bertujuan mencarii kebaruan atas isu yang berkembang dengan metodologi berpikir yang benar dan dengan dasar teori yang kuat (Moleong, 2021). Analisis data memiliki berbagai keragaman yang sangat banyak terutama dalam kualitatif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis analisis yang digunakan adalah triangulasi data.

Proses dalam analisis data interpretif merupakan suatu analisis yang menggunakan pengelompokan data pada awal setelah mendapatkan hasil data lapangan. Pengelompokan data ini berdasarkan jawaban wawancara yang kemudian dikelompokkan pada setiap tema jawaban yang ada (Bungin, 2021). Dalam setiap tema jawaban tidak selalu mengandung unsur pemahaman yang akan mewakili jawaban dari penelitian. Contoh tabel 3.4 mengandung jawaban yang mengandung unsur penelitian kemudian akan diberikan suatu kode untuk mengelompokkan bagaimana jawaban untuk setiap pertanyaan yang ada dalam rumusan masalah. Kode tersebut kemudian akan di pahami lebih lanjut dalam pemaknaan setiap kata dengan mendalam sehingga penulis dapat mengambil inti dari setiap jawaban (Bungin, 2021). Pemahaman mendalam terkait setiap jawaban dari kode yang telah dibuat maka akan di uji kembali dengan teknik triangulasi sebagai perbandingan antara sumber satu dengan sumber yang lainnya.

Tabel 3. 4 Proses Analisis Data Interpretif

No	Proses Analisis data menggunakan interpretif dengan teknik triangulasi	
1	Mencari Tema Utama dalam setiap jawaban wawancara	Agar dapat melihat pemetaan tema yang di hasilkan

2	Memberikan kode dalam setiap data yang diperoleh dari wawancara	Memberikan kode agar dapat lebih mudah dalam memilah jawaban yang terkait dengan pertanyaan penelitian
3	Analisis makna dari jawaban wawancara	Menarik suatu pemaknaan yang mendalam atas hasil yang ada dalam jawaban yang telah diberikan informan
4	Melakukan uji triangulasi data atas jawaban dengan membandingkan sumber lain	Memastikan validitas dan reliabilitas data yang ada dengan membandingkan dengan sumber lain
5	Menyusun Narasi atas hasil yang ditemukan dan mengaitkan jawaban berdasarkan teori yang digunakan	Menyusun narasi yang sesuai dengan kaidah penelitian sehingga dapat dipahami
6	Menarik Kesimpulan berdasarkan Interpretasi	Kesimpulan akan dapat dilihat berdasarkan pemaknaan dan pengelompokan jawaban yang dapat dilihat

Sumber: Metodologi Penelitian Kualitatif (Hardani, 2023)

Perbandingan antara jawaban yang telah dilakukan mendalam akan tercantum dalam teknik triangulasi data seperti contoh pada tabel 3.5 yang mana memberikan suatu perbandingan yang nyata. Perbandingan ini akan menjadikan validitas akan data yang diperoleh lebih besar sehingga data dapat menunjukkan kejadian sebenarnya dalam lapangan. Setelah teknik triangulasi dilakukan maka dapat memasuki tahap selanjutnya berupa penulisan hasil penelitian. Penulisan hasil penelitian ini kemudian akan disangkutkan pada teori yang dilakukan dalam penelitian (Moleong, 2021). Sangkut paut atas hasil penelitian dengan teori menyebabkan pemahaman yang menyeluruh atas apa yang terjadi di lapangan dan keterkaitan dengan teori yang ada. Kesimpulan akan dapat diambil apabila hasil penelitian yang disangkutpautkan pada teori telah dilaksanakan.

Teknik triangulasi adalah suatu teknik yang digunakan untuk meningkatkan validitas reliabilitas suatu data dengan menggunakan sumber yang berbeda.

Triangulasi merupakan salah satu teknik dalam metode interpretif yang menguji data yang ditemukan dengan data lain yang berasal dari sumber yang berbeda. Triangulasi data dapat digunakan dalam penelitian kualitatif maupun kuantitatif. Dalam metode kualitatif triangulasi data dapat dilakukan dalam wawancara informan kunci yang berbeda atas dampak dan perspektif yang ada sehingga meningkatkan validitas dan reliabilitas yang ada (Bungin, 2021).

Tabel 3. 5 Analisis Data

No	Tema	Pendekatan	Informan 1	Informan 2	Informan 3....	Kesimpulan
1	Kebijakan Bantuan Sosial	Bantuan Tunai	Ya, bantuan langsung berupa uang tunai menjadi penolong dalam membeli pangan yang memiliki harga cukup tinggi	Tidak, uang tunai memang menyelesaikan permasalahan yang ada secara singkat	Ya, membantu dalam pelaksanaan pembelian pangan yang tidak terlaksana pada rumah tangga	Kebijakan bantuan sosial El Nino membantu keberlangsungan hidup di tengah harga pangan dengan memberikan bantuan langsung, sembako, dan uang

		Beras	Tidak, beberapa keadaan beras tidak dalam kondisi yang baik akan tetapi cukup untuk dimakan	Ya, mengurangi jumlah pengeluaran uang dalam rumah tangga keluarga sebab adanya beras	Tidak, karena beras yang diberikan tidak cukup untuk konsumsi dan cenderung hanya mengenyangkan dan tidak layak	tunai kepada masyarakat yang terdampak.
2	Kondisi Penyelesaian Kegiatan	Realisasi Anggaran	Ya, kenaikan harga pada saat pelaksanaan anggaran yang ada menjadi permasalahan karena tidak sesuai perencanaan	Tidak, sebab berbagai kendala dalam pelaksanaan bisa dinegosiasikan dengan baik	Tidak, berbagai tidak sesuai realisasi anggaran dapat menjadi bahan evaluasi yang seharusnya diketahui sebelumnya	Kondisi ketidaksesuaian pengeluaran anggaran yang dilakukan serta penyerapan yang terjadi seharusnya menjadi bahan evaluasi yang menjadi perbaikan utama dalam pembuatan

		Perencanaan Anggaran	Iya, perencanaan anggaran telah sesuai dengan kondisi yang telah di analisis akan tetapi kondisi di lapangan berbeda dengan yang di rencanakan	Ya, perencanaan telah dilakukan dengan baik, akan tetapi dalam pelaksanaan sering terjadi salah sasaran yang membuat perlu nya evaluasi	Tidak, Perencanaan seharusnya dilakukan dengan baik sehingga dalam penyaluran tidak perlu adanya data yang tidak tepat atau pengolahan penerima manfaat lagi	suatu kebijakan pemerintah
--	--	----------------------	--	---	--	----------------------------

3	Penyaluran Bantuan Pangan	Cara yang Tepat dan Efektif	Ya, bantuan menjadi cara penyelesaian yang tepat karena langsung mengarah ke masyarakat yang terkendala	Tidak, kurang efektif sebab kegiatan bantuan sosial akan meningkatkan ketergantungan yang ada pada masyarakat	Tidak, sebab hanya berlaku secara sementara sedangkan seharusnya dapat dikendalikan lebih aman lagi	Penyaluran bantuan sosial El Nino dapat menjadi solusi yang menanggulangi ketergantungan masyarakat jika dilakukan dengan cara yang tepat dan efektif, transparan dan akuntabel, dan berkelanjutan.
---	---------------------------	-----------------------------	---	---	---	---

Dalam tabel 3.5 yang merupakan tabel contoh hasil triangulasi data menjadi suatu contoh yang dapat dijadikan suatu bentuk yang akan dilakukan. Perlakuan hasil wawancara menjadi suatu kesimpulan akan dijabarkan dalam narasi sehingga analisis triangulasi data dapat memiliki validitas yang tinggi. Triangulasi data akan dapat menggambarkan keadaan sebenarnya dan pemaparan atas analisis dari hasil wawancara yang dapat membantu penulis dalam menjelaskan jawaban atas rumusan masalah yang telah dirumuskan. Contoh yang dibuat oleh hasil pendekatan penelitian yang dilakukan akan memberikan suatu gambaran atas data

mentah yang kemudian dapat dilakukan triangulasi sebagaimana hasil yang diberikan. Analisis data kemudian akan dijelaskan dalam suatu narasi yang detail tentang keterkaitan informan kunci pada kejadian yang ada. Kejadian yang digambarkan akan menjadi dasar penentuan hasil yang ada.

Balance Scorecard adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengukur efektivitas suatu program atau kebijakan dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh. Seperti yang dijelaskan dalam (*Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019*, 2019) bahwa pendekatan BSC akan dapat mengetahui keadaan dalam pelaksanaan secara lebih jelas dalam 4 perspektif yang ada. Dalam konteks kebijakan fiskal, BSC membantu menentukan apakah sumber daya yang digunakan sudah memberikan hasil optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hansen dalam bukunya (Hansen & Mowen, 2013) menjelaskan bahwa BSC penting untuk menilai efisiensi penggunaan anggaran pemerintah agar dana yang dialokasikan tidak terbuang sia-sia. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat melihat hubungan langsung antara pengeluaran dan capaian output, sehingga memudahkan evaluasi kinerja pemerintah. Dengan menggunakan BSC, peneliti dapat mengidentifikasi program yang memberikan nilai terbaik dari segi biaya dan hasilnya. Hal ini sangat penting untuk memastikan anggaran negara digunakan secara tepat sasaran dan menghasilkan manfaat maksimal bagi masyarakat.

Pengukuran efektivitas dengan BSC juga sangat berguna dalam menganalisis penyerapan anggaran yang telah terealisasi oleh pemerintah. Ketika anggaran telah diserap, penting untuk mengetahui apakah penggunaan dana

tersebut telah memberikan dampak yang signifikan sesuai target kebijakan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Mitha Nolasari, Maria Maria, 2023) menekankan bahwa evaluasi dengan BSC dapat membantu menemukan program yang mungkin membutuhkan perbaikan atau penyesuaian agar penggunaan anggaran lebih efektif di masa mendatang. Selain itu, BSC mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik dengan memberikan data kuantitatif yang jelas. Dengan demikian, pemerintah dapat mengambil keputusan berbasis bukti dalam menentukan prioritas dan alokasi anggaran. Penggunaan BSC ini menjadi alat penting bagi peneliti dan pembuat kebijakan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara.

Sebagai sarana dalam melihat suatu efektivitas suatu kebijakan yang diteliti menjadikan penulis dapat melihat bagaimana penyerapan yang terjadi pada kebijakan paa darah maupun secara keseluruhan dengan permasalahan yang berbeda di setiap daerah. Dalam tingkat penyerapan juga akan terlihat dari bagaimana proses dalam penyaluran serta kegiatan tersebut berlangsung. Output yang sudah direncanakan oleh pemerintah ada awalnya akan diukur terhadap bagaimana penyerapan kebijakan tersebut dalam rencana awal yang terjadi. (Mardiasmo, 2002) mengatakan bahwa efektivitas suatu kebijakan dapat dihitung dengan sederhana berupa membandingkan hasil yang terserap dengan perencanaan awal. Dalam (*Peraturan Menteri Keuangan No. 22/PMK.02/2021*, 2021) juga disebutkan bahwa pengukuran suatu kinerja salah satunya merupakan efektivitas. Perhitungan efektivitas yang tertera berupa perbandingan antara penyerapan kebijakan yang terjadi dengan rencana anggaran yang telah disetujui. Berdasarkan

(*Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019, 2019*) dapat dilihat bahwa dalam mengukut output yang dihasilkan berdasarakan peraturan pemerintah maka diukur juga menggunakan pendekatan *balance scorecard* sebagai upaya dalam melihat kualitas penyerapan dan perkembangan kebijakan yang telah dilaksanakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pemaparan data dan Hasil Penelitian

Kebijakan pemerintah merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan dalam kepentingan untuk menyejahterakan rakyat. Kebijakan bantuan sosial yang menjadi salah satu program yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam upaya mengatasi garis kemiskinan yang ada. Bantuan sosial dari pemerintah tidak hanya berupa dalam dua metode berupa bantuan langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada penerima manfaat yang telah terdaftar. Bantuan pemerintah juga bisa berupa subsidi dan kemudahan akses yang diatur oleh peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah. Dalam pos belanja Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, bantuan sosial menjadi pos belanja utama dalam setiap laporan keuangan pemerintah sehingga dicantumkan dalam pemaparan awal pada laporan keuangan. Dalam Tabel 4.1. dapat dilihat bahwa bantuan sosial menjadi salah satu pos utama pengeluarannya yang dilakukan oleh kementerian sosial. Kementerian sosial menjadikan bantuan sosial sebagai kebijakan utama dalam pengeluaran atas Daftar Isian Pelaksana Anggaran sebagai acuan utama pengeluaran uang.

Tabel 4.1. Laporan Realisasi Anggaran Kementerian Sosial

Uraian	Cat	Anggaran	Realisasi	% terhadap anggaran	Realisasi Tahun sebelumnya
Belanja Pegawai	B.2	468.493.079.000	428.709.787.934	91,51	444.161.876.463
Belanja Barang	B.3	4.027.499.366.000	4.055.732.477.234	96,39	3.730.587.336.546
Belanja Modal	B.4	165.352.4	165.239.95	99,39	415.954.015.602

		08.000	6.722		
Belanja Bantuan Sosial	B.5	93.086.71 6.563.000	91.884.679 .114.935	98,71	100.714.923.847. 406
Jumlah Belanja	B.6	97.748.06 1.416.000	96.534.361 .336.825	98,58	105.305.627.076. 017

Sumber: Kementerian Sosial

Pos belanja yang ada dalam anggaran bantuan sosial menjadi suatu perencanaan utama yang dilakukan oleh kementerian sosial saat pelaksanaan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagai rancangan pelaksanaan tahun berikutnya. Dalam pelaksanaan perencanaan anggaran tersebut juga beriringan dengan program dan kegiatan kerja yang direncanakan. Program pelaksanaan bantuan sosial merupakan kegiatan rutin yang selalu dilakukan oleh kementerian sosial sebagai upaya menangani permasalahan keadaan bahaya dalam masyarakat. Sesuai dengan Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia No. 22 Tahun 2019 (2019) yang berbunyi bahwa kegiatan bantuan sosial yang dilakukan merupakan bentuk penanggulangan akibat suatu kondisi yang membahayakan masyarakat. Kebijakan bantuan sosial dilaksanakan dalam 2 metode yaitu bantuan langsung tunai dan Bantuan langsung non tunai yang diberikan pemerintah melalui distributor yang dipilih. Penyaluran yang dilakukan bersama dengan koordinasi oleh dinas sosial dan pihak distributr menjadikan penyaluran pada seluruh daerah di kota malang berjalan lancar. Evaluasi kebijakan yang dilakukan setelah selesainya penyaluran manfaat kepada masyarakat akan menjadi dasar pengukuran kinerja. Dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 22/PMK.02/2021 (2021) membahas tentang kinerja berbasis hasil yang dapat dilakukan dengan memandangkan data perencanaan dan data pentyerapan manfaat

dalam pelaksanaan. Kinerja ini kemudian akan dihitung menggunakan *balance scorecard* untuk melihat keadaan keuangan, kondisi internal, penyerapan, dan juga perbandingan dengan kegiatan tahun sebelumnya. Dari keempat perihal tersebut akan terlihat bagaimana kebijakan teraksana dengan baik sesuai dengan peraturrann yang berlaku.

Tabel 4. 2 Daftar Bantuan Sosial yang di laksanakan tahun 2024

No	Bantuan Sosial selama 2024
1	Program Keluarga Harapan
2	bantuan Pangan Non Tunai
3	Program Indonesia Pintar
4	Bantuan Sosial Tunai
5	Bantuan Cadangan Beras Pemerintah
6	Penerima Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan
7	Bantuan Stunting

Sumber: Kementerian Sosial

4.1.1 Profil Dinas Sosial Kota Malang

Dinas Sosial dibentuk sebagai perpanjangan tangan Kementerian Sosial di tingkat daerah dengan tujuan utama untuk melaksanakan urusan pemerintahan di bidang sosial sesuai kewenangannya, serta memastikan kebijakan dan program sosial pemerintah pusat dapat diimplementasikan secara efektif di tingkat lokal. Dalam struktur kelembagaan, Dinas Sosial berada di bawah pemerintah daerah (provinsi atau kabupaten/kota) namun tetap selaras dengan arahan dan regulasi dari Kementerian Sosial Republik Indonesia. Dinas ini memiliki struktur organisasi yang umumnya terdiri dari kepala dinas, sekretariat, dan beberapa bidang seperti

rehabilitasi sosial, perlindungan dan jaminan sosial, serta pemberdayaan sosial, yang semuanya bekerja untuk menangani masalah sosial seperti kemiskinan, anak terlantar, penyandang disabilitas, lansia, dan korban bencana sosial di wilayah kerjanya.

Dalam melakukan kegiatan serta tanggung jawab sebagai perpanjangan tangan dari kementerian sosial maka Dinas Sosial memiliki berbagai divisi yang membantu dalam urusan pengawasan sosial dan kegiatan kerja sosial yang dilaksanakan, divisi tersebut antara lain adalah:

1. Sekretariat/Bag. Umum
2. Bid. Rehabilitasi & Perlindungan Jaminan Sosial
3. Bid. Pengendalian Sosial & Penanganan Jaminan Sosial
4. Bid. Pengendalian Penduduk & Keluarga Berencana
5. Bid. Pemberdayaan Perempuan
6. Bid. Perlindungan Perempuan & Anak
7. UPT Perlindungan Perempuan & Anak

Dinas Sosial P3AP2KB Kota Malang merupakan lembaga yang berada dibawah kementerian sosial dan berada dalam kendali pemerintah kota malang memiliki urusan wajib berupa urusan soasial serta urusan pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana yang merupakan urusan wajib non pelayanan dasar. Atas pernyataan tersebu maka dinas sosial memiliki fungsi berupa:

1. Mempertegas peran penyelenggara negara dalam melaksanakan mandat „kewajiban negara“ (*state obligation*) untuk melindungi

warganya dalam menghadapi resiko-resiko sosial-ekonomi yang tidak terduga (sakit, bencana alam, krisis) dan memenuhi kebutuhan dasarnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup yang lebih baik dan berkualitas.

2. Mewujudkan cita-cita keadilan sosial secara nyata, hal ini telah menjadi Instruksi Presiden no.3 Tahun 2001 tentang keadilan yang berkeadilan (*justice for all*). Pembangunan kesejahteraan sosial yang dilandasi prinsip solidaritas dan kesetiakawanan sosial pada dasarnya merupakan sarana redistribusi kekayaan suatu daerah dari kelompok berpenghasilan kuat (pengusaha, penguasa, pekerja mandiri) kepada masyarakat berpenghasilan rendah.
3. Mendorong pertumbuhan ekonomi. Pembangunan kesejahteraan sosial memberi kontribusi terhadap penyiapan tenaga kerja, stabilitas sosial, ketahanan masyarakat, dan ketertiban sosial yang pada hakekatnya merupakan prasyarat penting bagi pertumbuhan ekonomi. Stabilitas sosial merupakan fondasi bagi pencapaian pertumbuhan ekonomi karena masyarakat yang menghadapi konflik sosial sulit menjalankan kegiatan pembangunan.

Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial yang ditetapkan dalam Undang – undang Nomor 11 Tahun 2009, bahwa penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial meliputi : a. Rehabilitasi Sosial b. Jaminan Sosial c. Pemberdayaan Sosial d. Perlindungan Sosial e. Penanganan Kemiskinan

- a. Rehabilitasi Sosial

Rehabilitasi Sosial dimaksud memulihkan dan mengembangkan kemampuan seseorang yang mendalami disfungsi Sosial agar dapat melaksanakan fungsi Sosialnya secara wajar. Rehabilitasi Sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Undang – undang No 11 tahun 2009 dapat dilaksanakan secara persuasif, koersif, baik dalam keluarga, masyarakat maupun panti Sosial. Rehabilitasi Sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diberikan dalam bentuk:

1. Motivasi dan diagnosis psikososial
2. Perawatan dan pengasuhan
3. Pelatihan vokasional dan pembinaan kewirausahaan
4. Bimbingan mental spiritual
5. Bimbingan fisik
6. Bimbingan Sosial dan konseling psikososial
7. Pelayanan aksesibilitas
8. Bantuan dan asistensi Sosial
9. Bimbingan Sosialisasi
10. Bimbingan lanjut dan/atau
11. Rujukan

b. Jaminan Sosial

Salah satu fungsi Negara dalam penyelenggaraan usaha kesejahteraan Sosial adalah melakukan jaminan social yang dimaksudkan untuk :

1. Menjamin fakir miskin, anak yatim piatu terlantar, lanjut usia

terlantar, penyandang cacat fisik, cacat mental, cacat fisik dan mental, eks penderita penyakit kronis yang mengalami masalah ketidak mampuan Sosial-ekonomi agar kebutuhan dasarnya terpenuhi.

2. Menghargai pejuang, perintis kemerdekaan, dan keluarga pahlawan atas jasa – jasanya.

c. Pemberdayaan Sosial

Undang – undang nomor 11 tahun 2009 mengemukakan bahwa pemberdayaan Sosial dimaksud untuk : a. Memberdayakan seseorang, keluarga, kelompok, dan masyarakat yang mengalami masalah Kesejahteraan Sosial agar mampu memenuhi kebutuhannya secara mandiri. b. Meningkatkan peran serta dalam lembaga dan/ atau perseorangan sebagai potensi dan sumber daya dalam penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial.

Pemberdayaan sosial dilakukan melalui peningkatan kemauan dan kemampuan, penggalan potensi dan sumber daya; penggalan nilai-nilai dasar; pemberian akses; dan/atau pemberian bantuan usaha Undang-Undang no. 11 tahun (2009). Bentuk pemberdayaan sosial dapat dilakukan dengan : diagnosis dan pemberian motivasi; pelatihan keterampilan; pendampingan; pemberian stimulant modal, peralatan usaha, dan tempat usaha; peningkatan akses pemasaran hasil usaha, supervisi dan advokasi sosial; penguatan keserasian sosial; penataan lingkungan; dan / atau bimbingan lanjut.

d. Perlindungan Sosial

UU No 11 tahun 2009 mengemukakan bahwa perlindungan Sosial

dimaksud untuk mencegah dan menangani resiko dari guncangan dan kerentanan Sosial seseorang, keluarga, kelompok, dan/ atau masyarakat agar kelangsungan Sosial sebagaimana dimaksud dilaksanakan melalui: bantuan Sosial; advokasi Sosial; dan bantuan hukum. Bantuan Sosial dimaksudkan agar seseorang, keluarga, kelompok, dan masyarakat yang mengalami guncangan dan kerentanan Sosial dapat tetap hidup secara wajar.

Bantuan Sosial bersifat sementara dan berkelanjutan dalam bentuk:

- Bantuan langsung
- Penyediaan aksesibilitas dan
- Pengaturan kelembagaan

Advokasi Sosial dimaksud untuk melindungi dan membela seseorang, keluarga, kelompok, dan masyarakat yang dilanggar haknya. Advokasi Sosial dapat diberikan dalam bentuk penyadaran hak dan kewajiban, pembelaan, dan pemenuhan hak. Bantuan hukum diselenggarakan untuk mewakili kepentingan warga Negara yang menghadapi masalah hukum dalam pembelaan atas hak, baik di dalam maupun di luar pengadilan, serta memberikan konsultasi hukum.

4.1.2 Visi dan Misi

A. Visi

Dalam mengerjakan segala kebijakan dan kegiatan kerja yang dilakuakn Dinas sosial kota malang memiliki visi berupa “Menuju Malang Mbois dan Berkelas”

B. Misi

Pelaksanaan Visi dari suatu organisasi tidak akan berhasil apabila tidak diiringi dengan berbagai misi yang menunjang kearah visi yang akan diraih. Berikut merupakan misi yang ada pada Dinas Sosial Kota Malang:

1. Mewujudkan generasi yang berbudaya, optimis, dan inovatif.
2. Mewujudkan masyarakat sejahtera dan mandiri berbasis perekonomian yang mapan dan adaptif.
3. Mewujudkan fasilitas infrastuktur perkotaan yang berkarakter, indah, dan kolaboratif.
4. Mewujudkan lingkungan perkotaan yang berkelanjutan dan lestari.
5. Mewujudkan tata kelola pemmerintahan dan pelayanan pblik yang efisien dan sinergis.

4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi

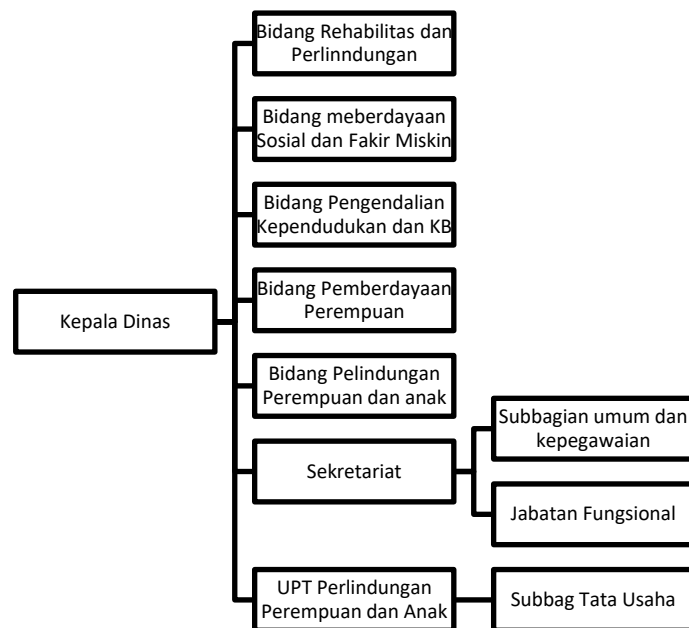
Menurut Peraturan Walikota No. 36 Tahun (2021) Dinas Sosial kota malang memiliki tugas pokok dan fungsi berupa:

1. perumusan kebijakan di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
2. perumusan kebijakan teknis di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
3. pelaksanaan perlindungan dan jaminan sosial;
4. pelaksanaan rehabilitasi sosial;
5. pemberdayaan sosial;

6. penanganan fakir miskin;
7. pelaksanaan pengarusutamaan gender dan pemberdayaan perempuan di bidang ekonomi, sosial, politik hukum dan kualitas keluarga;
8. pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender dan anak;
9. pemenuhan hak anak terkait hak sipil, informasi dan partisipasi, pengasuhan, keluarga dan lingkungan, kesehatan dan kesejahteraan serta pendidikan, kreativitas dan kegiatan budaya;
10. pencegahan dan penanganan kekerasan terhadap perempuan di dalam rumah tangga, di bidang ketenagakerjaan, dalam situasi darurat dan kondisi khusus serta dari tindak pidana perdagangan orang;
11. pengendalian penduduk, keluarga berencana, ketahanan dan kesejahteraan keluarga;
12. pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
13. pelaksanaan administrasi di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
14. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana; dan
15. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota di bidang

sosial, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana.

Gambar 4. 1. Struktur Organisasi Dinas Sosial Kota Malang



Sumber: Dinas Sosial Kota Malang

4.2 Kondisi Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di tempat penyaluran yang ditentukan oleh pihak kelurahan yang masyarakatnya menerima bantuan pangan. Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti ditemukan berbagai kekuatan dan kelemahan yang terjadi dalam lokasi penelitian

a. Aspek Internal

a) Organisasi

Dalam pelaksanaan penyaluran bantuan sosial ada 3 organisasi yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan penyaluran berlangsung, Dinas Sosial, Distributor, serta Pihak Kelurahan. Dalam kerjasama yang dilakukan oleh ketiga organisasi dapat dilihat bahwa:

1. Memiliki pelayanan yang tepat
2. Komunikasi yang jelas kepada masyarakat
3. Sosialisasi kebijakan dengan masif

b) Operasional

Pelaksanaan kegiatan penyaluran bantuan pangan dilakukan oleh tiga organisasi sehingga operasional penyaluran berlangsung sesuai dengan arahan distributor selaku penanggung jawab dalam proses penyaluran hingga sampai ke tangan penerima manfaat. Dalam perihal ini peneliti menemukan keadaan yaitu:

1. Pelayanan yang dilakukan sudah dijadwalkan dengan baik. Meningkatkan efektivitas pembagian dengan melakukan pembayaran dengan dua metode yaitu perwakilan dan yang diambil secara langsung
2. Meningkatkan pelayanan yang ada dengan adanya penyerahan bantuan pada periode berikutnya dengan lebih memudahkan perihal persyaratan yang perlu di bawa sebagai bukti penerima langsung.

c) Sumber Daya Manusia

Ketiga organisasi mengirimkan perwakilannya dalam pelaksanaan dan koordinasi terkait penyaluran bantuan pangan yang dilakukan sebagai program pemerintah pusat. Dalam langkah mensukseskan kegiatan kerja yang dilaksanakan memerlukan koordinasi yang baik. Perihal itu semua tercantum dalam keadaan SDM yang melakukan penyaluran antara lain:

1. Memiliki petugas penyalur bantuan yang cekatan dan sangat cepat dalam pelayanan penyerahan beras ke penerima manfaat.
2. Mengimbangi porsi dari setiap wakil dari ketiga organisasi yang ada; distributor selaku penyalur utama, Dinsos sebagai pengawas dan pengarah lapangan, dan kelurahan terkait sebagai pihak penyedia tempat penyaluran.

b. Kelemahan

- a) Penerima tidak ditemukan

- b) Tidak sesuai perencanaan awal
- c) Realisasi tidak terserah sepenuhnya

4.3 Gambaran Kebijakan Kementerian Sosial di Lapangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan enam informan utama dan pendukung, diperoleh beberapa pandangan yang memperkuat hasil analisis *Balanced Scorecard*. Informan SH, Kasi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Bandungrejosari menyatakan bahwa bantuan pangan sangat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasar, terutama saat harga pangan melambung tinggi. Beliau juga menekankan pentingnya update data secara rutin agar bantuan lebih tepat sasaran.

Sementara itu, informan NF selaku Kader PSM Balearjosari menyampaikan bahwa pelaksanaan bantuan tahun 2024 berjalan lebih lancar karena adanya sosialisasi dan sinkronisasi data yang lebih baik. Menurutnya, tidak banyak komplain dari warga karena proses distribusi dilakukan secara terbuka dan cepat. Informan DM, selaku Lurah Bandungrejosari, mengungkapkan bahwa mayoritas warga penerima manfaat menyatakan puas terhadap bantuan yang diterima, namun sebagian tetap berharap bantuan diberikan lebih sering dan dalam jumlah lebih besar.

Penanggung jawab distribusi dari PT Pos Indonesia, yang diwawancarai dengan inisial D, menjelaskan bahwa tingkat keberhasilan distribusi di Kota Malang mencapai lebih dari 95%. Keberhasilan ini tidak lepas dari kerja sama aktif dengan pihak kelurahan serta penerapan sistem pelaporan yang lebih rapi. Dari sisi penerima bantuan, informan MC yang merupakan penerima awal menyatakan bahwa bantuan berupa beras sangat membantu untuk konsumsi keluarga selama

satu bulan. Sedangkan AA, penerima setelah verifikasi ulang, merasa bersyukur karena bisa terdaftar kembali setelah sebelumnya tidak menerima bantuan.

“keadaan beberapa kali sering terjadi salah informasi bahkan ga tahu bahwa akan ada penyaluran mas, hanya beberapa kader saja yang tahu akan terjadi penyaluran beras makanya terkadang kami ketika diminta untuk tanda tangan itu terasa aneh saja begitu” (Sti Umiasih)

“untuk penyaluran memang berjalan baik mas sedangkan untuk perihal kelengkapan itu perihal yang lain, pada tahap pertama kebanyakan kelurahan itu tidak mendapatkan informasi dari pihak kecamatan tentang apa yang harus dilakukan untuk membantu penyaluran, bahkan terkadang hanya kader PSM saja yang dikumpulkan” (Dani Maroe)

“berkas kelengkapan itu sering jadi masalah mas, terkadang memang banyak banget yang harus ditanda tangan sehingga perihal seperti itu ga disampaikan oleh pihak kecamatan sendiri, seharusnya ada informasi bahwa yang dapat dibantu oleh pihak kelurahan selain menyediakan tempat juga perihal bantuan melengkapi dokumen itu” (Nurul Fitri)

“Koordinasi kami dengan pemerintahan setempat sangat jelas mas bahkan kami juga mengumpulkan kader dan perwakilan setiap kelurahan ketika melakukan sosialisasi terkait bantuan pangan. Beberapa kantor kelurahan ada yang tidak menghadiri sosialisasi dan hanya mengirimkan kader PSM saja dan pihak kami mendapatkan konfirmasi bahwa kegiatan penyaluran telah disampaikan juga oleh pihak kecamatan” (Ediningtyas)

“sebenarnya dalam penyaluran itu tergolong sangat lama mas karena saya sudah datang itu sejak jam setengah delapan pagi tai bari dapat sekitar jam sebelas karena banyak yang dokumennya yang lain itu kurang” (Moch Cholis)

“kejadiannya itu dari pihak kadernya sendiri itu disuruh bawa surat sama KTP mas, eh ternyata banyak seperti tetangga saya pak sunaryo itu yang lupa bawa sebab terburu-buru setelah berangkat kerja” (Abdul Aziz)

Beberapa hasil wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti menghasilkan informasi berupa kegiatan penyalurann bantuan pangan dalam langkah koordinasi memiliki beberapa kelemahan saat penyaluran informasi yang ada. Beberapa keluhan terkait penyaluran dan kelengkapan dokumen yang diperlukan sebagai bukti penyerahan yang akan dikirim ke vendor menjadi

permasalahan utama. Koordinasi ini yang menjadi suatu permasalahan yang berimbas pada waktu penyelesaian yang lebih lama dibanding jadwal yang ditetapkan saat MoU ditetapkan.

Koordinasi pelaksanaan di tingkat kelurahan dan lingkungan telah mengalami perbaikan signifikan di tahun 2024 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Keterlibatan perangkat kelurahan, kader sosial, serta RT/RW dalam proses validasi data dan pengaturan jadwal distribusi membantu menciptakan alur penyaluran yang lebih teratur. Mekanisme distribusi dilakukan secara langsung di titik pengambilan yang telah dijadwalkan dan diawasi oleh petugas, sehingga potensi antrean dan keributan dapat diminimalkan. Hasil observasi menunjukkan bahwa proses ini mampu menciptakan efisiensi waktu dan memudahkan masyarakat dalam mengakses bantuan secara lebih tertib dan terkoordinasi.

SU, selaku Kepala Staff Reabilitasi dan Perlindungan Jaminan Sosial Dinas Sosial Kota Malang, menyampaikan bahwa bantuan pangan yang disalurkan benar-benar dirasakan manfaatnya oleh warga. Ia menjelaskan, *“Kalau dilihat langsung di lapangan, banyak warga yang sangat bergantung pada bantuan ini, apalagi saat harga-harga naik. Tapi, yang saya soroti itu sebenarnya di soal pendataan. Kadang ada warga yang sebenarnya layak, tapi belum masuk data karena memang datanya jarang diperbarui. Saya kira, ke depan itu yang harus jadi fokus kita—update data secara rutin supaya lebih adil dan tepat sasaran.”*

NF, kader PSM dari Kelurahan Balearjosari, memberikan pendapat bahwa pelaksanaan bantuan di tahun 2024 lebih rapi dari tahun sebelumnya. Menurutnya, *“Tahun ini terasa lebih enak prosesnya. Kita sebagai kader juga dilibatkan langsung dalam verifikasi data, jadi warga yang dulu suka tanya-tanya atau protes, sekarang lebih tenang karena mereka lihat prosesnya terbuka. Distribusinya juga cepat, jadwalnya jelas, petugas dari kelurahan dan RW ikut bantu ngatur. Jadi ya, menurut saya jauh lebih tertib dan lancar.”*

DM, yang menjabat sebagai Lurah Bandungrejosari, mengatakan bahwa respon masyarakat terhadap program ini cenderung positif. Ia menjelaskan, *“Sebagian besar warga itu merasa puas, apalagi yang menerima rutin. Tapi, saya juga sering dengar langsung dari warga yang berharap bantuannya bisa lebih sering, atau kalau bisa jumlahnya*

ditambah. Saya kira itu masuk akal, karena kebutuhan hidup kan nggak nunggu waktu. Kami di kelurahan juga terus bantu update data supaya mereka yang benar-benar butuh bisa masuk daftar.”

D, sebagai Penanggung Jawab Distribusi dari PT Pos Indonesia, menjelaskan bahwa pelaksanaan distribusi di Kota Malang bisa dibilang sudah sangat membaik. *“Dibanding tahun lalu, tahun ini lebih ringan buat kami. Koordinasi dengan kelurahan lancar, datanya juga lebih rapih. Kami bisa distribusi sampai 95 persen lebih. Sisanya itu biasanya karena penerima nggak ada di tempat atau pindah rumah. Tapi kami selalu laporkan itu secara tertulis. Jadi dari sisi operasional, sistem ini sudah makin solid.”*

MC, salah satu warga penerima bantuan sejak tahun 2023, membagikan ceritanya dengan penuh rasa syukur. *“Saya kerja serabutan, kadang dapat, kadang nggak. Waktu harga-harga naik, terus dapat bantuan beras, rasanya itu luar biasa. Bisa buat makan anak-anak sebulan lebih. Saya cuma berharap, pemerintah jangan sampai berhenti bantu, karena kami yang kecil-kecil ini memang benar-benar butuh uluran tangan.”*

AA, seorang warga yang baru mendapat bantuan setelah proses verifikasi ulang, juga mengungkapkan pengalamannya. *“Awalnya saya heran, kok saya nggak dapat, padahal kondisi saya sama aja kayak tetangga yang dapat. Tapi saya coba tanya ke RT, lalu ada petugas kelurahan yang datang. Akhirnya saya dimasukin juga, dan waktu terima bantuan pertama kali itu rasanya senang banget. Saya merasa diperhatikan, dan itu sangat berarti buat saya dan keluarga.”*

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti ditemukan yaitu.

Meskipun dari sisi teknis pelaksanaan terjadi perbaikan, kendala utama yang masih terus berulang adalah ketidaksesuaian data penerima manfaat. Banyak ditemukan kasus di mana warga yang sudah pindah domisili atau bahkan bukan penduduk lokal masih tercatat sebagai penerima aktif. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di masyarakat, karena pada saat yang sama terdapat warga lain yang lebih layak namun tidak masuk dalam daftar penerima. Proses pemutakhiran data yang sangat bergantung pada sistem pusat dan waktu revisi yang lambat menyebabkan distribusi bantuan tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi sosial terkini di wilayah sasaran.

Masalah data yang tidak akurat juga berdampak pada efisiensi distribusi di lapangan. Dalam beberapa kasus, bantuan yang dikirimkan oleh PT Pos Indonesia

harus dikembalikan atau disimpan karena penerima tidak ditemukan di alamat tujuan. Selain itu, petugas distribusi menghadapi tantangan administratif, seperti tidak lengkapnya dokumen pendukung dari penerima atau kesulitan mengonfirmasi data lapangan dengan sistem pusat. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen data dan distribusi masih belum sepenuhnya terintegrasi dan memerlukan perbaikan struktural untuk menjamin akurasi dan kecepatan pelayanan.

Tabel 4. 3 Informasi PKM setelah Evaluasi

No	Kecamatan	Kelurahan	KPM	KPM Pengganti
1	Klojen	Rampalcelaket	94	14
		Samaan	179	27
		Penanggungan	196	29
		Klojen	212	32
		Kiduldalem	150	23
		Sukoharjo	336	50
		Kasin	285	43
		Kauman	339	51
		Bareng	384	58
		Gading Kasri	159	24
		Oro-Oro Dowo	189	28
2	Lowokwaru	Sumbersari	111	17
		Merjosari	287	43
		Dinoyo	286	43
		Ketawanggede	101	15
		Lowokwaru	528	79
		Jatimulyo	273	41
		Tlogomas	289	43
		Tunggulwulung	106	16
		Tulusrejo	264	40
		Mojolangu	233	35
		Tunjungsekar	374	56
		Tasik Madu	144	22
3	Blimbing	Jodipan	615	92
		Blimbing	351	53
		Polehan	698	105
		Kesatrian	110	17
		Bunulrejo	888	106
		Pandanwangi	902	98
		Purwantoro	437	63

		Balearjosari	309	46
		Purwodadi	821	123
		Arjosari	162	24
		Polowijen	420	63
4	Sukun	Ciptomulyo	715	107
		Bakalankrajan	473	71
		Kebonsari	279	42
		Sukun	544	82
		Gadang	570	55
		Bandulan	576	60
		Mulyorejo	578	45
		Pisangcandi	579	67
		Karangbesuki	704	106
		Bandungrejosari	1126	169
		Tanjungrejo	1294	194
5	Kedungkandang	Arjowinangun	196	29
		Wonokoyo	105	16
		Tlogowaru	220	33
		Bumiayu	803	120
		Buring	396	59
		Kedungkandang	464	70
		Madyopuro	562	84
		Sawojajar	191	29
		Lesanpuro	658	99
		Cemorokandang	218	33
		Kotalama	1642	246
		Mergosono	507	76
Jumlah			24632	3509

Sumber: Dokumen Verifikasi Bantuan Pangan PT Pos Indonesia

4.4 Analisis Balanced Scorecard terhadap Lapaoran Keuangan Kemensos

4.4.1 Perspektif Keuangan

Tabel 4. 4 BSC Perspektif Keuangan

No	Indikator	Rumus	Hasil	Sumber
1	Tingkat Realisasi Anggaran	$\frac{\text{Realisasi / Pagu}}{100\%} \times 100\%$	$\frac{(82.035 / 82.299)}{100\%} \times 100\% = 99,68\%$	LRA

2	Rasio Belanja Pegawai terhadap Total Belanja	$(2.021 / 82.035) \times 100\%$	2,46%	CALK
3	Rasio Belanja Barang terhadap Total Belanja	$(1.123 / 82.035) \times 100\%$	1,37%	CALK
4	Rasio Belanja Modal terhadap Total Belanja	$(273 / 82.035) \times 100\%$	0,33%	CALK
5	Rasio Belanja Bantuan Sosial terhadap Total Belanja	$(78.610 / 82.035) \times 100\%$	95,82%	CALK
6	Realisasi PNPB (Penerimaan Negara Bukan Pajak)	$(\text{Realisasi} / \text{Target}) \times 100\%$	$(3.145 / 2.000) \times 100\% = 157,25\%$	CALK
7	Saldo Kas Akhir Tahun	Kas akhir - kas awal	$4.306.970.248.412 - 2.719.470.853.997 = \text{Rp } 1.587.499.394.415$	CALK

Sumber: Olah data oleh peneliti

Perspektif keuangan mencerminkan efisiensi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana publik yang dikelola Kementerian Sosial. Laporan keuangan menunjukkan bahwa realisasi anggaran mencapai Rp 82,035 triliun dari pagu Rp 82,299 triliun, menghasilkan tingkat realisasi sebesar 99,68%. Ini menunjukkan bahwa dana publik dimanfaatkan secara maksimal untuk kegiatan yang direncanakan. Hal tersebut diperkuat dalam laporan kinerja melalui pencapaian realisasi fisik dan keuangan di hampir seluruh sasaran strategis yang reratanya di atas 95%, mencerminkan konsistensi antara realisasi anggaran dan pencapaian output. Selain itu, efisiensi penggunaan anggaran juga terlihat dari kecilnya rasio belanja pegawai (2,46%) dan dominasi belanja bansos sebesar 95,82% dari total

belanja, yang mencerminkan orientasi langsung pada masyarakat.

Fokus anggaran pada bantuan sosial seperti PKH dan BPNT sangat dominan, sebagaimana terlihat dalam laporan keuangan: belanja PKH mencapai Rp 28,704 triliun (99,98% dari pagu), dan BPNT terealisasi penuh Rp 45,120 triliun. Laporan kinerja memperkuat data ini dengan capaian output yang melebihi target, seperti ketepatan sasaran bansos berbasis DTKS yang mencapai 99,37%. Ini menunjukkan bahwa tidak hanya dana yang terserap tinggi, tetapi juga digunakan secara tepat sasaran. Alokasi belanja modal yang hanya 0,33% juga menandakan bahwa Kemensos tidak berfokus pada pembentukan aset tetap, melainkan pada program bantuan langsung yang berdampak sosial tinggi. Komposisi ini sejalan dengan mandat Kemensos sebagai lembaga perlindungan sosial.

Lebih lanjut, efektivitas penggunaan dana juga tercermin dari capaian indikator program. Laporan kinerja mencatat bahwa pemberdayaan ATENSI berhasil membuat 85,71% penerima menjadi lebih mandiri secara sosial dan ekonomi. Ini menunjukkan bahwa belanja yang dialokasikan untuk ATENSI memberikan dampak yang nyata, bukan sekadar pengeluaran administratif. Ditambah lagi, belanja untuk pelatihan dan rehabilitasi sosial juga berhasil menciptakan output riil, seperti pelatihan yang menghasilkan produk yang dipesan ribuan unit oleh Pemda. Dari sini, terlihat bahwa penggunaan anggaran tidak hanya tinggi secara nominal tetapi juga produktif dalam menciptakan dampak jangka panjang.

Dari sisi penerimaan, PNBP tahun 2023 mencapai Rp 3,14 miliar, atau 157,25% dari target Rp 2 miliar. Ini menunjukkan bahwa Kemensos mampu

memaksimalkan pendapatan negara non-pajak meskipun skalanya kecil dibandingkan total anggaran. PNBPN ini umumnya berasal dari unit layanan teknis seperti pelatihan, produksi, dan aset negara, dan kinerjanya turut memperlihatkan pemanfaatan potensi non-anggaran. Saldo kas akhir tahun sebesar Rp 4,3 triliun juga menandakan bahwa terdapat pengelolaan likuiditas yang sehat, memungkinkan fleksibilitas pembiayaan pada awal tahun anggaran berikutnya. Kombinasi antara efisiensi, serapan tinggi, dan efektivitas output menjadikan kinerja keuangan Kemensos sangat kuat dan akuntabel.

Keseluruhan perspektif keuangan memperlihatkan bahwa pengelolaan dana oleh Kementerian Sosial tidak hanya hemat dan efisien, tetapi juga berdampak nyata pada masyarakat. Laporan keuangan memberi bukti kuantitatif atas alokasi dan realisasi, sementara laporan kinerja memberikan konteks dampaknya dalam kehidupan penerima. Hubungan antara keduanya memperlihatkan adanya result-based budgeting yang berhasil diterapkan. Dana dikelola tidak hanya untuk dibelanjakan, tetapi untuk menghasilkan perubahan. Oleh karena itu, Kemensos 2023 layak mendapat apresiasi dalam aspek akuntabilitas dan tata kelola fiskal.

4.4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4. 5 *Balance Scorecard* perspektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Rumus	Hasil	Sumber
1	Jumlah Mitra Penyaluran	Bank Himbara, PT Pos, E-warong	3	CALK
2	Penyebaran melalui Salur Tunai dan Nontunai	Jenis salur: tunai dan nontunai (rekening)	Ada keduanya	CALK

3	Temuan BPK Signifikan Baru	Ada/Tidak	Tidak ada temuan baru yang signifikan	CALK
4	Sistem Pengendalian Intern Berjalan	Disebutkan SPI aktif dan berjalan baik	Ya	CALK
5	Jumlah Program yang Disalurkan Secara Digital	PKH, BPNT, ATENSI, Bantuan bencana	Min. 4 Program	CALK
6	Persentase Bantuan Disalurkan Lewat Sistem Elektronik	Sebagian besar bansos disalurkan via e-wallet/Bank	Mayoritas	CALK

Sumber: Olah data oleh peneliti

Perspektif proses internal menilai bagaimana internalisasi sistem, prosedur, dan pengendalian dijalankan secara efektif untuk memastikan output dapat tercapai sesuai standar. Dalam laporan keuangan, struktur distribusi bansos dilakukan melalui tiga saluran utama: PT Pos, Bank Himbara, dan E-warong. Penggunaan berbagai saluran ini memungkinkan fleksibilitas distribusi, meningkatkan kecepatan, dan meminimalkan risiko kegagalan distribusi di daerah terpencil. Ditambah lagi, adanya sistem penyaluran nontunai (rekening/ATM) mengurangi peluang penyalahgunaan dan meningkatkan akuntabilitas. Laporan kinerja memperkuat hal ini dengan data pemanfaatan aplikasi digital dan sistem command center untuk monitoring distribusi.

Ketepatan sasaran DTKS menjadi tulang punggung efektivitas proses distribusi bansos. Tahun 2023, ketepatan sasaran DTKS mencapai 99,37%, melampaui target 98% dan target Renstra 2024 sebesar 99%. Ini menunjukkan bahwa sistem verifikasi dan pemutakhiran data telah bekerja sangat baik, didukung dengan aplikasi SIKS-NG dan fitur usul-sanggah. Selain itu, keberhasilan ini

merupakan hasil dari koordinasi yang baik antara pusat dan daerah dalam pembaruan data setiap bulan. Dari sisi sistem internal, hal ini mencerminkan kolaborasi lintas unit kerja yang solid. Validitas data menjadi kunci distribusi bansos yang adil dan efisien.

Dalam reformasi birokrasi, nilai RB Kemensos mencapai 77,10 (melebihi target 77) dan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Capaian ini menandakan perbaikan signifikan pada tata kelola internal, efektivitas organisasi, dan kualitas layanan publik. Laporan kinerja menegaskan bahwa peningkatan tersebut dihasilkan melalui berbagai inovasi, seperti penyederhanaan proses pelayanan, penguatan SPIP, dan pengembangan SDM berbasis kinerja. Namun, kelemahan masih terlihat di beberapa hasil antara, seperti kualitas pengadaan barang/jasa dan pengelolaan arsip. Ini menandakan bahwa walaupun struktur utama solid, bagian pendukung masih perlu dibenahi agar proses tidak tersendat.

Dari sisi audit dan pengawasan, laporan keuangan menyatakan tidak ada temuan signifikan baru dari hasil audit BPK tahun 2023. Artinya, proses pengendalian internal dan fungsi pengawasan melalui Inspektorat Jenderal berjalan efektif. SPI (Sistem Pengendalian Intern) aktif dan terintegrasi dalam seluruh proses bisnis utama, mulai dari perencanaan anggaran hingga evaluasi output. Hal ini diperkuat dalam laporan kinerja, di mana disebutkan bahwa fungsi pengawasan dan tindak lanjut rekomendasi berjalan baik, termasuk pembentukan tim percepatan tindak lanjut hasil pengawasan. Proses pengendalian ini menjadi pelindung utama dalam menjamin bahwa setiap kegiatan sesuai prosedur dan peraturan.

Secara menyeluruh, proses bisnis internal di Kementerian Sosial berjalan

sistematis dan berbasis teknologi. Keberhasilan ketepatan sasaran bansos, penerapan multi-salur digital, serta penguatan pengawasan internal menjadi fondasi penting dalam mendukung efektivitas program sosial. Laporan keuangan memberikan gambaran kuat tentang struktur penyaluran, sementara laporan kinerja menjelaskan proses kerja dan inovasi manajerial yang menopang keberhasilan tersebut. Dengan proses yang sudah terstandar dan adaptif, Kemensos memiliki kapasitas birokrasi yang mampu menjawab dinamika kebutuhan sosial yang cepat berubah.

4.4.3 Perspektif Pelanggan

Tabel 4. 5 *Balance Scorecard* pada perspektif pelanggan

No	Indikator	Rumus	Hasil	Sumber
1	Realisasi Anggaran Pelatihan SDM	$\frac{\text{Realisasi Anggaran}}{100\%} \times 100\%$	$\frac{(53.403 / 55.053)}{100\%} \times 100\% = 97,00\%$	CALK
2	Rasio Belanja Pelatihan terhadap Belanja Pegawai	$\frac{(53.403 / 2.021.127)}{100\%} \times 100\%$	2,64%	CALK
3	Jumlah Realisasi untuk Pengembangan Sarana SDM	Belanja infrastruktur pendidikan dan pelatihan	27.235.071.000	CALK
4	Efisiensi Anggaran Pendidikan ASN	Selisih Anggaran vs Realisasi	$55.053.709.500$ $-$ $53.403.348.000$ $=$ $1.650.361.500$	CALK

5	Kegiatan Peningkatan Kapasitas SDM Terlaksana	Disebutkan kegiatan pelatihan dilaksanakan	Ya, meskipun tidak disebutkan jumlah peserta	CALK
---	---	--	--	------

Sumber: Olah data oleh peneliti

Perspektif ini menggambarkan bagaimana organisasi membangun kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, serta budaya kerja yang mendukung pencapaian hasil secara berkelanjutan. Laporan keuangan mencatat bahwa realisasi belanja pelatihan pegawai mencapai Rp 53,4 miliar dari anggaran Rp 55,05 miliar (97%). Ini menunjukkan komitmen tinggi dalam peningkatan kompetensi SDM Kemensos. Rasio belanja pelatihan terhadap belanja pegawai juga cukup optimal di angka 2,64%, menandakan bahwa pengembangan SDM menjadi salah satu prioritas internal. Laporan kinerja kemudian memperkuat bahwa pelatihan yang diberikan berhasil mendongkrak profesionalisme ASN dan meningkatkan integritas pelayanan publik.

Indikator pemberdayaan masyarakat juga menjadi bagian dari pertumbuhan organisasi. Sebanyak 2.622 peserta pelatihan dari kalangan masyarakat menunjukkan bahwa Kemensos tidak hanya memperkuat SDM internal, tetapi juga eksternal. Hasilnya, 89,02% peserta menyatakan mengalami peningkatan kecakapan hidup dan 78,6% di antaranya mengalami peningkatan pendapatan. Hal ini menunjukkan adanya efek pengganda (*multiplier effect*) dari pelatihan, yang bukan hanya memberdayakan individu, tetapi juga mengurangi ketergantungan terhadap bansos. Pelatihan tersebut juga diintegrasikan dengan Sentra Kreasi ATENSI yang melibatkan masyarakat dalam ekosistem bisnis sosial.

Dari sisi inovasi, Kemensos telah meluncurkan berbagai sistem informasi baru yang mendukung efisiensi kerja. Command Center Kemensos, dashboard bansos real-time, hingga digitalisasi proses pemutakhiran DTKS memperlihatkan kemajuan signifikan dalam penggunaan teknologi. Inovasi ini tidak hanya mempercepat pekerjaan, tetapi juga menjadi sarana belajar bagi SDM dalam beradaptasi dengan teknologi baru. Laporan kinerja mencatat bahwa digitalisasi turut mendorong kemudahan monitoring, keterbukaan informasi, serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis data. Artinya, budaya kerja di Kemensos telah bergeser ke arah organisasi yang lebih agile dan data-driven.

Nilai reformasi birokrasi juga memperlihatkan peningkatan profesionalisme dan pertumbuhan organisasi. Selain skor RB yang meningkat, Kemensos berhasil menata ulang proses bisnis dan memperkuat sistem pengawasan berbasis risiko. Laporan menyebut bahwa pelaksanaan SPIP dan APIP secara konsisten menjadi bagian dari proses manajerial yang sudah embedded dalam struktur organisasi. Selain itu, keberhasilan mengembangkan layanan berbasis digital seperti SIKUMDAN menjadi indikator bahwa SDM Kemensos mampu merespons tantangan kompleks dengan pendekatan modern. Dengan demikian, organisasi tidak hanya tumbuh secara struktur, tetapi juga secara budaya dan inovasi.

Secara keseluruhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bahwa Kemensos telah menanam investasi penting dalam SDM dan sistem kerja jangka panjang. Laporan keuangan memberi sinyal kuat pada komitmen anggaran pelatihan, sementara laporan kinerja menunjukkan hasil konkret berupa peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Keberhasilan

memberdayakan masyarakat, mengembangkan aplikasi teknologi, dan menjaga nilai reformasi birokrasi menunjukkan bahwa pertumbuhan Kemensos tidak bersifat statis. Ini membuktikan bahwa pembelajaran bukan hanya agenda sampingan, melainkan jantung dari transformasi organisasi sosial.

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning & Growth)

Tabel 4. 6 *Balance Scorecard* perspektik Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	Rumus	Hasil	Sumber
1	Realisasi Anggaran Pelatihan SDM	$\frac{\text{Realisasi Anggaran}}{100\%} \times 100\%$	$\frac{(53.403 / 55.053)}{100\%} \times 100\% = 97,00\%$	CALK
2	Rasio Belanja Pelatihan terhadap Belanja Pegawai	$\frac{(53.403 / 2.021.127)}{100\%} \times 100\%$	2,64%	CALK
3	Jumlah Realisasi untuk Pengembangan Sarana SDM	Belanja infrastruktur pendidikan dan pelatihan	27.235.071.000	CALK
4	Efisiensi Anggaran Pendidikan ASN	Selisih Anggaran Realisasi vs	$55.053.709.500 - 53.403.348.000 = 1.650.361.500$	CALK
5	Kegiatan Peningkatan Kapasitas SDM Terlaksana	Disebutkan kegiatan pelatihan dilaksanakan	Ya, kegiatan terlaksana	CALK

8Sumber: Olah data oleh peneliti

Perspektif ini menggambarkan bagaimana organisasi membangun kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, serta budaya kerja yang mendukung

pencapaian hasil secara berkelanjutan. Laporan keuangan mencatat bahwa realisasi belanja pelatihan pegawai mencapai Rp 53,4 miliar dari anggaran Rp 55,05 miliar (97%). Ini menunjukkan komitmen tinggi dalam peningkatan kompetensi SDM Kemensos. Rasio belanja pelatihan terhadap belanja pegawai juga cukup optimal di angka 2,64%, menandakan bahwa pengembangan SDM menjadi salah satu prioritas internal. Laporan kinerja kemudian memperkuat bahwa pelatihan yang diberikan berhasil mendongkrak profesionalisme ASN dan meningkatkan integritas pelayanan publik.

Indikator pemberdayaan masyarakat juga menjadi bagian dari pertumbuhan organisasi. Sebanyak 2.622 peserta pelatihan dari kalangan masyarakat menunjukkan bahwa Kemensos tidak hanya memperkuat SDM internal, tetapi juga eksternal. Hasilnya, 89,02% peserta menyatakan mengalami peningkatan kecakapan hidup dan 78,6% di antaranya mengalami peningkatan pendapatan. Hal ini menunjukkan adanya efek pengganda (*multiplier effect*) dari pelatihan, yang bukan hanya memberdayakan individu, tetapi juga mengurangi ketergantungan terhadap bansos. Pelatihan tersebut juga diintegrasikan dengan Sentra Kreasi ATENSI yang melibatkan masyarakat dalam ekosistem bisnis sosial.

Dari sisi inovasi, Kemensos telah meluncurkan berbagai sistem informasi baru yang mendukung efisiensi kerja. Command Center Kemensos, dashboard bansos real-time, hingga digitalisasi proses pemutakhiran DTKS memperlihatkan kemajuan signifikan dalam penggunaan teknologi. Inovasi ini tidak hanya mempercepat pekerjaan, tetapi juga menjadi sarana belajar bagi SDM dalam beradaptasi dengan teknologi baru. Laporan kinerja mencatat bahwa digitalisasi

turut mendorong kemudahan monitoring, keterbukaan informasi, serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis data. Artinya, budaya kerja di Kemensos telah bergeser ke arah organisasi yang lebih agile dan data-driven.

Nilai reformasi birokrasi juga memperlihatkan peningkatan profesionalisme dan pertumbuhan organisasi. Selain skor RB yang meningkat, Kemensos berhasil menata ulang proses bisnis dan memperkuat sistem pengawasan berbasis risiko. Laporan menyebut bahwa pelaksanaan SPIP dan APIP secara konsisten menjadi bagian dari proses manajerial yang sudah embedded dalam struktur organisasi. Selain itu, keberhasilan mengembangkan layanan berbasis digital seperti SIKUMDAN menjadi indikator bahwa SDM Kemensos mampu merespons tantangan kompleks dengan pendekatan modern. Dengan demikian, organisasi tidak hanya tumbuh secara struktur, tetapi juga secara budaya dan inovasi.

Secara keseluruhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bahwa Kemensos telah menanam investasi penting dalam SDM dan sistem kerja jangka panjang. Laporan keuangan memberi sinyal kuat pada komitmen anggaran pelatihan, sementara laporan kinerja menunjukkan hasil konkret berupa peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Keberhasilan memberdayakan masyarakat, mengembangkan aplikasi teknologi, dan menjaga nilai reformasi birokrasi menunjukkan bahwa pertumbuhan Kemensos tidak bersifat statis. Ini membuktikan bahwa pembelajaran bukan hanya agenda sampingan, melainkan jantung dari transformasi organisasi sosial.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Realisasi Kinerja Laporan Keuangan Kementerian Sosial dalam *Balance Scorecard*

Realisasi kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial (Kemensos) menunjukkan hasil yang sangat positif ketika dianalisis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Salah satu indikator utama dari perspektif keuangan adalah tingkat realisasi anggaran yang mencapai 99,68% atau Rp 82,035 triliun dari pagu Rp 82,299 triliun. Capaian ini menandakan efisiensi tinggi dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Efisiensi tersebut juga terlihat dalam komposisi belanja yang didominasi oleh belanja bantuan sosial sebesar 95,82% dari total belanja. Artinya, hampir seluruh anggaran Kemensos diarahkan langsung ke masyarakat sebagai penerima manfaat. Ini mencerminkan keselarasan yang kuat antara perencanaan keuangan dan implementasi kebijakan berbasis sosial.

Dalam perspektif pelanggan, data laporan keuangan memperlihatkan bahwa dua program utama, yakni Program Keluarga Harapan (PKH) dan Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), terealisasi hampir sempurna. Realisasi belanja PKH mencapai Rp 28,704 triliun atau 99,98% dari pagu, sementara BPNT terealisasi penuh Rp 45,120 triliun. Dari laporan kinerja, keberhasilan ini dikonfirmasi dengan capaian ketepatan sasaran bansos yang mencapai 99,37% dan nilai kepuasan stakeholder sebesar 90,14. Kedua data ini menguatkan bahwa realisasi keuangan berdampak langsung terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat miskin dan rentan. Efektivitas penyaluran bantuan menunjukkan bahwa dana yang dikelola tidak hanya terserap, tetapi menghasilkan output dan outcome yang signifikan.

Dari perspektif proses internal, laporan keuangan menunjukkan bahwa

distribusi bantuan dilakukan melalui tiga saluran utama yaitu PT Pos, Bank Himbara, dan E-Warong. Sementara itu, laporan kinerja menegaskan adanya sistem pengendalian intern yang berjalan baik dan tidak ada temuan signifikan baru oleh BPK. Ditambah dengan peningkatan nilai reformasi birokrasi menjadi 77,10, hal ini mencerminkan adanya perbaikan dalam sistem dan prosedur kerja internal Kemensos. Efektivitas proses bisnis ini juga didukung oleh digitalisasi sistem seperti aplikasi SIKS-NG, *command center*, dan sistem pengawasan bansos. Ini menunjukkan bahwa realisasi kinerja keuangan tidak hanya tentang serapan dana, tetapi juga kelancaran prosedur dan tata kelola organisasi.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, laporan keuangan mencatat bahwa realisasi belanja pelatihan pegawai mencapai 97% dari pagu, dengan rasio pelatihan terhadap belanja pegawai sebesar 2,64%. Laporan kinerja memperlihatkan bahwa pelatihan berdampak positif, seperti pada pelatihan kewirausahaan yang menghasilkan produk nyata dan peningkatan pendapatan peserta. Selain itu, laporan juga menyebutkan bahwa 85,71% penerima ATENSI mengalami peningkatan kemandirian ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran pada pelatihan tidak hanya terlaksana secara administratif, tetapi juga berdampak nyata terhadap pertumbuhan kapasitas internal dan eksternal. Investasi pada SDM menjadi salah satu indikator penting dalam mendukung keberlanjutan kinerja kementerian.

Penggabungan antara laporan keuangan dan laporan kinerja dalam kerangka *Balanced Scorecard* memberikan gambaran menyeluruh tentang realisasi kinerja Kemensos. Laporan keuangan memberi fondasi kuantitatif, sementara laporan

kinerja memberi bukti kualitatif atas dampak sosial yang dihasilkan. Analisis menyeluruh menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan Kemensos tidak semata efisien, tetapi juga efektif dan berorientasi hasil. Hasil ini penting tidak hanya bagi akuntabilitas fiskal, tetapi juga sebagai dasar pengambilan kebijakan ke depan. Dengan demikian, realisasi kinerja laporan keuangan dalam perspektif BSC dapat dianggap optimal dan strategis.

Dengan pencapaian ini, Kementerian Sosial menunjukkan bahwa mereka tidak hanya berhasil menyerap anggaran secara maksimal, tetapi juga menerjemahkannya ke dalam bentuk layanan dan bantuan nyata bagi masyarakat. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* secara kolektif membuktikan bahwa realisasi anggaran tahun 2023 tidak bersifat nominal semata, melainkan terkonversi menjadi kinerja substantif. Ini menjadikan Kemensos sebagai model bagi kementerian/lembaga lain dalam mengelola dana publik secara akuntabel, produktif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia No. 22 Tahun 2019, (2019) menjelaskan bahwa pengukuran suatu kebijakan tentang bantuan pangan harus beradarkan hasil penyaluran yang telah dilakukan. Perihal ini juga dipertegas dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 231 Tahun 2022 Tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat, (2022) bahwa pengukuran kinerja harus berdasarkan hasil yang ada dan penggunaan *balance scorecard* merupakan salah satu cara yang digunakan dalam pengukuran seperti yang tertera dalam Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun (2019) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan menggunakan alat *balance scorecard* sehingga mengetahui keadaan dan

perkembangan dari suatu kebijakan yang telah dilakukan.

4.5.2 Dampak Penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap Evaluasi Kinerja Keuangan Kementerian Sosial

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja keuangan Kementerian Sosial memberikan dampak yang signifikan terhadap cara pandang dalam menilai keberhasilan kebijakan. Sebelum diterapkannya pendekatan ini, laporan keuangan lebih sering dinilai hanya berdasarkan angka-angka serapan anggaran dan kepatuhan administratif. Dengan adanya BSC, pendekatan evaluasi menjadi lebih luas, mencakup aspek pelayanan, proses internal, serta pengembangan institusi. Hal ini memungkinkan penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan seberapa banyak anggaran yang dibelanjakan, tetapi juga bagaimana dampak dan kebermanfaatannya bagi masyarakat. Kementerian Sosial sebagai lembaga pelaksana kebijakan sosial menjadi lebih terukur dalam menilai kinerja secara strategis. Perubahan ini sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran negara memberikan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, penerapan BSC berkontribusi dalam peningkatan kualitas pengambilan keputusan.

Salah satu dampak nyata dari penerapan BSC adalah meningkatnya perhatian terhadap aspek kepuasan masyarakat sebagai indikator penting dalam pengukuran kinerja. Masyarakat tidak lagi hanya dipandang sebagai penerima bantuan pasif, melainkan sebagai subjek evaluasi yang memiliki suara terhadap efektivitas program. Melalui perspektif pelanggan, evaluasi kebijakan menjadi lebih terbuka terhadap masukan dan kritik dari masyarakat. Penilaian tidak berhenti pada distribusi anggaran, tetapi juga mencakup sejauh mana bantuan sosial benar-benar memenuhi kebutuhan masyarakat. Hasil wawancara dengan penerima

bantuan menunjukkan bahwa sebagian besar merasa terbantu, tetapi masih ada catatan mengenai ketepatan data dan keterlambatan distribusi. Dampak ini memaksa lembaga terkait untuk melakukan pembaruan dalam sistem perencanaan dan pelaksanaan. Dengan kata lain, BSC mendorong perubahan paradigma dalam pelaksanaan anggaran pemerintah menjadi lebih responsif dan adaptif.

Selain itu, BSC memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi dalam proses birokrasi internal. Perspektif proses bisnis internal menuntut agar setiap prosedur yang dilakukan dapat ditelusuri, dievaluasi, dan diperbaiki jika ditemukan ketidakefisienan. Di Kementerian Sosial, penggunaan BSC mendorong penguatan SOP serta peningkatan koordinasi antarunit pelaksana di daerah. Informasi dari wawancara menunjukkan bahwa meskipun struktur pelaksana telah terbentuk dengan baik, peran monitoring dan evaluasi di tingkat bawah masih lemah. Hal ini berdampak pada kesenjangan antara perencanaan dan implementasi di lapangan. Penggunaan BSC secara tidak langsung menuntut agar evaluasi dilakukan bukan hanya di tingkat pusat, tetapi juga sampai ke level pelaksana teknis. Dampak positif lainnya adalah meningkatnya kesadaran pelaksana terhadap pentingnya akuntabilitas dan pelaporan yang terstruktur. Dengan demikian, BSC membantu mengidentifikasi titik lemah dalam proses pengelolaan bantuan sosial.

Penerapan BSC juga memperlihatkan adanya peningkatan dalam pembelajaran organisasi dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi ruang bagi organisasi untuk terus belajar dan berinovasi. Dalam konteks Kementerian Sosial, pendekatan ini mendorong peningkatan pelatihan, pembekalan teknis, serta manajemen

pengetahuan yang lebih baik. Beberapa informan menyebutkan bahwa setelah evaluasi BSC dilakukan, pegawai lebih memahami posisi dan perannya dalam rantai pelayanan kebijakan. Kegiatan pelatihan menjadi lebih terarah dan berbasis pada hasil evaluasi sebelumnya. Selain itu, organisasi juga menjadi lebih terbuka terhadap perubahan sistem dan perbaikan kinerja. Dengan adanya ruang belajar yang lebih luas, pelaksanaan kebijakan sosial menjadi lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, dampak BSC sangat terasa pada aspek kapabilitas institusi secara menyeluruh.

Penggunaan BSC tidak hanya berdampak pada internal organisasi, tetapi juga mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik menjadi lebih mudah diukur dan diwujudkan melalui indikator-indikator dalam BSC. Dalam pelaksanaan kebijakan bantuan sosial, kejelasan data, keterbukaan informasi, serta dokumentasi pelaporan menjadi indikator penting yang tidak bisa diabaikan. BSC mendorong sistem evaluasi yang berbasis bukti, di mana setiap proses harus dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menuntut kinerja pemerintah lebih profesional dan terukur. Penggunaan BSC juga mengurangi potensi penyimpangan karena setiap proses memiliki indikator capaian yang dapat dievaluasi secara berkala. Oleh karena itu, BSC bukan hanya alat manajemen, tetapi juga instrumen tata kelola yang baik dan bersih.

Secara keseluruhan, dampak penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap evaluasi kinerja keuangan Kementerian Sosial sangat positif dan konstruktif. Pendekatan ini mengubah cara pandang terhadap pengelolaan anggaran dari yang

semula bersifat administratif menjadi lebih strategis dan berorientasi hasil. Dengan menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan, BSC membantu menciptakan sistem evaluasi yang lebih komprehensif dan akuntabel. Penggunaan BSC juga memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, transparansi, serta efisiensi birokrasi pemerintah. Kementerian Sosial diharapkan terus mengembangkan dan menyempurnakan penerapan BSC agar menjadi budaya kerja yang berkelanjutan. Evaluasi berkala dengan pendekatan BSC juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi tantangan baru serta merumuskan strategi yang lebih adaptif. Dengan demikian, BSC menjadi instrumen penting dalam pembangunan kebijakan sosial yang lebih efektif dan bermakna.

4.5.3 Respon Masyarakat terhadap Kinerja Kementerian Sosial dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Respon masyarakat terhadap kinerja Kementerian Sosial menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan bantuan sosial. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar masyarakat penerima bantuan menyatakan bahwa bantuan yang diterima sangat membantu kebutuhan dasar mereka. Mereka merasa diperhatikan oleh pemerintah dan mengapresiasi adanya program yang menyentuh langsung kehidupan masyarakat. Namun, tidak semua masyarakat merasakan hal yang sama. Beberapa informan menyatakan ketidakpuasan karena merasa tidak mendapatkan haknya, atau karena penyaluran yang lambat dan kurang merata. Hal ini mencerminkan pentingnya peningkatan dalam hal ketepatan sasaran penerima. Oleh karena itu, persepsi masyarakat harus dijadikan bahan evaluasi utama dalam kebijakan sosial.

Ketidakpuasan masyarakat sebagian besar berakar pada masalah data dan

verifikasi penerima bantuan yang dianggap belum akurat. Beberapa warga yang sebenarnya layak menerima bantuan justru tidak terdata, sementara yang dianggap mampu malah terdaftar sebagai penerima. Kondisi ini menimbulkan kecemburuan sosial di tengah masyarakat, terutama di lingkungan padat penduduk. Selain itu, masih banyak masyarakat yang belum memahami mekanisme penyaluran bantuan secara keseluruhan. Kurangnya sosialisasi dari pihak pemerintah atau aparat pelaksana membuat masyarakat bingung tentang prosedur, waktu penyaluran, dan hak mereka. Ketidakpastian informasi ini memperburuk kepercayaan publik terhadap kinerja instansi pemerintah. Oleh karena itu, kejelasan dan keterbukaan informasi menjadi aspek penting dalam memperbaiki persepsi masyarakat.

Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, respon masyarakat termasuk dalam perspektif pelanggan yang mengukur tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan. Kepuasan masyarakat terhadap kebijakan bantuan sosial sangat dipengaruhi oleh kecepatan, ketepatan, dan keterbukaan dalam pelaksanaannya. Beberapa informan menyatakan bahwa distribusi yang tepat waktu dan sesuai kebutuhan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Sebaliknya, masyarakat yang mengalami keterlambatan atau kendala administratif dalam menerima bantuan mengaku kecewa dan enggan memberikan penilaian positif. Penilaian ini menjadi masukan penting bagi pemerintah untuk meningkatkan mutu pelayanan publik. Evaluasi berkala terhadap kepuasan masyarakat dapat dijadikan dasar dalam perbaikan sistem pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, monitoring atas tanggapan masyarakat harus menjadi bagian dari siklus kebijakan.

Respon positif masyarakat juga terlihat pada wilayah yang memiliki

pelaksana kebijakan yang aktif dan komunikatif. Di beberapa kelurahan, petugas lapangan menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, memberikan informasi lengkap, dan siap membantu jika terdapat kendala. Pendekatan ini membuat masyarakat merasa lebih dihargai dan memiliki saluran komunikasi yang terbuka dengan pemerintah. Kondisi ini tidak hanya menciptakan rasa puas, tetapi juga meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mengawasi dan menjaga keberlanjutan program. Partisipasi ini penting sebagai bentuk akuntabilitas sosial yang mendukung transparansi kebijakan. Dengan demikian, peran aktif pelaksana kebijakan di tingkat bawah turut memengaruhi persepsi masyarakat. Pemerintah pusat perlu menjadikan praktik ini sebagai contoh untuk direplikasi di wilayah lain.

Respon masyarakat terhadap kinerja Kementerian Sosial juga mencerminkan nilai-nilai publik (*public value*) yang diharapkan dari sebuah kebijakan sosial. Ketika bantuan sosial mampu mengurangi beban hidup, meningkatkan ketahanan pangan, atau menciptakan rasa keadilan, maka kebijakan tersebut dianggap menciptakan nilai publik. Dalam wawancara, beberapa penerima bantuan menyebut bahwa bantuan tersebut sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan harian keluarga mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan sosial tidak hanya berdampak secara administratif, tetapi juga secara emosional dan sosial bagi masyarakat. Rasa dihargai dan diberdayakan menjadi indikator bahwa kebijakan menyentuh aspek kemanusiaan. Oleh karena itu, penilaian masyarakat terhadap kebijakan perlu dipandang sebagai ukuran keberhasilan yang setara pentingnya dengan realisasi anggaran. Dengan demikian, evaluasi harus menggabungkan unsur teknis dan humanistik secara seimbang.

Berdasarkan keseluruhan temuan, respon masyarakat terhadap kinerja Kementerian Sosial bervariasi tergantung pada kualitas pelaksanaan di lapangan. Wilayah dengan implementasi yang baik cenderung memperoleh respon positif, sedangkan wilayah yang kurang terkelola menunjukkan ketidakpuasan dan kebingungan masyarakat. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang ideal untuk menilai dinamika ini secara sistematis. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah melihat respon masyarakat sebagai cerminan dari kualitas kebijakan dan manajemen internal organisasi. Untuk itu, evaluasi kinerja berbasis respon masyarakat harus dijadikan prioritas dalam penyusunan kebijakan selanjutnya. Selain itu, perlu ada sistem umpan balik yang lebih terbuka agar suara masyarakat bisa langsung ditindaklanjuti. Dengan demikian, kebijakan bantuan sosial tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga diterima dengan baik oleh masyarakat.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis laporan keuangan Kementerian Sosial menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan memperkuat analisis tersebut dengan data dari laporan kinerja kementerian. Empat perspektif *Balanced Scorecard* keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan kerangka analisis yang menyeluruh untuk menilai kinerja institusi publik. Temuan menunjukkan bahwa dari sisi keuangan, tingkat realisasi anggaran mencapai 99,68%, dengan sebagian besar anggaran dialokasikan untuk bantuan sosial. Hal ini menunjukkan efisiensi dan fokus Kemensos terhadap tujuan strategisnya dalam melayani masyarakat miskin dan rentan. Rasio belanja pegawai yang hanya 2,46% menunjukkan bahwa Kemensos meminimalkan belanja birokrasi dan memaksimalkan alokasi langsung ke publik. Penyerapan ini didukung dengan data dari laporan kinerja yang menunjukkan bahwa dana tidak hanya terserap, tetapi berdampak secara konkret.

Dari sisi pelanggan, Kemensos menunjukkan pencapaian luar biasa melalui realisasi sempurna program BPNT dan nyaris sempurna untuk PKH. Ketepatan sasaran DTKS sebesar 99,37% memperkuat validitas program bantuan sosial yang diberikan. Indeks kepuasan *stakeholder* mencapai 90,14, memperlihatkan bahwa layanan yang diberikan telah diterima baik oleh masyarakat. Dampak program pemberdayaan seperti ATENSI yang berhasil meningkatkan kemandirian ekonomi 85,71% penerima manfaat membuktikan bahwa orientasi pelayanan Kemensos

telah melampaui sekadar penyaluran bansos. Layanan diberikan tidak hanya untuk bertahan hidup, tetapi juga untuk tumbuh secara sosial dan ekonomi. Ini semua mencerminkan kekuatan implementasi kebijakan dari sisi outcome.

Dalam perspektif proses internal, penelitian ini menemukan bahwa Kemensos berhasil membangun sistem distribusi dan pengawasan yang solid dan transparan. Tidak adanya temuan audit signifikan baru dari BPK membuktikan keberhasilan sistem pengendalian internal. Nilai reformasi birokrasi 77,10 menunjukkan peningkatan kapabilitas institusi dalam menjalankan fungsi pemerintahan modern. Saluran distribusi yang beragam, integrasi teknologi informasi, dan pemanfaatan data *real-time* menjadi bukti bahwa Kemensos telah mengoptimalkan proses bisnis internalnya. Hal ini memudahkan kontrol, evaluasi, serta pemantauan terhadap kinerja program. Semua proses tersebut memperlihatkan adanya kesinambungan antara kebijakan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Sementara itu, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditemukan bahwa realisasi belanja pelatihan pegawai sebesar 97% serta rasio pelatihan 2,64% dari belanja pegawai menunjukkan perhatian Kemensos terhadap peningkatan kapasitas SDM. Hasil pelatihan yang berdampak pada peningkatan pendapatan peserta dan produktivitas organisasi merupakan bukti bahwa Kemensos tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga transformatif. Laporan kinerja menunjukkan bahwa pelatihan menghasilkan *output* nyata seperti produk usaha, peningkatan penghasilan, serta kemandirian sosial. Pembangunan pusat pelatihan dan digitalisasi pelayanan semakin memperkuat kapasitas jangka panjang. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi di Kemensos telah berkembang ke arah

keberlanjutan. Kapasitas internal ditingkatkan tidak hanya demi pencapaian indikator, tetapi untuk mendukung kebijakan yang berkelanjutan.

Secara umum, penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja evaluasi kinerja yang komprehensif bagi lembaga publik seperti Kementerian Sosial. Penggabungan antara data laporan keuangan dan laporan kinerja memperkaya analisis serta menghasilkan gambaran menyeluruh antara input, proses, dan output. Pendekatan ini juga berhasil menunjukkan keterkaitan antara serapan anggaran dengan pencapaian dampak sosial. Keempat perspektif dalam BSC dapat saling memperkuat dalam menggambarkan implementasi kebijakan secara strategis. Dengan demikian, penerapan *Balanced Scorecard* bukan hanya metode teknis, melainkan pendekatan manajemen publik yang adaptif dan informatif. Ini membuat kinerja pemerintah menjadi lebih akuntabel, transparan, dan berdampak.

Oleh sebab itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang efektivitas tata kelola sosial berbasis anggaran di sektor publik. Kemensos menjadi contoh institusi pemerintah yang dapat mengintegrasikan penggunaan dana publik dengan hasil sosial yang terukur. Bagi pengambil kebijakan dan akademisi, studi ini menunjukkan bahwa laporan keuangan dan laporan kinerja perlu dibaca secara sinergis untuk memahami dinamika implementasi kebijakan publik. Dengan pendekatan BSC, dimensi yang awalnya terpisah kini dapat dipetakan secara strategis. Ini menciptakan ruang refleksi yang kuat terhadap bagaimana seharusnya kinerja pemerintah dinilai dan dikembangkan ke depan. Maka dari itu, penelitian ini merekomendasikan integrasi BSC dalam

sistem evaluasi kinerja pemerintah secara nasional.

5.2 Saran

1. Untuk Pemerintah

Pertama, pemerintah pusat sebaiknya mendorong penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan evaluasi kinerja yang terintegrasi antara laporan keuangan dan laporan kinerja di seluruh Kementerian dan Lembaga. Hal ini penting untuk menciptakan pemetaan kinerja yang tidak hanya terfokus pada serapan anggaran, tetapi juga outcome dan dampaknya. Kedua, diperlukan penguatan sistem informasi kinerja agar setiap indikator pada keempat perspektif BSC dapat diukur secara *real-time* dan terintegrasi dengan sistem penganggaran. Pemerintah juga perlu meningkatkan pelatihan manajerial dan teknis bagi SDM di lembaga negara agar dapat memahami dan menerapkan pendekatan BSC secara efektif. Ketiga, *feedback* masyarakat sebagai pelanggan harus menjadi indikator tetap dalam pengukuran kinerja, sehingga transparansi dan akuntabilitas publik bisa lebih optimal. Keempat, penting untuk menyederhanakan laporan kinerja agar masyarakat awam bisa memahami perkembangan pemerintah dengan pendekatan BSC yang lebih komunikatif dan visual. Dengan demikian, strategi ini akan memperkuat kualitas tata kelola pemerintahan secara menyeluruh.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke kementerian atau pemerintah daerah lainnya guna melihat konsistensi penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja sektor publik. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas fokus dengan meneliti lembaga pemerintahan lainnya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* agar dapat dibandingkan

efektivitas pengelolaan kinerja di berbagai sektor. Penelitian juga bisa dilakukan secara *longitudinal* untuk menilai konsistensi dan tren implementasi kebijakan dalam jangka panjang. Selain itu, penggunaan metode kuantitatif tambahan seperti regresi atau SEM dapat memperkuat hubungan antar variabel dalam tiap perspektif BSC. Peneliti juga disarankan mengeksplorasi dimensi kepuasan masyarakat dan keterlibatan *stakeholder* secara lebih mendalam, terutama melalui survei atau FGD. Akan lebih baik jika penelitian selanjutnya memasukkan faktor risiko dan tantangan dalam implementasi kebijakan sebagai variabel kontrol. Dengan begitu, hasil penelitian tidak hanya deskriptif, tetapi juga prediktif dan solutif. Ini penting agar pendekatan BSC bisa terus dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan tata kelola pemerintahan modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, M. Z. (2021). Pemulihan Ekonomi Nasional Pada Masa Pandemi Covid-19: Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(2), 117–138. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i2.292>
- Akbar, R. (2016). Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas Publik di Indonesia: Studi Awal di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi & Akuntabilitas Publik*, 1(1).
- Anggraini, R. P. (2024). Budget Politics in the Implementation of Social Assistance Programs (Case Study of Stunting Programs in Depok City). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 14(1), 141–150.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control System* (Murtanto & R. K. Harahap (Eds.); 11th ed.). Salemba Empat. <https://doi.org/979-691-221-X>
- Arisanti, N. M. D., & Suderana, I. W. (2020). Penanganan Pandemi Covid-19: Kolaborasi Pemerintah Kabupaten Bersama Knpi Gianyar Di Kabupaten Gianyar, Bali. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 87. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.43097>
- Arjuli, A., Hasrina, C. D., & Yusri, Y. (2019). Pengaruh Kebijakan Pertanggungjawaban Akuntansi Sektor Publik dan Efektivitas Alokasi Dana Gampong (ADG) Terhadap Pembangunan Fisik. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 3(1), 26–35. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v3i1.238>
- Audia, N., Putera, R. E., & Aromatica, D. (2021). Covid 19: How Is the Ability of Local Governments to Deal with It? *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 10(2), 226. <https://doi.org/10.31314/pjia.10.2.226-239.2021>
- Basri, Y. M., Gusnardi, G., & Yasni, H. (2022). Government Budget Absorption: A Study on The Reallocation and Refocus of the COVID-19 Budget. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 317. <https://doi.org/10.23887/jia.v6i2.38747>
- Béland, D., Dinan, S., Rocco, P., & Waddan, A. (2021). Social policy responses to COVID-19 in Canada and the United States: Explaining policy variations

- between two liberal welfare state regimes. *Social Policy and Administration*, 55(2), 280–294. <https://doi.org/10.1111/spol.12656>
- BPS. (2022). *Data Penerima Bantuan Sosial Provinsi Jawa Timur*.
- Bungin, B. (2021). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (3rd ed.). Prenada Media Group.
- Civi, A. N. del S. (2021). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (pp. 2013–2015). Media Sains Indonesia.
- Dini Andriyani, & Sri Wahyu Handayani. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(03), 53–63. <https://doi.org/10.56127/jukim.v1i03.106>
- Dwi Hatmoko, M. Z., Nur Hidayah K Fadhilah, Triyadi Wabang, & Miniati Alur. (2023). Audit Manajemen Terhadap Efektifitas Sumber Daya Manusia (Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Sumber Daya Mineral) Kab Sukabumi. *Sanskara Akuntansi Dan Keuangan*, 2(01), 38–46. <https://doi.org/10.58812/sak.v2i01.247>
- Elly Astuti, Juli Murwani, & Sugiharto. (2020). Pelatihan Akuntansi Pemerintahan dan Pengelolaan Dana Desa Pada MGMP Kabupaten Madiun. *Dinamisia : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 214–221. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v4i2.3593>
- Fitri, A., Haning, M. T., & Lambali, S. (2023). Implementation of the Sustainable Food Garden Program (P2L) as an Effort to Accelerate the Reduction of Stunting In Bone Regency. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(2), 719. <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i2.50270>
- Furqan, A. C., Wardhani, R., Martani, D., & Setyaningrum, D. (2020). The effect of audit findings and audit recommendation follow-up on the financial report and public service quality in Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 33(5), 535–559. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2019-0173>
- Gomo, C. (2019). Government transfers, income inequality and poverty in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 46(12), 1349–1368. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2018-0458>

- Hadi, S., & Mahi, B. R. (2018). Peran Dana Alokasi Khusus Fisik Afirmasi terhadap Pembangunan Pendidikan Daerah Tertinggal di Indonesia. *Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(4), 330–346.
- Hadiyanto, Wulandari, S., Noor, M. A., & Sitepu, C. B. B. (2022). Bagaimana Pandemi Covid-19 Memengaruhi Pembangunan? Studi Belanja Pemerintah dan IPM di Indonesia Barat dan Timur. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 7(4), 301–316. <https://doi.org/10.33105/itrev.v7i4.703>
- Hanri, M. (2023). Analisis Regional Dampak Program Beras Sejahtera dan Bantuan Pangan Non Tunai terhadap Tingkat Ketahanan Pangan Keluarga Penerima Manfaat. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 8(2023), 371–386. <https://doi.org/10.33105/itrev.v8i4.677>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Salemba Empat.
- Haryani, D. (2021). Implementation of The Poor Community Empowerment Policy (A Study on the Family Hope Program in Palembang City). *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 16(52), 173–181.
- Hasoloan, & Jimmy. (2019). *Pengantar Ekonomi Pembangunan*. Salemba Empat.
- Ishak, K., Khoirin, K. F., Pratama, B. I., Selamat, M. I., & Junery, M. F. (2022). Determinan Laporan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 6(2), 245–258. <https://doi.org/10.46367/jas.v6i2.789>
- Islamy, M. I. (2009). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara* (2nd ed.). Bumi Aksara.
- Kashar, L. L. K. D. J. (2021). *Peranan Audit Sumber Daya Manusia untuk Menilai Efektifitas atas Pelatihan, Pengembangan dan Kesejahteraan Karyawan pada PT Berlian Jasa Terminal* repository.untag-sby.ac.id. <http://repository.untag-sby.ac.id/11761/%0Ahttp://repository.untag-sby.ac.id/11761/44/JURNAL.pdf>
- Kawatu, F. S. (2019). Analisis Laporan Keuangan Sektor Publik - Google Books.

- In CV Budi Utama. books.google.com.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=XYbMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=belanja+operasional+belanja+modal+belanja+tidak+terduga+belanja+transfer+pertumbuhan+ekonomi&ots=e__9C153bG&sig=dUGs_WiQ9gUo1SsOLdIaijzA0do
- Khanifah, L. N., & Nurmandi, A. (2019). Determining Public Value of Infrastructure Projects: Case Studies in Yogyakarta Province, Indonesia. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 23(2).
- Khasanah, D. N., & Yushita, A. N. (2023). The Influence of Digital Literacy, Learning Independence, and Parent's Attention on Learning Achievement in Basic Accounting. *Kurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 21(1), 1–18.
- Kuntadi, C. (2023). *Audit Internal Sektor Publik*. Penerbit Salemba. books.google.com.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=WZfREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=analisis+dan+perancangan+aplikasi+mripat+pada+kantor+jenderal+perbendaharaan+provinsi+kalimantan+barat&ots=DEhjoU7IV7&sig=yCXqmdj0dThje3ObayPXLLWHLSc>
- Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023 Audited*. (2024).
- Mankiw, N. G. (2019). *Pengantar Ekonomi Makro*. Deepublish.
- Maolani, D. Y., Nuraeni, A. S., Dellyani, A., & Huda, E. F. Al. (2023). Penerapan Sistem Akuntabilitas Publik dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 21(2).
- Maqdlilan, R. (2022). Determinan Implementasi Akuntansi Akrua Terhadap Akuntabilitas Sektor Publik : Pendekatan Teori Institusional. In *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)* (Vol. 10, Issue 3, pp. 198–203). academia.edu.
<https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.218>
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi sektor publik*. Andi Yogyakarta.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). Rosda.
- Nadia Putri Rahmani. (2024, April 8). *Indikator: Kepuasan publik terhadap Jokowi masih tinggi*. Antara. <https://www.antaranews.com/berita/3987351/indikator-kepuasan-publik-terhadap-jokowi-masih-tinggi>

- Nevi Costari, & Putri Ariella Belinda. (2021). Pentingnya Implementasi Akuntansi Sektor Publik Dalam Suatu Instansi Pemerintahan. In *Jamanta : Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita* (Vol. 1, Issue 1, pp. 58–77). https://doi.org/10.36563/jamanta_unita.v1i1.421
- Novita, E. R. (2019). *Analisis Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt Mulya Adhi Paramita Cabang* core.ac.uk. [https://eprints.umm.ac.id/49439/%0Ahttps://eprints.umm.ac.id/49439/1/PEN DAHULUAN.pdf](https://eprints.umm.ac.id/49439/%0Ahttps://eprints.umm.ac.id/49439/1/PEN%0ADAHULUAN.pdf)
- Peraturan Menteri Keuangan No. 22/PMK.02/2021*. (2021).
- Peraturan Menteri Keuangan No 121/PMK.02/2011 tentang Tata Cara Penyediaan, Penghitungan, Pembayaran, dan Pertanggungjawaban Dana Cadangan Beras Pemerintah*. (2011).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 231 tahun 2022 tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat*. (2022).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*. (2023).
- Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019*. (2019).
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia No. 22 Tahun 2019*. (2019).
- Prasetyo, T. D., Merini, D., & Wulandari, S. (2024). Digitalisasi Penyelenggaraan Bansos: Studi Tentang Strategi dan Tantangan di Indonesia. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 9(1), 71–86. <https://doi.org/10.33105/itrev.v9i1.786>
- Rafael, S. J. M., & Istianah, L. (2022). Comparative Analysis of Local Government's Financial Performance Before and During the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 8(2), 159–176. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v8i2.830>
- Rahardja, P., & Manurung, M. (2020). *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikroekonomi & Makroekonomi)* (4th ed.). Salemba Empat.
- Sanusi, D., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2022). Factors Affecting the

- Performance of State Civil Services in Makassar City Social Services Post Covid 19 Pandemic. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 12(1), 25. <https://doi.org/10.26858/jiap.v12i1.30750>
- Sasmito, Cahyo, & Dyanasari. (2021). *Pengantar Ekonomi Politik*. Deepublish.
- Sembiring, R. (2023). Akuntansi Keuangan Daerah. *Circle Archive*, Vol.1(No.1), 1–11. <http://circle-archive.com/index.php/carc/article/view/27>
- Suci, C. F., Agustiawan, A., & Putra, R. S. (2022). Pengaruh Red Flags, Kompetensi Auditor, Religiusitas Dan Skeptisme Profesional Terhadap Kemampuan Auditor Internal Dalam Mendeteksi Kecurangan. *Digital Business Journal*, 1(1), 78. <https://doi.org/10.31000/digibis.v1i1.6950>
- Sukrino, S. (2020). *Pengantar Teori Mikroekonomi* (6th ed.). Rajawali Press.
- Sulistiyowati, S., Ruru, J. M., & Y., L. V. (2022). Analisi Tingkat Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Publik di Dinas Pencatatan Sipil Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, VIII.
- Suparman, N. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pengelolaan Keuangan Negara. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 31–42. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i1.261>
- Susanti, D. A., & Delima, Z. M. (2017). Sistem Pengendalian Manajemen. In Murtanto (Ed.), *Badan Penerbit Universitas Muria kudus* (11th ed., Vol. 6, Issue 1). Salemba Empat. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf> <http://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal> <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001> <http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055> <https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006> <https://doi.org/10.1>
- Warren, C. S., Reeve, J. M., Duchac, J. E., Wahyuni, E. T., & Yusuf, A. A. (2017). Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia. In *Salemba Empat* (4th ed., Vol. 1). Salemba Empat. WWW.penerbit salemba.com
- Winarno, B. (2018). *Pengantar Kebijakan Publik: Teori dan Proses* (2nd ed.). CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Zakiyah, N., OKtavia, L., Khairiyah, F., & Ilman, M. A. (2020). Efektivitas

Pelaksanaan Bantuan Sosial Dari Pemerintah Terhadap Masyarakat Terdampak Covid-19 Di Desa Gendongarum Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 97. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.43501>

Zukhri, N. (2020). Kinerja Keuangan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Ditinjau dari Derajat Kemandirian, Ketergantungan, dan Desentralisasi Fiskal. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 5(2), 143–149. <https://doi.org/10.33105/itrev.v5i2.213>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama Informan: Ediningtyas

Tanggal: 20 Desember 2024

Jam: 13.00-13.15

Disusun Jam: 18:36-22:38

Tempat Wawancara: Kantor Pos KCU Malang

Topik Wawancara: Mengetahui Keadaan Penyaluran Bansos Pangan

Peneliti	selamat siang pak
Informan	siang mas, silahkan masuk
Peneliti	permisi pak izin untuk bertanya tentang beberapa perihal soal bantuan sosial
Informan	baik mas, silahkan di tanya nanti saya jawab sesuai dengan keadaan di lapangan
Peneliti	bantuan sosial pangan ini sejak kapan nggeh pak mulainya?
Informan	bantuan ini mulai dari bulan januari setiap 2 bulan sekali disalurkan mas sesuai dengan jadwal yang diberikan oleh Bulog
Peneliti	untuk bantuan ini apakah memang usulan pemerintah atau bagaimana nggeh pak kok yang mendistribusikan pihak pos?
Informan	untuk distribusi bantuan sosial berupa beras yang dari Bulog ini dipilih kepada pihak pos sebab pihak vendor bekerja sama dengan Bulog dari pusatnya mas, sehingga pengerahan terkait beras dilakukan oleh PT Pos Indonesia
Peneliti	untuk tahapannya dari penyaluran nya seperti apa ya pak?
Informan	penyaluran tahapan pertama untuk setiap kantor cabang di setiap kota itu menerima surat perintah dari kantor regional masing-masing mas, kemudian operasional dimual dengan pihak kami ini

	melakukan tanda serah terima setelah memberikan surat keterangan kepada bupati dan wali kota
Peneliti	untuk setelah izin didapatkan itu melakukan apa pak?
Informan	setelah izin didapatkan kami akan melakukan koordinasi kepada pihak kecamatan serta dinas sosial kota malang terkait penyaluran bantuan sosial terkait\
Peneliti	untuk penyalurannya itu datanya dapat dari mana ya pak?
Informan	untuk daftar penerima manfaat atas bantuan sosial yang digunakan itu adalah berasal dari BPKAD yang kemudian digunakan oleh Bulog sebagai dasar penerima yang menjadi target penyaluran itu sendiri
Peneliti	apakah koordinasi yang dilakukan dengan pemerintah sangat baik pak?
Informan	untuk koordinasi sering terjadi salah informasi mas terutama ketika adanya informasi bahwa yang bertanggung jawab akan beras yang ada dilapangkan adalah pihak kelurahan
Peneliti	kejelasan tersebut bagaimana ya pak yang sering tidak terjadi padahal sudah dihimbau?
Informan	Permasalahan yang sering adalah berupa dokumen mas, Koordinasi kami dengan pemerintahan setempat sangat jelas mas bahkan kami juga mengumpulkan kader dan perwakilan setiap kelurahan ketika melakukan sosialisasi terkait bantuan pangan. Beberapa kantor kelurahan ada yang tidak menghadiri sosialisasi dan hanya mengirimkan kader PSM saja dan pihak kami mendapatkan konfirmasi bahwa kegiatan penyaluran telah disampaikan juga oleh pihak kecamatan
Peneliti	bagaimana pak dari pihak distributor melihat kebijakan yang

	diberikan ini apakah kendala yang ada terkait data tersebut itu bisa dibenahi
Informan	untuk data yang tidak sesuai itu dari pihak distributor dan Bulog sudah sepakat untuk melakukan penggantian data apabila terbukti bahwa KPM tersebut tidak ada sehingga kami sebagai pihak distributor melihat bahwa ini sebagai langkah yang baik di saat polemik harga beras naik, terkait untuk daftar penerima yang tidak sesuai itu kami memberikan keleluasaan pada kelurahan, RT dan RW setempat untuk mengubah penerima dengan surat kematian sehingga kami bisa memberi SPTJM
Peneliti	koordinasi yang dilakukan sudah baik akan tetapi kok bisa yang banyak masalah terutama beralasan bahwa tidak ada pemberitahuan pak?
Informan	distribusi ini direncanakan dengan koordinasi yang baik, kendala memang terkadang muncul akibat absennya beberapa aparaturnya desa atau kader PSM yang tidak hadir dalam koordinasi tersebut, antisipasi akan beberapa kendala dilakukan dengan memberikan bekal yang cukup kepada petugas salur saat sosialisasi
Peneliti	bagaimana menurut bapak soal keadaan beras yang banyak akan tetapi harganya mahal, apakah bantuan ini cukup membantu?
Informan	tanggapan kami dari pihak distribusi beras sebenarnya memang menjadi salah satu upaya yang diberikan agar kebutuhan pangan tidak terlalu berat, harapan dari pihak kami adalah kebijakan ini bisa menanggulangi secara perlahan dan efeknya berasa

Lampiran 2

DAFTAR PANDUAN PERTANYAAN WAWANCARA

No.	Pertanyaan	Indikator Pertanyaan
Kebijakan Bantuan Sosial		
1	Bagaimana Kebijakan Bantuan Sosial dapat membantu kebutuhan pangan masyarakat?	3. Ketersediaan dan Aksesibilitas pangan (Sukrino, 2020) 4. Perubahan konsumsi pangan (Sukrino, 2020)
2	Apakah efektivitas kebijakan ini membantu daya beli masyarakat	3. Peningkatan daya beli masyarakat (Rahardja & Manurung, 2020) 4. Efektivitas kebijakan dalam daya beli masyarakat (Winarno, 2018)
3	Apakah kejadian gagal panen mempengaruhi kenaikan harga beras di daerah sini?	2. Elastisitas harga beras setelah kejadian gagal panen (Rahardja & Manurung, 2020)
4	Bagaimana kemampuan masyarakat sekitar dalam memenuhi pangan dalam 4 bulan terakhir?	2. Frekuensi dan jumlah konsumsi pangan (Sukrino, 2020)
5	Dalam pelaksanaan kebijakan bantuan sosial, bagaimana pemerintah setempat memastikan bahwa bantuan tersebut memberikan manfaat maksimal bagi penerima bantuan?	3. Proses penyaluran bantuan yang tepat sasaran (Islamy, 2009) 4. Efektivitas monitoring serta evaluasi kebijakan (Winarno, 2018)
Ketergantungan Masyarakat		
6	Bagaimana respons masyarakat atas bantuan sosial yang diberikan?	2. Persepsi masyarakat mengenai relevansi bantuan terhadap kebutuhan mereka (Mankiw, 2019)
7	Sejauh mana bantuan sosial telah meringankan beban masyarakat dalam menghadapi kenaikan harga pangan?	1. Stabilitas konsumsi pangan meski terjadi kenaikan harga (Hasoloan & Jimmy, 2019)
8	Seberapa besar dampak kenaikan harga pangan terhadap kehidupan sehari-hari masyarakat di wilayah ini?	2. Pengurangan konsumsi barang non-pangan (Sasmito et al., 2021)
10	Apakah ada perubahan pola konsumsi atau adaptasi yang dilakukan masyarakat untuk mengatasi kenaikan harga pangan?	2. Pergeseran konsumsi dari barang mahal ke barang substitusi (Rahardja & Manurung, 2020)
11	Seberapa efektif bantuan sosial dalam	2. Peningkatan kemandirian

	mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap harga pangan yang tinggi?	ekonomi (Hasoloan & Jimmy, 2019)
12	Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap bantuan sosial ini? Apakah mereka merasa bantuan ini cukup atau masih ada kekurangan?	1. Persepsi masyarakat mengenai kecukupan dan relevansi bantuan (Rahardja & Manurung, 2020)

Lampiran 3

DATA KPM BANTUAN PANGAN DAN JUMLAH EVALUASI

No	Kecamatan	Kelurahan	KPM	KPM Pengganti
1	Klojen	Rampalcelaket	94	14
		Samaan	179	27
		Penanggungan	196	29
		Klojen	212	32
		Kiduldalem	150	23
		Sukoharjo	336	50
		Kasin	285	43
		Kauman	339	51
		Bareng	384	58
		Gading Kasri	159	24
		Oro-Oro Dowo	189	28
2	Lowokwaru	Sumbersari	111	17
		Merjosari	287	43
		Dinoyo	286	43

		Ketawanggede	101	15
		Lowokwaru	528	79
		Jatimulyo	273	41
		Tlogomas	289	43
		Tunggulwulung	106	16
		Tulusrejo	264	40
		Mojolangu	233	35
		Tunjungsekar	374	56
		Tasik Madu	144	22
3	Blimbing	Jodipan	615	92
		Blimbing	351	53
		Polehan	698	105
		Kesatrian	110	17
		Bunulrejo	888	106
		Pandanwangi	902	98
		Purwantoro	437	63
		Balearjosari	309	46
		Purwodadi	821	123
		Arjosari	162	24
		Polowijen	420	63
4	Sukun	Ciptomulyo	715	107
		Bakalankrajan	473	71

		Kebonsari	279	42
		Sukun	544	82
		Gadang	570	55
		Bandulan	576	60
		Mulyorejo	578	45
		Pisangcandi	579	67
		Karangbesuki	704	106
		Bandungrejosari	1126	169
		Tanjungrejo	1294	194
5	Kedungkandang	Arjowinangun	196	29
		Wonokoyo	105	16
		Tlogowaru	220	33
		Bumiayu	803	120
		Buring	396	59
		Kedungkandang	464	70
		Madyopuro	562	84
		Sawojajar	191	29
		Lesanpuro	658	99
		Cemorokandang	218	33
		Kotalama	1642	246
		Mergosono	507	76
Jumlah			24632	3509

Lampiran 4 Hasil Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rohmatulloh Salis, M.Pd
NIP : 198409302023211006
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Muhammad Bintang Prameswara
NIM : 210502110021
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Skripsi : **Implementasi Kebijakan Pemerintah pada Bantuan Sosial El Nino di Kota Malang**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
9%	9%	5%	4%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Mei 2025

UP2M



Rohmatulloh Salis, M.Pd

Revisi_Skripsi-1751335065496

ORIGINALITY REPORT

15%	15%	5%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	4%
2	sosdp3ap2kb.malangkota.go.id Internet Source	3%
3	itrev.kemenkeu.go.id Internet Source	1%
4	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
5	adoc.pub Internet Source	<1%
6	progresif.co Internet Source	<1%
7	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
8	es.scribd.com Internet Source	<1%
9	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1%

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210502110021
Nama : Muhammad Bintang Prameswara
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Dosen Pembimbing : Zuraidah, M.S.A
Judul Skripsi : Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial di Kota Malang

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	3 September 2024	Revisi Outline untuk di lanjutkan menjadi proposal skripsi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	6 September 2024	Revisi Proposal Bagian Latar belakang	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	10 September 2024	Revisi format penulisan proposal skripsi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	12 September 2024	Acc Proposal Skripsi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	21 April 2025	Konsultasi hasil penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	28 April 2025	Revisi Hasil penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	5 Mei 2025	Revisi format penulisan dan Kesimpulan	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	12 Mei 2025	Pembahasan Draft Skripsi tahap Akhir	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 12 Mei 2025
Dosen Pembimbing



Zuraidah, M.S.A