



Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial Di Kota Malang

Muhammad Bintang Prameswara^{1*}, dan Zuraidah²

¹ Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; Kota Malang, Provinsi Jawa Timur; e-mail : 210502110021@student.uin-malang.ac.id

² Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; Kota Malang, Provinsi Jawa Timur; e-mail : zuraidah@akuntansi.uin-malang.ac.id

* Corresponding Author : Muhammad Bintang Prameswara

Abstract: The Ministry of Social Affairs, as a public institution, holds a strategic role in managing budgets for social welfare programs that directly impact the community. This study analyzes the performance of the Ministry's financial reports using the Balanced Scorecard (BSC) approach, which encompasses four key perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The main objective of this research is to evaluate the extent to which the financial reports reflect the effectiveness and efficiency of budget management as a form of public institutional accountability. A descriptive qualitative method with a case study approach was employed, collecting data through in-depth interviews with relevant stakeholders and an analysis of published financial report documents. The data analysis was conducted interpretively through stages of theme categorization, coding, meaning interpretation, and validation using data triangulation, which were then synthesized into the Balanced Scorecard framework as a supporting evaluation tool. The findings indicate that, from the financial perspective, budget realization aligns with targets, though efficiency can still be improved. From the customer perspective, the public appreciates the social assistance but criticizes inaccuracies in recipient targeting. The internal business process perspective reveals that aid distribution functions relatively well, despite technical obstacles in the field. Meanwhile, the learning and growth perspective highlights the need to enhance human resource capacity. Overall, the Balanced Scorecard offers a comprehensive view of the Ministry's financial performance and social policy implementation.

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

Received: June 1, 2025
Revised: June 10, 2025
Accepted: July 19, 2025
Published: July 21, 2025
Curr. Ver.: July 21, 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Abstrak: Kementerian Sosial sebagai institusi publik memiliki peran strategis dalam pengelolaan anggaran untuk program-program kesejahteraan sosial yang menyentuh langsung masyarakat. Penelitian ini menganalisis kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan utama penelitian ini adalah mengevaluasi sejauh mana laporan keuangan mencerminkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran sebagai bentuk akuntabilitas institusi publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak terkait dan analisis dokumentasi laporan keuangan yang telah diterbitkan. Proses analisis dilakukan secara interpretatif melalui tahapan kategorisasi tema, pemberian kode, interpretasi makna, dan validasi menggunakan triangulasi data, lalu disintesis ke dalam kerangka Balanced Scorecard sebagai alat bantu evaluasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, realisasi anggaran telah sesuai dengan target meskipun masih ada peluang peningkatan efisiensi. Dari perspektif pelanggan, masyarakat mengapresiasi bantuan sosial tetapi mengeluhkan ketidaktepatan sasaran penerima. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan pelaksanaan bantuan relatif baik, meski menghadapi tantangan teknis. Sementara dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat kebutuhan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Secara

keseluruhan, penerapan Balanced Scorecard memberikan gambaran holistik atas kinerja dan pelaksanaan kebijakan sosial Kementerian Sosial.

Kata kunci: Laporan Keuangan; Kementerian Sosial; Kinerja Keuangan; Metode Kualitatif; Triangulasi Data.

1. Pendahuluan

Setiap aktivitas manusia dalam kehidupan sosial senantiasa melibatkan suatu bentuk pertukaran, baik berupa kebutuhan fisik, jasa, hingga pemikiran. Dalam konteks ini, transaksi keuangan menjadi bagian vital dari interaksi sosial tersebut. Kebutuhan akan pencatatan transaksi keuangan muncul sebagai bentuk tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya ekonomi yang terbatas. Ilmu akuntansi lahir sebagai jawaban atas kebutuhan manusia dalam mencatat, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan aktivitas ekonomi secara sistematis [1], [2]. Tidak hanya mencatat aliran dana, akuntansi berkembang menjadi alat pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja, terutama bagi lembaga pemerintah yang menggunakan dana publik.

Akuntansi sektor publik, berbeda dari akuntansi komersial, tidak hanya berfungsi untuk mencatat dan menyusun laporan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas. Dalam instansi pemerintah, laporan keuangan menjadi alat yang mencerminkan integritas tata kelola, efektivitas program, dan efisiensi anggaran [3]. Pengelolaan anggaran yang bersumber dari pajak rakyat menuntut pemerintah untuk transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, akuntansi dalam sektor publik memainkan peran strategis, tidak hanya dalam hal pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pertanggungjawaban atas pelaksanaan kebijakan publik yang menggunakan dana negara.

Entitas pemerintah berbeda secara mendasar dari entitas bisnis karena tujuannya bukan mengejar keuntungan, melainkan melayani masyarakat dan mewujudkan kesejahteraan public [4]. Oleh sebab itu, penyusunan laporan keuangan pemerintah mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), yang mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik [5]. Standar ini membentuk kerangka kerja pelaporan yang mengakomodasi kebutuhan akan informasi yang dapat diverifikasi dan dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kebijakan secara kuantitatif dan sistematis. Ketepatan pelaporan keuangan bukan hanya soal administrasi, melainkan turut menentukan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Laporan keuangan pemerintah tidak hanya mencerminkan realisasi anggaran, tetapi juga menunjukkan bagaimana pemerintah menjalankan fungsinya dalam memberikan pelayanan publik. Oleh karena itu, laporan tersebut harus informatif, akurat, dan dapat diakses publik [6]. Penerapan prinsip-prinsip akuntansi seperti keterbandingan dan pengungkapan penuh menjadi kunci untuk memastikan kualitas laporan keuangan [7]. Dalam konteks pengawasan, laporan keuangan berperan penting dalam audit eksternal oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), sehingga penyajiannya harus mematuhi regulasi pengelolaan keuangan yang berlaku secara ketat.

Dengan tuntutan yang semakin tinggi terhadap akuntabilitas publik, laporan keuangan kini menjadi bagian dari sistem evaluasi menyeluruh terhadap kinerja lembaga pemerintah [8]. Studi-studi terdahulu masih cenderung fokus pada efisiensi belanja atau realisasi anggaran semata, padahal keberhasilan program pemerintah sangat tergantung pada proses internal, kepuasan masyarakat, serta kapabilitas kelembagaan dalam mengelola perubahan dan pembelajaran organisasi [9]. Oleh karena itu, pendekatan evaluasi yang hanya berbasis output tidak lagi memadai dalam menjawab kompleksitas pengelolaan publik masa kini.

Akuntansi sektor publik di Indonesia tunduk pada ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 62 Tahun 2023, yang membedakan antara pelaporan keuangan entitas bisnis dengan entitas non-profit seperti pemerintah. Standar Akuntansi Pemerintahan dirancang untuk mengakomodasi sifat unik lembaga negara yang tidak mengejar keuntungan, tetapi fokus pada layanan publik [10]. Karena itu, akuntansi sektor publik tidak hanya menyajikan angka, tetapi juga menjelaskan konteks di balik anggaran apa yang dicapai, bagaimana cara mencapainya, dan apa dampaknya bagi masyarakat.

Seiring waktu, pendekatan evaluasi berbasis indikator finansial mulai dinilai kurang memadai dalam mengukur efektivitas kinerja instansi pemerintah. Maka, pendekatan Balanced Scorecard (BSC) mulai diperkenalkan ke sektor publik untuk memberikan pandangan yang lebih holistik, dengan mempertimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan [11], [12]. Penerapan BSC memungkinkan pengukuran yang lebih luas terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik, karena menyertakan perspektif masyarakat sebagai pengguna langsung layanan pemerintah.

Dalam konteks Kementerian Sosial, kepuasan masyarakat atas program bantuan sosial merupakan indikator penting yang dapat diukur melalui pendekatan BSC. Berdasarkan hasil survei kepuasan publik, sebagian besar masyarakat hanya merasakan dampak dari kebijakan yang berkaitan langsung dengan distribusi bantuan, sementara aspek lain seperti edukasi dan keberlanjutan program masih kurang dirasakan [13], [14]. Ini menunjukkan bahwa kebijakan sosial yang berhasil secara anggaran belum tentu optimal secara sosial, sehingga diperlukan pendekatan evaluasi yang lebih mendalam.

Penelitian ini secara khusus diarahkan untuk mengevaluasi kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial dengan pendekatan Balanced Scorecard. Evaluasi ini tidak hanya mengukur bagaimana anggaran direalisasikan, tetapi juga menilai dampak sosial, efisiensi proses, serta pengembangan kapasitas organisasi [15]. Dengan studi kasus di Kota Malang, penelitian ini menguji sejauh mana pelaporan keuangan Kemensos mampu menjelaskan efektivitas kebijakan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat rentan. Pendekatan BSC dipilih karena mampu menjembatani kesenjangan antara pelaporan finansial dan pencapaian strategis lembaga pemerintah.

Kementerian Sosial merupakan institusi kunci dalam pelaksanaan program-program perlindungan sosial seperti PKH, BPNT, dan ATENSI, yang pendanaannya bersumber dari APBN (Permensos No. 22 Tahun 2019). Evaluasi kinerja laporan keuangan kementerian ini menjadi sangat penting mengingat besarnya anggaran yang dikelola serta dampaknya yang langsung dirasakan oleh masyarakat miskin dan rentan (PMK No. 121/PMK.02/2011). Oleh karena itu, laporan keuangan bukan hanya berfungsi sebagai dokumen pertanggungjawaban administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menilai kualitas kebijakan sosial yang dijalankan.

Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki representasi yang baik dari wilayah urban dengan dinamika sosial yang kompleks dan penerima manfaat bansos yang signifikan [16]. Infrastruktur pelaporan digital di kota ini juga cukup baik dan terintegrasi dengan sistem nasional, memudahkan pengambilan data yang akurat. Kondisi ini menjadikan Kota Malang sebagai lokasi yang ideal untuk menilai implementasi kebijakan sosial pemerintah pusat melalui analisis terhadap laporan keuangan kementerian terkait menggunakan Balanced Scorecard. Fokus wilayah ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh yang dapat digeneralisasi untuk wilayah serupa lainnya di Indonesia.

Penelitian-penelitian terdahulu banyak yang terfokus pada pengukuran efisiensi anggaran dan belum menyentuh dimensi strategis secara menyeluruh [17]. Selain itu, sedikit yang mengaitkan antara laporan keuangan dan dampak sosial kebijakan. Padahal, pengukuran kinerja yang ideal harus mampu mencakup keseluruhan proses dari input, proses, output,

hingga outcome dan dampak sosialnya [18]. Penelitian ini mencoba mengisi gap tersebut dengan mengintegrasikan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam menganalisis laporan keuangan instansi pemerintah, khususnya Kementerian Sosial, agar diperoleh hasil evaluasi yang lebih komprehensif dan relevan dengan dinamika sosial masyarakat Indonesia.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial secara strategis, menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan metode evaluasi sektor publik yang lebih terukur dan berbasis hasil. Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengambilan kebijakan berbasis data dan sistem pelaporan kinerja yang terintegrasi dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1 Laporan Keuangan Pemerintah

Laporan keuangan pemerintah merupakan bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Secara teoretis, laporan keuangan menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem akuntansi keuangan negara yang berfungsi untuk mencatat, mengklasifikasi, dan melaporkan transaksi keuangan pemerintah secara sistematis dan akuntabel [19]. Perkembangannya semakin relevan dengan tuntutan transparansi publik, khususnya pasca reformasi dan era digitalisasi akuntansi sektor publik. Salah satu tantangan modernnya adalah bagaimana menjaga validitas data dan menghindari salah saji material dalam pelaporan [20].

2.2 Fungsi Laporan Keuangan Pemerintah

Laporan keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menilai akuntabilitas dan efektivitas kebijakan fiskal. Menurut Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023 [21], dokumen ini digunakan untuk memantau realisasi anggaran, menilai kinerja keuangan, serta memfasilitasi pengambilan keputusan oleh legislatif maupun eksekutif. Dalam konteks demokrasi, laporan ini menjadi alat kontrol publik terhadap penggunaan dana negara [22]. Fungsi lainnya adalah sebagai sarana pembelajaran bagi pemerintah dalam menyusun strategi perbaikan pengelolaan anggaran pada periode berikutnya.

2.3 Kinerja Kebijakan Pemerintah

Kinerja kebijakan pemerintah adalah hasil dari proses implementasi program yang diukur melalui efektivitas, efisiensi, dan dampak kebijakan terhadap masyarakat [14]. Dalam tataran teoritis, kinerja ditentukan oleh struktur organisasi, pengendalian manajemen, dan kemampuan birokrasi dalam menanggapi kebutuhan masyarakat. Penelitian sebelumnya menyoroti bagaimana koordinasi antarlembaga menjadi kunci keberhasilan penanganan pandemi COVID-19, menegaskan pentingnya sinergi dalam mendukung efektivitas kebijakan [23].

2.4 Pengukuran Kinerja Pemerintah

Pengukuran kinerja dalam sektor publik terus berkembang, dari yang awalnya hanya berbasis anggaran menjadi berbasis hasil (*result-based measurement*). Model pengukuran modern mencakup *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* [24]. Pemerintah Indonesia mulai mengadopsi kerangka evaluasi ini untuk meningkatkan akuntabilitas. Dalam Peraturan Menteri Pariwisata No. 1 Tahun 2019, *Balance Scorecard* (BSC) mulai diperkenalkan sebagai alat bantu evaluasi kinerja dengan empat perspektif utama. Pendekatan ini mendorong perubahan orientasi dari sekadar realisasi anggaran ke dampak nyata kebijakan terhadap masyarakat.

2.5 *Balanced Scorecard* dalam Organisasi Publik

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan strategis yang menilai kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga mencakup pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan [25]. Pada sektor publik, BSC disesuaikan dengan misi pelayanan publik dan akuntabilitas sosial. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan BSC pada proyek pemerintah dapat meningkatkan transparansi dan efektivitas kebijakan. BSC juga

dapat mendorong integrasi antara perencanaan strategis dengan eksekusi program secara akuntabel dan terukur [26].

2.6 Integrasi Keislaman dalam Akuntabilitas Publik dan Balanced Scorecard

Dalam perspektif Islam, prinsip akuntabilitas tercermin dalam nilai amanah, keadilan, dan ihsan. Nilai-nilai ini sejalan dengan empat perspektif BSC. Al-Qur'an (Surah An-Nisa: 58) menekankan pentingnya amanah dalam pengelolaan publik, sedangkan Surah Al-Isra: 27 melarang pemborosan, mendukung prinsip efisiensi anggaran. Hadis riwayat Bukhari-Muslim juga menegaskan tanggung jawab moral pemimpin terhadap rakyatnya. Oleh karena itu, pendekatan BSC dapat dipadukan dengan nilai keislaman untuk membangun model akuntabilitas publik yang tidak hanya profesional, tetapi juga spiritual dan etis [27].

3. Metode yang Diusulkan

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam pelaksanaan dan efektivitas realisasi kebijakan bantuan sosial oleh Kementerian Sosial di Kota Malang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi komprehensif terhadap dinamika di lapangan, terutama melalui perspektif Balanced Scorecard yang meliputi aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan [28]. Analisis ini memungkinkan evaluasi langsung atas pelaksanaan program terhadap anggaran dan kepuasan masyarakat, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumen, serta dianalisis secara tematik dan interpretif [29].

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Malang, khususnya di Kelurahan Bandungrejosari, Balarjosari, Dinas Sosial Kota Malang, dan PT Pos Indonesia Cabang Utama Malang, sebagai lokasi yang merepresentasikan seluruh rantai implementasi kebijakan bantuan sosial dari pusat ke masyarakat. Kota Malang dipilih karena tingkat penyaluran bantuannya tinggi, sistem pelaporan yang aktif, dan keterlibatan multiaktor yang komprehensif.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah informan kunci dan pendukung yang terdiri dari pejabat kelurahan, petugas Dinas Sosial, koordinator distribusi bantuan, dan penerima manfaat, yang dipilih secara *purposive sampling* karena keterlibatannya langsung dalam pelaksanaan kebijakan. Penentuan subjek mempertimbangkan kapasitas mereka dalam memberikan informasi mendalam sesuai indikator Balanced Scorecard, sehingga memungkinkan penggalan data yang relevan secara kontekstual [30].

3.4 Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil wawancara langsung dan observasi di lapangan, serta data sekunder berupa laporan penyerahan bantuan dari PT Pos Indonesia dan dokumen pemerintah lainnya. Data primer menggambarkan persepsi dan pengalaman langsung informan, sedangkan data sekunder digunakan untuk verifikasi kuantitatif dan pelengkap triangulasi [31].

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi, dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator Balanced Scorecard untuk menggali empat perspektif kebijakan. Berikut tabel yang memuat daftar pertanyaan untuk informan, yang mencakup aspek realisasi kebijakan dan respons masyarakat atas bantuan pangan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data kualitatif yang otentik, sedangkan observasi dilakukan saat proses distribusi untuk mengkaji pelaksanaan teknis di lapangan [32].

Tabel 1. 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 [33] 2. Perubahan konsumsi pangan [33]
2	Apakah efektivitas kebijakan ini membantu daya beli masyarakat	1. Peningkatan daya beli masyarakat [34] 2. Efektivitas kebijakan dalam daya beli masyarakat [35]
3	Apakah kejadian gagal panen mempengaruhi kenaikan harga beras di daerah sini?	1. Elastisitas harga beras setelah kejadian gagal panen [34]
4	Bagaimana kemampuan masyarakat sekitar dalam memenuhi pangan dalam 4 bulan terakhir?	1. Frekuensi dan jumlah konsumsi pangan [33]
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 [36] 2. Efektivitas monitoring serta evaluasi kebijakan [35]
Penyerapan Kebijakan Pemerintah		
6	Bagaimana respons masyarakat atas bantuan pangan yang diberikan?	1. Persepsi masyarakat mengenai relevansi bantuan terhadap kebutuhan mereka [37]
7	Bagaimana dampak bantuan pangan terhadap kehidupan masyarakat setelah adanya menerima bantuan?	1. Pengurangan konsumsi barang non-pangan [38]
8	Bagaimana respon data penerima yang memiliki permasalahan berupa tidak tepat sasaran dari perencanaan?	1. Pergeseran konsumsi dari barang mahal ke barang substitusi [34]
11	Bagaimana respon masyarakat terhadap kebijakan yang diberikan sebagai perbantuan akan keadaan yang terjadi?	1. Peningkatan kemandirian ekonomi [39]

3.6 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan interpretif dengan teknik triangulasi, yang bertujuan mengolah data mentah dari hasil wawancara mendalam menjadi informasi yang bermakna dan valid [29]. Proses analisis dilakukan melalui pengelompokan tema, pemberian kode, penafsiran makna jawaban, serta pengujian silang antar sumber untuk memastikan keabsahan data. Narasi hasil analisis kemudian disusun berdasarkan teori yang relevan, sehingga memperkuat keterkaitan antara temuan lapangan dan landasan konseptual [30].

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan enam informan utama dan beberapa pendukung, diperoleh gambaran yang memperkuat analisis terhadap pelaksanaan kebijakan bantuan pangan Kementerian Sosial di Kota Malang melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Informan SH, selaku Kasi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Bandungrejosari, menekankan pentingnya pembaruan data secara berkala agar penyaluran bantuan lebih tepat sasaran, terlebih saat harga pangan melonjak. Sementara itu, NF, kader PSM Balearjosari, menyatakan bahwa pelaksanaan bantuan pada tahun 2024 jauh lebih lancar berkat adanya sosialisasi dan sinkronisasi data yang lebih baik, yang turut mengurangi keluhan masyarakat. DM, Lurah Bandungrejosari, juga mengungkapkan bahwa mayoritas warga penerima merasa puas terhadap bantuan, walaupun masih ada harapan agar bantuan diberikan lebih sering dan dalam jumlah lebih besar. Pendapat ini didukung oleh D, penanggung jawab distribusi dari PT Pos Indonesia, yang menyebut bahwa keberhasilan distribusi telah mencapai lebih dari 95%, berkat kerja sama aktif dengan pihak kelurahan dan sistem pelaporan yang rapi. MC dan AA sebagai penerima bantuan juga mengonfirmasi manfaat besar dari program ini dalam memenuhi kebutuhan konsumsi harian mereka, terutama di tengah keterbatasan ekonomi keluarga.

Namun demikian, beberapa pernyataan dari informan lainnya, menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam sistem koordinasi dan penyampaian informasi antar pihak pelaksana. Keluhan muncul terutama terkait kurangnya informasi yang diterima oleh kelurahan dari pihak kecamatan mengenai prosedur penyaluran maupun dokumen yang perlu disiapkan. Hal ini menyebabkan sejumlah warga dan kader merasa kebingungan saat proses penandatanganan atau penyaluran berlangsung. Bahkan Ediningtyas dari pihak pelaksana distribusi menyatakan bahwa beberapa kantor kelurahan tidak menghadiri sosialisasi yang sudah dijadwalkan, dan hanya mengirimkan perwakilan dari kader PSM. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas penyaluran, seperti yang diungkapkan oleh Moch Choliz dan Abdul Aziz yang mengalami keterlambatan dan kekurangan dokumen karena kurangnya informasi awal. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa kendala administratif dan komunikasi antarpihak masih menjadi titik lemah yang harus segera ditangani untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program sosial tersebut.

Temuan lapangan juga memperlihatkan bahwa kendala utama yang berulang adalah ketidaksesuaian dan keterlambatan pembaruan data penerima manfaat. Masih ditemukan penerima bantuan yang tidak lagi berdomisili di alamat terdaftar atau bahkan bukan penduduk lokal, sementara warga lain yang lebih layak justru belum terdaftar. Ketergantungan pada sistem pusat dan lambannya proses revisi data menyebabkan bantuan tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan sosial aktual. Akibatnya, distribusi bantuan oleh PT Pos Indonesia terkadang menemui hambatan seperti harus mengembalikan bantuan karena penerima tidak ditemukan. Selain itu, dokumen penerima yang tidak lengkap turut memperlambat proses verifikasi. Dalam konteks inilah, koordinasi lintas lembaga serta penguatan sistem manajemen data menjadi aspek penting yang perlu ditingkatkan. Sejalan dengan itu, hasil evaluasi pasca-verifikasi Bantuan Pangan PT Pos Indonesia 2024 mencatat bahwa dari total 24.632 Keluarga Penerima Manfaat (KPM), sebanyak 3.509 di antaranya merupakan pengganti, yang memperlihatkan masih tingginya angka ketidaksesuaian data yang harus diperbaiki secara sistematis.

4.1 Analisis *Balanced Scorecard* terhadap Laporan Keuangan Kementerian Sosial

Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk menganalisis kinerja laporan keuangan Kementerian Sosial (Kemensos) melalui empat perspektif utama: keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini memberikan pandangan menyeluruh terhadap efektivitas, efisiensi, dan dampak pengelolaan anggaran serta implementasi kebijakan sosial oleh Kemensos. Analisis ini didasarkan pada data laporan realisasi anggaran (LRA), Catatan atas Laporan Keuangan (CALK), serta laporan kinerja Kementerian Sosial tahun 2023.

4.2 Perspektif Keuangan

Tabel 2. BSC Perspektif Keuangan

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

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan perspektif keuangan menunjukkan tingkat efisiensi dan penyerapan anggaran yang sangat tinggi, dengan realisasi anggaran mencapai 99,68%. Komposisi belanja juga menunjukkan fokus pada program perlindungan sosial, dengan rasio belanja bantuan sosial mencapai 95,82%, dan belanja pegawai hanya 2,46%. Realisasi PNBPN yang melampaui target (157,25%) serta saldo kas yang sehat turut mencerminkan pengelolaan fiskal yang akuntabel dan strategis.

4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3. BSC 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
---	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------	------

Dari tabel diatas terlihat bahwa proses bisnis internal Kemensos telah berjalan sistematis dan digital. Penyaluran bantuan dilakukan melalui PT Pos, Himbara, dan E-warong, serta secara tunai dan nontunai. Tidak adanya temuan signifikan oleh BPK, serta penguatan Sistem Pengendalian Intern (SPI), memperlihatkan tata kelola internal yang kuat dan adaptif terhadap perkembangan digitalisasi distribusi bansos.

4.4. Perspektif Pelanggan

Tabel 4. BSC Perspektif Pelanggan

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

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan fokus pada pelanggan tercermin melalui peningkatan kapasitas ASN dan masyarakat. Pelatihan SDM memiliki rasio realisasi 97%, dengan bukti pengembangan kapasitas yang berdampak pada peningkatan kompetensi serta pendapatan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip pelayanan publik yang responsif dan inklusif (CALK, 2023).

4.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 5. BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	Rumus	Hasil	Sumber
1	Realisasi Anggaran Pelatihan SDM	$(\text{Realisasi} / \text{Anggaran}) \times 100\%$	$(53.403 / 55.053) \times 100\% = 97,00\%$	CALK
2	Rasio Belanja Pelatihan terhadap Belanja Pegawai	$(53.403 / 2.021.127) \times 100\%$	2,64%	CALK
3	Jumlah Realisasi untuk	Belanja infrastruktur pendidikan dan	27.235.071.000	CALK

	Pengembangan Sarana SDM	pelatihan				
4	Efisiensi Anggaran Pendidikan ASN	Selisih Anggaran vs Realisasi	55.053.709.500	-	CALK	
			53.403.348.000	=		
			1.650.361.500			
5	Kegiatan Peningkatan Kapasitas SDM Terlaksana	Disebutkan kegiatan pelatihan dilaksanakan	Ya,	kegiatan terlaksana	CALK	

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa Kemensos telah berinvestasi pada SDM dan sistem kerja berbasis teknologi, seperti Command Center dan dashboard bansos. Inovasi ini mendukung pembelajaran organisasi dan peningkatan nilai reformasi birokrasi. Hasilnya, budaya kerja berbasis data dan inovasi mendorong transformasi institusional secara berkelanjutan.

4.6 Pembahasan

4.6.1 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.

4.6.2 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.

4.6.3 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.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard (BSC) mampu memberikan gambaran komprehensif terhadap kinerja Kementerian Sosial melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggabungan antara laporan keuangan dan laporan kinerja menghasilkan pemetaan yang saling terintegrasi antara input, proses, hingga output, yang mencerminkan efektivitas tata kelola sosial berbasis anggaran. Penelitian ini menunjukkan bahwa serapan anggaran tinggi disertai dengan pencapaian dampak sosial yang konkret, kepuasan masyarakat yang tinggi, serta sistem pengawasan dan distribusi yang solid. Dengan demikian, penerapan BSC bukan hanya sekadar alat evaluasi teknis, melainkan strategi manajemen publik yang mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kebijakan sosial.

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa lembaga pemerintah seperti Kementerian Sosial dapat memadukan efisiensi keuangan dengan dampak sosial yang nyata melalui kerangka BSC. Hal ini menjadi dasar penting bagi pengambil kebijakan dan akademisi untuk menilai kinerja institusi secara lebih holistik. Namun, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam ruang lingkup objek, yang hanya berfokus pada satu kementerian dan bersifat deskriptif. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas objek ke lembaga lain, menambahkan pendekatan kuantitatif, serta mengeksplorasi tantangan implementasi kebijakan. Upaya ini penting agar penerapan Balanced Scorecard dapat terus disesuaikan dan dikembangkan sebagai alat evaluasi strategis dalam tata kelola pemerintahan modern.

Daftar Pustaka

- [1] P. Rahardja dan M. Mandala, *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikroekonomi & Makroekonomi)*, 4th ed. Salemba Empat, 2020. Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://lib.ui.ac.id>
- [2] F. S. Kawatu, *Analisis Laporan Keuangan Sektor Publik*. Deepublish, 2020.
- [3] N. M. D. Arisanti dan I. W. Suderana, "PENANGANAN PANDEMI COVID-19: KOLABORASI PEMERINTAH KABUPATEN BERSAMA KNPI GIANYAR DI KABUPATEN GIANYAR, BALI," *Spirit Publik J. Adm. Publik*, vol. 15, no. 2, Art. no. 2, Okt 2020, doi: 10.20961/sp.v15i2.43097.
- [4] E. Astuti, J. Murwani, dan Sugiharto, "Pelatihan Akuntansi Pemerintahan dan Pengelolaan Dana Desa Pada MGMP Kabupaten Madiun," *Din. J. Pengabd. Kpd. Masy.*, vol. 4, no. 2, hlm. 214–221, Mei 2020, doi: 10.31849/dinamisia.v4i2.3593.
- [5] A. Arjuli, C. D. Hasrina, dan Y. Yusri, "Pengaruh Kebijakan Pertanggungjawaban Akuntansi Sektor Publik dan Efektivitas Alokasi Dana Gampong (ADG) Terhadap Pembangunan Fisik," *J. Hum. J. Ilmu Sos. Ekon. Dan Huk.*, vol. 3, no. 1, Art. no. 1, Apr 2019, doi: 10.30601/humaniora.v3i1.238.

- [6] C. F. Suci, A. Agustiawan, dan R. S. Putra, "PENGARUH RED FLAGS, KOMPETENSI AUDITOR, RELIGIUSITAS DAN SKEPTISME PROFESIONAL TERHADAP KEMAMPUAN AUDITOR INTERNAL DALAM MENDETEKSI KECURANGAN," *Digit. Bus. J.*, vol. 1, no. 1, hlm. 78, Jul 2022, doi: 10.31000/digibis.v1i1.6950.
- [7] R. P. Anggraini dan F. Fatkhuri, "Budget Politics in the Implementation of Social Assistance Programs (Case Study of Stunting Programs in Depok City)," *J. Ilm. Ilmu Adm. Publik*, vol. 14, no. 1, hlm. 141, Jun 2024, doi: 10.26858/jiap.v14i1.63143.
- [8] R. Sembiring, "AKUNTANSI KEUNGAN DAERAH," *Circ. Arch.*, vol. 1, no. 1, Art. no. 1, Mei 2023, Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <http://circle-archive.com/index.php/carc/article/view/27>
- [9] N. Costari dan P. A. Belinda, "Pentingnya Implementasi Akuntansi Sektor Publik Dalam Suatu Instansi Pemerintahan," *JAMANTA J. Mbs. Akunt. UNITA*, vol. 1, no. 1, Art. no. 1, Jun 2021, doi: 10.36563/jamanta_unita.v1i1.421.
- [10] A. Arjuli, C. D. Hasrina, dan Y. Yusri, "Pengaruh Kebijakan Pertanggungjawaban Akuntansi Sektor Publik dan Efektivitas Alokasi Dana Gampong (ADG) Terhadap Pembangunan Fisik," *J. Hum. J. Ilmu Sos. Ekon. Dan Huk.*, vol. 3, no. 1, Art. no. 1, Apr 2019, doi: 10.30601/humaniora.v3i1.238.
- [11] S. Sulistiyowati, J. Ruru, dan V. Londa, "ANALISIS TINGKAT KEPUASAN MASYARAKAT TERHADAP PELAYANAN PUBLIK DI DINAS PENCATATAN SIPIL KOTA MANADO," *J. Adm. PUBLIK*, vol. 8, no. 117, Art. no. 117, Apr 2022, Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/JAP/article/view/40086>
- [12] N. Zuhri, "Kinerja Keuangan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Ditinjau dari Derajat Kemandirian, Ketergantungan, dan Desentralisasi Fiskal," *Indones. Treas. Rev. J. Perbendaharaan Keuang. Negara Dan Kebijak. Publik*, vol. 5, no. 2, Art. no. 2, Jun 2020, doi: 10.33105/itrev.v5i2.213.
- [13] N. P. Rahmani, "Indikator: Kepuasan publik terhadap Jokowi masih tinggi," Antara News. Diakses: 30 April 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.antaraneews.com/berita/3987351/indikator-kepuasan-publik-terhadap-jokowi-masih-tinggi>
- [14] D. A. Susanti dan Z. M. Delima, *Sistem Pengendalian Manajemen*, 11th ed., vol. 6. Badan Penerbit Universitas Muria Kudus. Salemba Empat, 2017.
- [15] D. Andriyani dan S. W. Handayani, "Analisis kinerja keuangan pemerintah provinsi jawa timur," *J. Ilm. Multidisiplin*, vol. 1, no. 03, hlm. 53–63, 2022.
- [16] BPS, "Data Penerima Bantuan Sosial Provinsi Jawa Timur."
- [17] R. Maqdllyan, "DETERMINAN IMPLEMENTASI AKUNTANSI AKRUAL TERHADAP AKUNTABILITAS SEKTOR PUBLIK : PENDEKATAN TEORI INSTITUSIONAL," *JWM J. WAWASAN Manaj.*, vol. 10, no. 3, hlm. 198–203, Okt 2022, doi: 10.20527/jwmthemanagementinsightjournal.v10i3.218.
- [18] M. Z. Abidin, "Pemulihan ekonomi nasional pada masa pandemi Covid-19: analisis produktivitas tenaga kerja sektor pertanian," *Indones. Treas. Rev. J. Perbendaharaan Keuang. Negara Dan Kebijak. Publik*, vol. 6, no. 2, Art. no. 2, Jun 2021, doi: 10.33105/itrev.v6i2.292.
- [19] C. S. Warren, J. M. Reeve, dan J. Duchac, *Financial Accounting*, 15 ed. Cengage Learning, 2017.
- [20] A. C. Furqan, R. Wardhani, D. Martani, dan D. Setyaningrum, "The effect of audit findings and audit recommendation follow-up on the financial report and public service quality in Indonesia," *Int. J. Public Sect. Manag.*, vol. 33, no. 5, hlm. 535–559, Apr 2020, doi: 10.1108/IJPSM-06-2019-0173.
- [21] "Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023 Audited," 2024.
- [22] R. E. Novita, "ANALISIS PELAKSANAAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT MULYA ADHI PARAMITA CABANG SURABAYA)," 2019. Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://123dok.com/document/yngrw11-analisis-pelaksanaan-manusia-menilai-kinerja-karyawan-paramita-surabaya.html>
- [23] N. Audia, R. E. Putera, dan D. Aromatic, "Covid 19: How Is the Ability of Local Governments to Deal with It?," *Publik J. Ilmu Adm.*, vol. 10, no. 2, hlm. 226–239, Des 2021, doi: 10.31314/pjia.10.2.226-239.2021.

- [24] L. L. K. D. J. Kashar, "Peranan Audit Sumber Daya Manusia untuk Menilai Efektifitas atas Pelatihan, Pengembangan dan Kesejahteraan Karyawan pada PT Berlian Jasa Terminal," 2021, [Daring]. Tersedia pada: <http://repository.untag-sby.ac.id/11761/%0Ahttp://repository.untag-sby.ac.id/11761/44/JURNAL.pdf>
- [25] R. N. Anthony dan V. Govindarajan, *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education, 2006.
- [26] L. N. Khanifah dan A. Nurmandi, "Determining Public Value of Infrastructure Projects: Case Studies in Yogyakarta Province, Indonesia," *JKAP J. Kebijak. Dan Adm. Publik*, vol. 23, no. 2, hlm. 109–122, 2019.
- [27] D. Y. Maolani, A. S. Nuraeni, A. Dellyani, dan E. F. A. Huda, "Penerapan Sistem Akuntabilitas Publik dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia," *J. Dialekt. J. Ilmu Sos.*, vol. 21, no. 2, Art. no. 2, Agu 2023, doi: 10.63309/dialektika.v21i2.137.
- [28] D. R. Hansen dan M. M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Salemba Empat, 2013.
- [29] B. Bungin, *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*, vol. 2. Kencana, 2007. Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=14586470090727974226&hl=en&oi=scholar>
- [30] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Rosda, 2021. Diakses: 30 Juni 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.rosda.id/metodologi-penelitian-kualitatif-edisi-revisi/>
- [31] Hardani *dkk.*, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu, 2020.
- [32] N. Zakiyah, L. OKtavia, F. Khairiyah, dan M. A. Ilman, "EFEKTIVITAS PELAKSANAAN BANTUAN SOSIAL DARI PEMERINTAH TERHADAP MASYARAKAT TERDAMPAK COVID-19 DI DESA GENDONGARUM KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO," *Spirit Publik J. Adm. Publik*, vol. 15, no. 2, hlm. 97, Okt 2020, doi: 10.20961/sp.v15i2.43501.
- [33] S. Sukrino, *Pengantar Teori Mikroekonomi*, 6 ed. Jakarta: Rajawali Press, 2020.
- [34] P. Rahardja dan M. Manurung, *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikroekonomi & Makroekonomi)*, 4 ed. Jakarta: Salemba Empat, 2020.
- [35] B. Winarno, *Pengantar Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, 2 ed. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service), 2018.
- [36] M. I. Islamy, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, 2 ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- [37] N. G. Mankiw, *Pengantar Ekonomi Makro*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- [38] Sasmito, Cahyo, dan Dyanasari, *Pengantar Ekonomi Politik*. Yogyakarta: Deepublish, 2021.
- [39] Hasoloan dan Jimmy, *Pengantar Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Salemba Empat, 2019.