

## Pelaksanaan Program Bantuan Keagamaan Di Biro Kesejahteraan Rakyat (KESRA) Provinsi Riau

<sup>1</sup>Agus Risna Saputra, <sup>2</sup>Dian Rianita

<sup>1,2</sup>Universitas Lancang Kuning

Korespondensi : Agusrisnaa@gmail.com

### Abstrak

*Studi ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program Hibah Keagamaan yang dikelola oleh Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau berdasarkan prinsip-prinsip Tata Kelola Pemerintahan yang Baik, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas program dan merumuskan rekomendasi untuk meningkatkan tata kelola hibah. Metodologi Penelitian menggunakan Studi kualitatif ini menggunakan wawancara mendalam dengan para pejabat, staf, dan organisasi keagamaan Kesra, ditambah observasi dan analisis dokumen. Analisis mengikuti model Miles dan Huberman, menggunakan kerangka kerja Edwards III, prinsip-prinsip Tata Kelola yang Baik, dan perspektif Manajemen Publik Baru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa program tersebut telah diimplementasikan sesuai dengan prosedur formal, tetapi masih menghadapi empat kendala utama yang membatasi efektivitasnya: komunikasi publik yang tidak memadai, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, potensi pengaruh non-teknis dalam pengambilan keputusan, dan struktur birokrasi yang kompleks yang melibatkan banyak lembaga. Kondisi-kondisi ini menghambat pencapaian transparansi, akuntabilitas, kesetaraan, dan efektivitas dalam tata kelola hibah. Kualitas pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau perlu ditingkatkan melalui penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan koordinasi antarlembaga, optimalisasi sistem e-grant terintegrasi, dan peningkatan mekanisme pengungkapan informasi publik serta pemantauan untuk mewujudkan program hibah yang lebih responsif, adil, dan berorientasi pada hasil. Studi ini memberikan kontribusi praktis terhadap evaluasi Biro Kesra mengenai pelaksanaan program hibah berdasarkan prinsip-prinsip Tata Kelola yang Baik dan memperkaya literatur administrasi publik tentang tata kelola hibah sosial keagamaan.*

**Kata kunci:** Biro Kesra, Provinsi Riau, Program Hibah Keagamaan, Implementasi Kebijakan

### Abstract

*This study aims to analyze the implementation of the Religious Grant Program managed by the People's Welfare Bureau (Kesra) of Riau Province based on the principles of Good Governance, while identifying key factors influencing the program's effectiveness and formulating recommendations for improving grant governance. Research Methodology This qualitative study used in-depth interviews with Kesra officials, staff, and religious organizations, supplemented by observation and document analysis. The analysis followed the Miles and Huberman model, using the Edwards III framework, Good Governance principles, and the New Public Management perspective. The research findings indicate that the program has been implemented in accordance with formal procedures, but still faces four main obstacles that limit its effectiveness: inadequate public communication, limited human and technological resources, potential non-technical influences on decision-making, and a complex bureaucratic structure involving many institutions. These conditions hamper the achievement of transparency, accountability, equity, and effectiveness in grant governance. The quality of the implementation of the Religious Grant Program at the Riau Province Social Welfare Bureau needs to be improved through strengthening institutional capacity, enhancing inter-agency coordination, optimizing the integrated e-grant system, and improving public information disclosure and monitoring mechanisms to create a more responsive, equitable, and results-oriented grant program. This study provides a practical contribution to the Bureau of Social Welfare's evaluation of grant program implementation based on the principles of Good Governance and enriches the public administration literature on the governance of religious social grants.*

**Keyword:** Bureau of Social Welfare, Riau Province, Religious Grant Program, Policy Implementation

## 1. PENDAHULUAN

Pentingnya pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai program yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup masyarakat, termasuk program keagamaan. Dalam hal ini, salah satu instrumen kebijakan publik adalah program hibah keagamaan, yang dirancang untuk mendorong pertumbuhan spiritual, meningkatkan prinsip moral sosial, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan keagamaan. Pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi kehidupan keagamaan masyarakatnya secara adil dan berkelanjutan, dan urusan keagamaan termasuk dalam urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Dye (2017) mendefinisikan kebijakan publik sebagai segala sesuatu yang diputuskan pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan untuk mencapai tujuan sosial tertentu. Implementasi kebijakan, seperti program hibah keagamaan, bukan hanya tentang penyediaan sumber daya keuangan, tetapi juga tentang bagaimana kebijakan tersebut dijalankan untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan teori Van Meter dan Van Horn (1975), enam faktor utama memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan: standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, sifat lembaga pelaksana, komunikasi antar organisasi, kondisi ekonomi, sosial, dan politik, serta disposisi lembaga pelaksana. Hibah keagamaan menjadi alat penting bagi pemerintah daerah Indonesia untuk meningkatkan kohesi sosial dan mendukung kegiatan lembaga keagamaan. Menurut Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020, hibah harus didasarkan pada prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Untuk memastikan hibah keagamaan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga berfokus pada hasil yang bermanfaat bagi masyarakat, prinsip-prinsip ini harus digunakan sebagai landasan normatif.

Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) melaksanakan dan mengelola berbagai program sosial dan keagamaan di Provinsi Riau, termasuk hibah keagamaan. Program ini merupakan bagian dari upaya pemerintah provinsi untuk meningkatkan peran lembaga keagamaan sebagai mitra strategis dalam pengembangan moral dan spiritual masyarakat. Namun, pelaksanaan program hibah keagamaan seringkali menghadapi beberapa masalah, seperti kurangnya sumber daya manusia, mekanisme seleksi penerima hibah yang kurang optimal, dan kapasitas pemantauan dan evaluasi pasca-penyaluran yang tidak memadai.

Menurut teori tata kelola pemerintahan yang baik (UNDP, 2019), transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan kesetaraan adalah karakteristik tata kelola pemerintahan yang baik. Karena hibah publik memiliki hubungan langsung dengan pengelolaan dana publik, implementasi hibah keagamaan harus mencerminkan prinsip-prinsip ini. Dalam hal ini, pendekatan Manajemen Publik Baru (NPM), yang menekankan profesionalisme birokrasi, efisiensi, dan orientasi hasil (Hood, 1991; Osborne, 2018), juga dapat diterapkan dalam pengelolaan hibah. Hal ini akan membuat birokrasi lebih fleksibel, jelas, dan responsif terhadap kebutuhan lembaga keagamaan di masyarakat.

Secara empiris, penelitian terkini seperti Widianingsih (2022) menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan program hibah daerah sangat dipengaruhi oleh kapasitas birokrasi dalam mengelola anggaran secara transparan dan adil. Perencanaan dan pengawasan yang buruk seringkali menyebabkan penargetan yang tidak tepat dan penyalahgunaan dana hibah. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengevaluasi program hibah keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau untuk menilai seberapa baik prinsip tata kelola yang baik diterapkan dan bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi keberhasilan program.

Namun, hasil evaluasi lapangan menunjukkan beberapa masalah substantif dalam implementasi program hibah ini. Pertama, aspek transparansi dan akuntabilitas belum optimal; mekanisme seleksi penerima hibah cenderung tertutup dan rentan terhadap faktor kedekatan pribadi atau politik. Kedua, penilaian kelayakan proposal tidak selalu berdasarkan kriteria objektif. Ketiga, terdapat masalah keberlanjutan, di mana beberapa program hanya bersifat jangka pendek tanpa tindak lanjut yang signifikan. Keempat, sistem pemantauan dan evaluasi pasca-hibah masih lemah, sehingga sulit untuk mengukur

dampak sosial dari hibah yang disalurkan. Selain itu, ditemukan perbedaan antara data hasil verifikasi dan keputusan gubernur, di mana beberapa lembaga terdaftar sebagai penerima hibah meskipun proposal mereka tidak ditemukan dalam data hasil verifikasi resmi. Hal ini menunjukkan kelemahan dalam aspek administrasi dan tata kelola keuangan publik di Biro Kesra, yang berpotensi merusak kredibilitas dan efektivitas program hibah keagamaan.

Secara konseptual, kondisi ini mencerminkan kesenjangan antara kebijakan yang direncanakan (kebijakan sebagaimana dimaksud) dan kebijakan yang diimplementasikan (kebijakan sebagaimana diimplementasikan) seperti yang dinyatakan oleh Pressman dan Wildavsky (1984). Oleh karena itu, upaya reformasi administrasi dan peningkatan sistem pengawasan internal diperlukan agar implementasi hibah benar-benar selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan kesetaraan.

Oleh karena itu, penelitian tentang Implementasi Program Bantuan Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau menjadi penting baik secara akademis maupun praktis. Studi ini tidak hanya menyoroti efektivitas kebijakan publik di bidang keagamaan tetapi juga berkontribusi pada penguatan tata kelola pemerintahan daerah yang berintegritas, berorientasi pada hasil, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat multikultural di Provinsi Riau.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kebijakan hibah di Biro Kesejahteraan Rakyat di pemerintahan daerah umumnya memiliki landasan regulasi yang jelas untuk pelaksanaannya. Namun, terdapat beberapa masalah selama pelaksanaannya, terutama terkait dengan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan penggunaan teknologi informasi.

Studi Rinda Unawi (2021) di Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa kebijakan hibah telah diimplementasikan dengan benar (merujuk pada Permendagri No. 32 Tahun 2011), namun komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi menghambat implementasinya. Hasil ini menunjukkan bahwa masalah yang berkaitan dengan implementasi hibah tidak hanya bersifat administratif; tetapi juga berkaitan dengan koordinasi antar departemen, kapasitas aparatur, dan konsistensi implementasi kebijakan di lapangan. Hasil ini menegaskan bahwa, sebagai kebijakan publik, hibah keagamaan membutuhkan sistem implementasi yang kuat dan terintegrasi agar kebijakan tersebut dapat mencapai tujuannya.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Murlia, Muhammad Massyat, dan Yusuf Daud (2023) di Kabupaten Mamasa menunjukkan bahwa proses penyaluran hibah keagamaan telah mencakup tahap supervisi, evaluasi, dan verifikasi. Meskipun demikian, kekurangan dana menyebabkan bantuan tidak terdistribusi secara merata di antara rumah-rumah ibadah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala sumber daya atau anggaran merupakan faktor utama yang mempengaruhi keadilan penyaluran hibah. Hal ini menyebabkan masalah dalam memenuhi prinsip kesetaraan dan kebutuhan masyarakat yang beragam.

Studi yang dilakukan oleh Daffa Isytiak Wibisono dan Endang Indartuti (2024) menemukan bahwa masalah komunikasi antara lembaga pemohon dan petugas administrasi menyebabkan misinformasi dan koordinasi yang buruk, yang menghambat implementasi kebijakan di Provinsi Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa bantuan tambahan, seperti program magang, dapat meningkatkan koordinasi dan kepuasan masyarakat. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa komunikasi bukan hanya tentang penyampaian informasi; tetapi juga terkait dengan mekanisme pelayanan, kapasitas aparat, dan sistem koordinasi, yang semuanya berdampak pada kualitas implementasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Indah Murti dan Muhammad Rizky Ramadhani (2025) menekankan pentingnya evaluasi program bantuan dana hibah dengan menekankan betapa pentingnya prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, serta betapa pentingnya evaluasi berdasarkan indikator pencapaian program. Studi ini menunjukkan bahwa evaluasi pengelolaan dana hibah tidak hanya berdasarkan jumlah anggaran yang dialokasikan tetapi juga berdasarkan hasil yang dicapai, ketepatan

target, dan efektivitas penggunaan dana publik. Hasil penelitian menegaskan bahwa evaluasi pelaksanaan dana hibah sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik sangat diperlukan.

Studi Ina Pratiwi pada tahun 2018 tentang e-Grant dan bantuan sosial di Provinsi Banten menemukan bahwa tiga komponen utama menentukan keberhasilan implementasi e-Grant: dukungan (dukungan pemerintah), kapasitas (sumber daya manusia dan infrastruktur), dan nilai (manfaat kebijakan bagi masyarakat). Namun, Pratiwi menemukan bahwa hambatan utama adalah kurangnya sumber daya manusia dan infrastruktur teknologi. Hasil ini relevan karena menunjukkan bahwa digitalisasi hibah dapat meningkatkan transparansi dan pelayanan; namun, hal ini sangat bergantung pada kesiapan kapasitas birokrasi.

Penelitian Muhamad Jamaris (2017) berbeda dengan penelitian yang menekankan aspek manajemen; penelitian ini menggunakan metode Rough Set untuk memberikan solusi teknis guna menentukan secara lebih objektif apakah bantuan hibah untuk fasilitas ibadah layak diberikan. Metode ini menghasilkan peraturan yang membantu tim seleksi Biro Kesra menentukan kelayakan penerima hibah secara lebih adil dan efektif. Studi ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem berbasis data dapat mengurangi masalah subjektivitas dan kriteria yang tidak jelas.

Oleh karena itu, penelitian tentang Pelaksanaan Program Bantuan Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau menjadi penting baik secara akademis maupun praktis. Studi ini tidak hanya menyoroti efektivitas kebijakan publik di bidang keagamaan tetapi juga berkontribusi pada penguatan tata kelola pemerintahan daerah yang berintegritas, berorientasi pada hasil, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat multikultural di Provinsi Riau.

## 2. METODE

Untuk memahami Pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena dapat menggambarkan dinamika kebijakan publik, interaksi antar aktor, dan konteks birokrasi dan sosial yang terkait dengan implementasi program hibah keagamaan. Studi ini dilakukan di Biro Kesra Sekretariat Daerah Provinsi Riau, yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengelola, dan mendistribusikan hibah keagamaan yang bersumber dari Anggaran Daerah. Wawancara mendalam dengan pejabat struktural, staf pelaksana teknis, dan perwakilan lembaga keagamaan penerima hibah yang dipilih secara purposif digunakan untuk mengumpulkan data. Selain itu, observasi dan peninjauan dokumentasi peraturan dan dokumen resmi juga dilakukan. Dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, data dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Model ini mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis ini didasarkan pada model implementasi kebijakan George C. Edwards III, yang mencakup elemen-elemen seperti struktur birokrasi, disposisi pelaksana, komunikasi, dan sumber daya. Selain itu, penelitian ini menggunakan teori Van Meter dan Van Horn, perspektif Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (UNDP), pendekatan Manajemen Publik Baru, dan konsep kesenjangan antara implementasi dan kebijakan yang direncanakan dari Pressman dan Wildavsky. Melalui kerangka analitis ini, penelitian ini diharapkan dapat secara komprehensif dan menyeluruh mengungkap unsur-unsur yang mempengaruhi efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Provinsi Riau.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Pelaksanaan Program Hibah Keagamaan

Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah daerah untuk mendukung penguatan kehidupan keagamaan, pengembangan fasilitas ibadah, dan pemberdayaan lembaga keagamaan. Peraturan yang berlaku, termasuk Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 47 Tahun 2023, menentukan bagaimana program ini diimplementasikan. Penelitian menunjukkan bahwa program hibah keagamaan secara administratif diimplementasikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, mulai dari pengajuan proposal, verifikasi, penentuan penerima hibah, hingga pencairan dana. Namun, masih banyak tantangan yang menghambat keberhasilan, transparansi, dan akuntabilitas program tersebut. Penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edwards III untuk mengkaji kondisi tersebut dengan fokus pada empat faktor utama: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Tabel 1. Besaran Bantuan CSR Keagamaan yang Direkomendasikan oleh Gubernur Riau

Jenis Bantuan	Jumlah Hibah	Nilai yang Diusulkan	Nilai yang Diusulkan
masjid	43	Rp 18.071.029.180,00	Rp 2.120.000.000,00
Ruang Doa/Surah/Rumah Retret	9	Rp 3.309.823.000,00	Rp 325.000.000,00
Gereja-gereja	3	Rp 8.031.300.000,00	Rp 400.000.000,00
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>Rp 29.412.152.180,00</b>	<b>Rp 2.845.000.000,00</b>

Sumber : Biro Kesra Provinsi Riau, 2025

Tabel 1 mengilustrasikan distribusi bantuan Corporate Social Responsibility (CSR) keagamaan yang direkomendasikan oleh Gubernur Riau. Sebanyak 55 proposal hibah diajukan oleh berbagai lembaga keagamaan, terdiri dari 43 masjid, 9 ruang sholat/surau/rumah retret, dan 3 gereja. Secara keseluruhan, nilai bantuan yang diusulkan mencapai Rp 29.412.152.180,00, namun hanya Rp 2.845.000.000,00 yang disetujui untuk direalisasikan.

Berdasarkan kategori, bantuan untuk masjid memiliki porsi terbesar dengan total usulan sebesar Rp 18.071.029.180,00 dan realisasi sebesar Rp 2.120.000.000,00. Pada kategori ruang sholat/surau/rumah retret, nilai usulan mencapai Rp 3.309.823.000,00 dengan Rp 325.000.000,00 yang disetujui. Sementara itu, gereja mengajukan nilai usulan sebesar Rp 8.031.300.000,00, tetapi hanya Rp 400.000.000,00 yang disetujui. Data ini menunjukkan perbedaan signifikan antara nilai pengajuan dan nilai persetujuan, yang menggambarkan proses seleksi ketat dan prioritas penyaluran bantuan CSR berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Dengan demikian, realisasi tersebut tidak hanya menyesuaikan dengan kebutuhan tetapi juga mempertimbangkan efektivitas dan pemerataan penyaluran bantuan keagamaan di Provinsi Riau.

Tabel 2. Besaran Bantuan CSR Keagamaan yang Direkomendasikan oleh Gubernur Riau

Nama Penerima	Pengajuan Proposal	Nomor Rekomendasi	Hasil Rekomendasi	Penentuan TAPD
BAZNAS Provinsi Riau	Rp 955.220.000	451/KESRA/11669	Rp 955.220.000	Rp 156.000.000

Nama Penerima	Pengajuan Proposal	Nomor Rekomendasi	Hasil Rekomendasi	Penentuan TAPD
BWI Provinsi Riau	Rp 1.428.000.000	451/KESRA/11673	Rp 700.000.000	Rp 700.000.000
LPTQ Provinsi Riau	Rp 6.000.000.000	451/KESRA/11675	Rp 4.500.000.000	Rp 3.000.000.000
MUI Provinsi Riau	Rp 3.000.000.000	451/KESRA/11671	Rp 1.700.000.000	Rp 1.500.000.000
Masjid Raya Nurul Wathan Prov. Riau	Rp 2.393.480.000	451/KESRA/11667	Rp 2.000.000.000	Rp 2.000.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp 11.383.220.000</b>		<b>Rp 7.855.220.000</b>	<b>Rp 7.356.000.000</b>

Sumber: Biro Kesra Provinsi Riau, 2025

Rekapitulasi hibah menunjukkan bahwa pada tahun 2024, lima lembaga keagamaan menerima rekomendasi hibah dari Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Kesejahteraan Rakyat. Total proposal yang diajukan mencapai Rp 11.383.220.000, namun setelah proses verifikasi dan penilaian kelayakan, nilai rekomendasi yang disetujui menurun menjadi Rp 7.855.220.000. Selanjutnya, selama proses pembahasan anggaran oleh TAPD, jumlah ini disesuaikan lagi sehingga nilai penetapan akhir menjadi Rp 7.356.000.000. Penerima hibah tertinggi berdasarkan hasil rekomendasi adalah LPTQ Provinsi Riau dengan nominal Rp 4.500.000.000, sedangkan nilai hibah terendah adalah untuk BAZNAS Provinsi Riau pada tahap penetapan TAPD, yaitu Rp 156.000.000. Perbedaan antara nilai yang diusulkan dan yang ditetapkan menunjukkan pemilihan prioritas dan efisiensi anggaran untuk memastikan alokasi hibah sesuai target berdasarkan kapasitas keuangan daerah dan urgensi program masing-masing lembaga. Secara keseluruhan, data ini menggambarkan upaya pemerintah daerah dalam mendukung pengembangan keagamaan dengan mempertimbangkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas penggunaan anggaran negara.

### ***Komunikasi dalam Pelaksanaan Program Hibah Keagamaan***

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek komunikasi belum optimal, khususnya dalam penyampaian informasi kepada lembaga keagamaan sebagai kelompok sasaran kebijakan. Informasi mengenai persyaratan, prosedur pengajuan, dan standar penilaian proposal hibah belum disosialisasikan secara luas dan merata kepada seluruh lembaga keagamaan di Provinsi Riau.

Beberapa informan dari lembaga keagamaan menyatakan bahwa mereka memperoleh informasi tentang program hibah keagamaan melalui saluran tidak resmi, seperti jaringan informal atau rekomendasi dari pihak-pihak tertentu, bukan melalui saluran komunikasi resmi pemerintah daerah. Kondisi ini menyebabkan distorsi informasi, di mana hanya lembaga-lembaga tertentu yang memiliki akses dan pemahaman yang lebih baik tentang program hibah tersebut. Akibatnya, muncul persepsi ketidakadilan dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dalam pengelolaan dana hibah menurun. Temuan ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, yang menekankan bahwa komunikasi yang tidak jelas, tidak konsisten, dan tidak merata dapat menyebabkan kegagalan implementasi kebijakan. Meskipun kebijakan hibah keagamaan telah dirumuskan dengan tujuan yang jelas, komunikasi yang lemah menyebabkan kelompok sasaran tidak sepenuhnya memahami maksud dan mekanisme

kebijakan tersebut. Hal ini berdampak pada rendahnya partisipasi dan penargetan penerima hibah yang tidak akurat.

Selain itu, kondisi ini juga dapat dijelaskan melalui teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), khususnya variabel komunikasi antar organisasi dan aktivitas implementasi. Menurut teori ini, komunikasi yang efektif diperlukan agar tujuan dan standar kebijakan dapat dipahami secara setara oleh semua aktor yang terlibat, baik pelaksana maupun kelompok sasaran. Dalam konteks hibah keagamaan di Provinsi Riau, lemahnya komunikasi antar organisasi dan antara pemerintah dan masyarakat menyebabkan perbedaan interpretasi kebijakan dan ketidakpastian informasi.

Selain itu, temuan penelitian ini juga relevan dengan pandangan Pressman dan Wildavsky (1984) bahwa implementasi kebijakan sangat rentan terhadap kegagalan jika terjadi gangguan dalam aliran komunikasi. Mereka menekankan bahwa setiap titik komunikasi yang tidak berfungsi dengan baik berpotensi menciptakan hambatan baru dalam implementasi kebijakan. Dalam implementasi hibah keagamaan, ketergantungan pada saluran komunikasi informal menunjukkan bahwa sistem komunikasi resmi belum berfungsi secara efektif.

Dari perspektif Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (UNDP, 2019), komunikasi publik yang lemah menunjukkan penerapan prinsip transparansi dan partisipasi yang suboptimal. Informasi tentang program hibah keagamaan harus disampaikan secara terbuka, mudah diakses, dan dipahami oleh semua komunitas. Minimnya keterbukaan informasi menyebabkan rendahnya partisipasi lembaga keagamaan dan membuka ruang bagi praktik-praktik yang tidak akuntabel.

Selain itu, pendekatan Manajemen Publik Baru (NPM) seperti yang diusulkan oleh Hood (1991) dan Osborne (2018) menekankan pentingnya orientasi pelayanan dan penggunaan teknologi informasi dalam penyampaian informasi publik. Dalam konteks ini, penggunaan media digital dan platform pemerintah daerah resmi yang kurang optimal dalam sosialisasi program hibah keagamaan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip NPM belum sepenuhnya diterapkan. Penggunaan sistem e-Grant dan media online seharusnya menjadi sarana komunikasi yang efektif dan transparan yang menjangkau semua lembaga keagamaan secara merata.

Dengan demikian, komunikasi yang lemah menjadi salah satu faktor utama yang menghambat efektivitas pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Provinsi Riau. Oleh karena itu, peningkatan kualitas komunikasi publik diperlukan melalui sosialisasi yang terencana, penggunaan media digital yang optimal, dan penyediaan informasi yang jelas dan mudah diakses. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman kelompok sasaran, memperluas partisipasi lembaga keagamaan, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dalam pengelolaan hibah keagamaan.

### ***Sumber Daya dalam Implementasi Program Hibah Keagamaan***

Sumber daya merupakan salah satu faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan Program Bantuan Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan informan, ditemukan bahwa Biro Kesra masih menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari segi sumber daya manusia, dukungan anggaran, maupun pemanfaatan teknologi informasi. Kondisi ini menjadi kendala utama dalam melaksanakan program bantuan keagamaan secara efektif dan efisien.

Dari segi sumber daya manusia, jumlah aparat yang menangani hibah keagamaan dianggap tidak proporsional dengan beban kerja yang ada. Selain itu, kompetensi teknis aparat, khususnya dalam manajemen administrasi hibah dan pemanfaatan sistem informasi, masih perlu ditingkatkan. Keterbatasan ini menyebabkan sebagian besar proses verifikasi proposal dan pengolahan data masih dilakukan secara manual, sehingga memperlambat tahapan administratif dan meningkatkan risiko kesalahan data.

Masalah ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, yang menekankan bahwa ketersediaan sumber daya—termasuk sumber daya manusia, anggaran, informasi, dan fasilitas

pendukung—merupakan prasyarat utama keberhasilan implementasi kebijakan. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, bahkan kebijakan yang dirancang dengan baik pun akan kesulitan mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam konteks hibah keagamaan, keterbatasan sumber daya secara langsung berdampak pada kualitas layanan publik dan efektivitas pengawasan penggunaan dana hibah.

Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui teori Van Meter dan Van Horn (1975), yang menyatakan bahwa sumber daya merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan. Menurut teori ini, kebijakan dengan target yang luas dan kompleks membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai agar dapat diimplementasikan secara optimal. Dalam pelaksanaan hibah keagamaan di Provinsi Riau, banyaknya proposal yang diajukan tidak seimbang dengan ketersediaan aparat dan anggaran yang memadai, sehingga banyak proposal yang layak tidak dapat terealisasi.

Selain itu, keterbatasan anggaran daerah juga menjadi faktor penghambat yang signifikan. Perbedaan yang cukup besar antara nilai hibah yang diusulkan dan nilai hibah yang disetujui menunjukkan keterbatasan kapasitas fiskal pemerintah daerah. Kondisi ini memperkuat pandangan Pressman dan Wildavsky (1984) bahwa implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan sistem administrasi dan keuangan pemerintah. Ketika sumber daya keuangan terbatas, kebijakan harus melalui proses seleksi yang ketat, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat dan lembaga keagamaan.

Dari perspektif Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (UNDP, 2019), keterbatasan sumber daya juga berdampak pada penerapan prinsip efektivitas dan akuntabilitas yang kurang optimal. Pengawasan penggunaan dana hibah yang masih bersifat administratif menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi menghambat pemerintah daerah dalam melakukan pemantauan dan evaluasi berbasis kinerja. Akibatnya, dampak sosial dari hibah keagamaan sulit diukur secara komprehensif.

### ***Sikap (Sikap Pelaksana) dalam Pelaksanaan Program Hibah Keagamaan***

Pelaksana kebijakan memengaruhi keberhasilan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf Biro Kesra umumnya menunjukkan komitmen untuk mematuhi kebijakan hibah keagamaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tahapan verifikasi administratif dan substantif untuk proposal hibah lembaga keagamaan. Namun, pada kenyataannya, masih ada potensi subjektivitas dalam proses penentuan penerima hibah.

Menurut beberapa informan, opini resmi atau pihak-pihak tertentu masih dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan meskipun prosedur formal telah diselesaikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan masih dipengaruhi oleh faktor-faktor non-teknis dan belum sepenuhnya bergantung pada standar objektif dan kebutuhan masyarakat yang sebenarnya. Situasi ini dapat mengurangi tingkat keadilan dan akuntabilitas dalam pengelolaan hibah keagamaan.

Hasil ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, yang menyatakan bahwa disposisi pelaksana mencakup sikap terhadap aparat, komitmen, dan integritas dalam melaksanakan kebijakan. Jika pelaksana tidak memiliki sikap yang sepenuhnya selaras dengan tujuan kebijakan, implementasi kebijakan akan mengalami kesulitan dan hasil yang dicapai tidak akan memuaskan. Kebijakan yang adil dan tepat sasaran tidak dapat dicapai dalam konteks hibah keagamaan di Provinsi Riau karena potensi subjektivitas pelaksana.

Teori Van Meter dan Van Horn (1975), khususnya variabel karakteristik lembaga pelaksana, juga dapat membantu menjelaskan kondisi ini. Menurut teori ini, sikap, orientasi, dan tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan yang diterapkan sangat memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Tujuan kebijakan akan lebih sulit dicapai jika pelaksana mengizinkan intervensi kepentingan tertentu.

Selain itu, temuan penelitian ini berkaitan dengan pandangan Pressman dan Wildavsky (1984), yang menyatakan bahwa dalam situasi di mana pelaksana kebijakan memiliki banyak kebebasan tanpa

pengawasan yang memadai, implementasi kebijakan sangat rentan terhadap kesalahan. Tidak adanya pengawasan internal yang memadai terhadap proses seleksi penerima hibah dalam hibah keagamaan meningkatkan kemungkinan pelanggaran tujuan kebijakan.

Menurut Good Governance (UNDP, 2019), disposisi pelaksana yang masih dipengaruhi oleh faktor subjektif menunjukkan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan keadilan masih belum optimal. Tata kelola hibah keagamaan harus dilakukan secara profesional, tanpa kepentingan pribadi, dan dengan fokus pada kepentingan publik. Oleh karena itu, konsistensi aparat merupakan kunci keberhasilan tata kelola hibah.

Selain itu, menurut Hood (1991) dan Osborne (2018), pendekatan New Public Management (NPM) menekankan bahwa profesionalisme birokrasi, pengukuran kinerja, dan orientasi hasil sangat penting. Pelaksana kebijakan hibah keagamaan dalam situasi ini harus mengandalkan indikator kinerja yang jelas dan terukur daripada kecenderungan pribadi atau tekanan eksternal. Ketiadaan indikator kinerja yang kuat dapat membuat pelaksana lebih bebas dan melemahkan akuntabilitas publik.

Oleh karena itu, sikap pelaksana sangat penting bagi keberhasilan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau. Untuk mengatasi masalah ini, etika birokrasi harus diperkuat, profesionalisme aparat harus ditingkatkan, dan sistem pengawasan dan evaluasi internal harus diperketat. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memastikan bahwa pelaksanaan hibah keagamaan didasarkan pada prinsip keadilan, objektivitas, dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, tujuan kebijakan akan tercapai secara optimal.

### ***Struktur Birokrasi dalam Pelaksanaan Program Hibah Keagamaan***

Dalam struktur birokrasi Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau, terdapat pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Berbagai instansi terkait, termasuk Biro Kesra, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), bertanggung jawab atas setiap tahapan proses hibah, mulai dari penerimaan proposal, verifikasi, penentuan penerima, hingga pencairan dana. Namun, sistem birokrasi yang digunakan masih bersifat hierarkis dan birokratis, sehingga berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan hibah keagamaan.

Proses pengambilan keputusan relatif panjang dan membutuhkan waktu yang cukup lama karena banyaknya tahapan dan aktor yang terlibat. Hal ini menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan dan pencairan dana hibah kepada lembaga keagamaan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa koordinasi antar lembaga tidak berjalan dengan baik. Akibatnya, sering terjadi ketidaksesuaian data dan keterlambatan administratif. Meskipun Prosedur Operasi Standar (SOP) tersedia sebagai pedoman kerja, kondisi ini diperparah oleh kurangnya integrasi sistem digital.

Menurut George C. Edwards III, struktur birokrasi yang kompleks dan berlapis-lapis dapat memperlambat implementasi kebijakan dan melemahkan fungsi pengawasan. Temuan ini sejalan dengan pandangan tersebut. Kebijakan yang telah ditetapkan secara normatif dalam konteks hibah keagamaan sulit diimplementasikan dengan cepat dan akurat di lapangan karena rantai birokrasi yang panjang.

Teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) juga dapat menjelaskan kondisi ini, dengan berfokus pada variabel komunikasi antar organisasi dan karakteristik lembaga pelaksana. Teori ini menyatakan bahwa semakin banyak organisasi yang terlibat dalam implementasi kebijakan, semakin besar kemungkinan terjadinya hambatan koordinasi dan perbedaan interpretasi kebijakan. Hal ini terlihat jelas dalam proses pemberian hibah keagamaan di Provinsi Riau, di mana banyak lembaga terlibat, sehingga proses menjadi tidak efisien dan sulit dikendalikan secara terpadu.

Selain itu, hierarki birokrasi mencerminkan pandangan Pressman dan Wildavsky (1984) tentang kompleksitas implementasi kebijakan. Mereka menyatakan bahwa kemungkinan kegagalan atau penyimpangan implementasi meningkat seiring dengan panjangnya rantai pengambilan keputusan dan jumlah titik persetujuan yang harus dipenuhi. Dalam konteks ini, keterlambatan pencairan hibah dan kurangnya pengawasan pasca-hibah menunjukkan kesenjangan antara kebijakan yang dirancang (kebijakan

sebagaimana dimaksud) dan kebijakan yang diimplementasikan (kebijakan sebagaimana diimplementasikan).

Menurut Good Governance (UNDP, 2019), sistem birokrasi yang tidak efektif dan kurangnya integrasi antarlembaga dapat menghambat penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Keterbatasan akses publik terhadap informasi tentang proses dan hasil penentuan hibah menunjukkan bahwa mekanisme birokrasi masih berfokus pada prosedur internal daripada pelayanan publik yang terbuka dan partisipatif.

Selain itu, menurut Hood (1991) dan Osborne (2018), pendekatan Manajemen Publik Baru (PNB) menekankan penggunaan teknologi informasi dalam birokrasi publik, desentralisasi kewenangan operasional, dan penyederhanaan prosedur. Prinsip-prinsip PNB ini belum sepenuhnya diterapkan dalam pemberian hibah keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau. Sistem e-Grant seharusnya berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan data dan mempercepat pelayanan, namun hingga saat ini, proses administrasi masih bergantung pada mekanisme manual dan bertingkat.

Oleh karena itu, struktur birokrasi merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan Program Hibah Keagamaan di Provinsi Riau tidak berfungsi dengan baik. Dengan demikian, diperlukan penyederhanaan prosedur birokrasi, peningkatan koordinasi antarlembaga, dan optimalisasi sistem digital terintegrasi. Tindakan-tindakan ini diharapkan dapat mempercepat proses penentuan dan pencairan hibah, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta membantu membangun sistem pengelolaan hibah keagamaan yang lebih profesional, efektif, dan berorientasi pada kepentingan umum.

### ***Diskusi tentang Temuan Penelitian***

Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau telah dilaksanakan tetapi belum sepenuhnya efektif, dengan mempertimbangkan empat variabel implementasi kebijakan menurut George C. Edwards III. Efektivitas implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa masalah utama, termasuk keterbatasan sumber daya, komunikasi publik yang buruk, potensi subjektivitas pelaksana, dan struktur birokrasi yang masih kompleks.

Hasil ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang menyatakan bahwa banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, termasuk keselarasan antara standar dan tujuan kebijakan, sumber daya yang tersedia, karakteristik lembaga pelaksana, komunikasi antar organisasi, dan kondisi sosial dan politik. Dalam kasus hibah keagamaan di Provinsi Riau, ketidakseimbangan antara kebutuhan kebijakan dan kapasitas birokrasi yang tersedia menunjukkan bahwa standar kebijakan belum sepenuhnya didukung oleh sumber daya dan mekanisme implementasi yang memadai.

Selain itu, situasi ini sejalan dengan pandangan Pressman dan Wildavsky (1984) tentang kesenjangan antara kebijakan yang direncanakan dan yang diimplementasikan. Meskipun kebijakan hibah keagamaan secara normatif bertujuan untuk meningkatkan kesehatan dan kehidupan keagamaan masyarakat, kebijakan tersebut masih menghadapi banyak tantangan administratif, politik, dan teknis yang mencegahnya mencapai tujuan sepenuhnya. Potensi kegagalan implementasi kebijakan meningkat seiring dengan panjang rantai birokrasi dan jumlah aktor yang terlibat.

Menurut UNDP (2019), program hibah keagamaan belum sepenuhnya mematuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan. Tata kelola program masih cenderung bersifat administratif dan belum berorientasi pada hasil, seperti yang ditunjukkan oleh kurangnya transparansi informasi tentang kriteria penerima hibah dan sistem pengawasan pasca-hibah yang lemah.

Selain itu, temuan penelitian ini berkaitan dengan pendekatan Manajemen Publik Baru (PNB) yang dipromosikan oleh Hood (1991) dan Osborne (2018). Pendekatan PNB menekankan bahwa efisiensi, profesionalisme, dan penggunaan teknologi informasi sangat penting untuk pelayanan publik. Dalam pelaksanaan hibah keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau, teknologi informasi belum dimanfaatkan

dengan baik. Akibatnya, proses verifikasi, pengawasan, dan evaluasi masih dilakukan secara manual, dan ini kurang responsif terhadap tuntutan transparansi publik.

Oleh karena itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan implementasi Program Hibah Keagamaan, tidak hanya diperlukan perbaikan aspek teknis, tetapi juga reformasi komprehensif dalam tata kelola kebijakan. Peningkatan kapasitas aparatur, penyederhanaan sistem birokrasi, penguatan sistem pengawasan internal, optimalisasi e-Grant, dan peningkatan keterbukaan informasi publik adalah upaya-upaya yang harus dilakukan. Tindakan-tindakan ini diharapkan dapat memungkinkan pengelolaan hibah keagamaan menjadi lebih transparan, lebih jujur, dan lebih adil dengan menjembatani kesenjangan antara tujuan kebijakan dan praktik implementasi.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Provinsi Riau, dapat disimpulkan bahwa program tersebut pada dasarnya telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, mulai dari tahap pengajuan proposal, proses verifikasi, penetapan penerima, hingga pencairan dana hibah. Meskipun demikian, implementasinya masih belum sepenuhnya optimal dalam mencapai tujuan kebijakan secara efektif, efisien, dan berkeadilan. Dari aspek komunikasi, penyebaran informasi mengenai mekanisme, persyaratan, serta kriteria penilaian hibah belum dilakukan secara terbuka dan merata kepada seluruh lembaga keagamaan, sehingga menimbulkan kesenjangan informasi dan persepsi ketidakadilan di masyarakat. Dari aspek sumber daya, Biro Kesra masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, dukungan anggaran, serta pemanfaatan teknologi informasi, yang berdampak pada lambatnya proses administrasi, verifikasi proposal, serta belum optimalnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi hibah setelah pencairan dana. Selanjutnya, dari aspek disposisi atau sikap pelaksana, aparat pada umumnya telah menunjukkan komitmen dalam menjalankan program hibah keagamaan, namun masih terdapat potensi subjektivitas dan pengaruh faktor nonteknis dalam proses penentuan penerima hibah, sehingga prinsip objektivitas dan akuntabilitas belum sepenuhnya terwujud. Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, mekanisme pelaksanaan hibah masih bersifat hierarkis dan melibatkan berbagai tahapan serta instansi, sehingga menyebabkan proses penyaluran hibah menjadi kurang efisien. Selain itu, koordinasi antar instansi dan penerapan Prosedur Operasi Standar (SOP) juga belum sepenuhnya didukung oleh sistem digital yang terintegrasi. Secara keseluruhan, pelaksanaan Program Hibah Keagamaan di Biro Kesra Provinsi Riau belum sepenuhnya mencerminkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan kesetaraan. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun Program Hibah Keagamaan di Provinsi Riau telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, masih diperlukan berbagai upaya perbaikan dan penguatan tata kelola, khususnya dalam peningkatan transparansi, optimalisasi sumber daya, penguatan sistem pengawasan, serta pemanfaatan teknologi informasi, agar program hibah dapat memberikan manfaat yang lebih optimal bagi lembaga keagamaan dan masyarakat serta mendukung terwujudnya kesejahteraan yang berkelanjutan dan keharmonisan antarumat beragama.

#### 5. SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar para praktisi di Biro Kesra Provinsi Riau meningkatkan transparansi melalui strategi komunikasi publik yang lebih luas, memperkuat kapasitas SDM melalui pelatihan teknis, dan mengoptimalkan sistem e-Grant terintegrasi untuk mempercepat proses

administrasi. Pemerintah perlu meningkatkan mekanisme seleksi dengan kriteria yang lebih objektif, memperkuat koordinasi antarlembaga (seperti BPKAD dan TAPD), dan mengembangkan sistem pemantauan dan evaluasi berbasis hasil untuk mengukur dampak nyata program. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk melakukan studi perbandingan antar daerah, evaluasi dampak menggunakan metode kuantitatif atau campuran, dan penelitian longitudinal untuk melihat tren jangka panjang. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam perspektif penerima manfaat, inovasi teknologi digital seperti blockchain, hingga analisis ekonomi politik untuk memahami dinamika kepentingan dalam pengelolaan hibah keagamaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy* (15th ed.). Pearson Education.
- [2] Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- [3] Indartuti, E., & Wibisono, D. I. (2024). Penyaluran dana hibah di Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–60.
- [4] Jamaris, M. (2017). Implementasi metode *rough set* untuk menentukan kelayakan bantuan dana hibah fasilitas rumah ibadah. *Jurnal Sistem Informasi*, 13(2), 89–101.
- [5] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] Murlia, M., Massyat, M., & Daud, Y. (2023). Implementasi kebijakan bantuan dana hibah keagamaan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. *Jurnal Administrasi Negara*, 9(2), 112–126.
- [7] Murti, I., & Ramadhani, M. R. (2025). Evaluasi program bantuan dana hibah pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 1–15.
- [8] Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- [9] Peraturan Gubernur Riau Nomor 47 Tahun 2023 tentang Pedoman Pemberian Hibah dan Bantuan Sosial yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Riau.
- [10] Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- [11] Pratiwi, I. (2018). *Implementasi e-Hibah dan Bantuan Sosial di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Banten* (Skripsi). Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- [12] Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.
- [13] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- [14] UNDP (United Nations Development Programme). (2019). *Good Governance Principles*. New York: UNDP.
- [15] Unawi, R. (2021). *Implementasi Kebijakan Pemberian Dana Hibah pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara* (Tesis). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- [16] Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
- [17] Widianingsih, I. (2022). Tata kelola hibah daerah dan implikasinya terhadap akuntabilitas publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(2), 233–247