



## KEBIJAKAN PENINGKATAN KUALITAS PERENCANAAN ANGGARAN KEMENTERIAN AGAMA

### *POLICY FOR IMPROVING THE QUALITY OF BUDGET PLANNING OF THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS*

Naskah disubmit: 20 Januari 2025 | Revisi: 17 Februari 2025 | diterima: 10 Maret 2025

**Rijal Roihan\***

Biro Perencanaan,  
Sekretariat Jenderal  
Kementerian Agama

\*Penulis Korespondensi:  
[rroihan@gmail.com](mailto:rroihan@gmail.com)

#### **Abstrak**

*Policy paper* ini menguraikan bahwa Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) adalah salah satu instrumen dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk mendukung pembangunan nasional. Setiap Kementerian/Lembaga (K/L) menyusun RKA sebagai acuan dalam pelaksanaan anggaran berdasarkan kebutuhan masing-masing untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Namun, dalam implementasinya, terkadang terjadi kesenjangan antara RKA dengan pelaksanaan anggaran, yang dapat menghambat pencapaian tujuan. *policy paper* ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penyebab kesenjangan ini. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yang mencakup studi literatur, wawancara, dan observasi partisipatif dalam penyusunan anggaran. Pembahasan *paper* ini menunjukkan bahwa beberapa faktor berkontribusi terhadap ketidaksesuaian antara dokumen perencanaan dan realisasi anggaran. Kualitas dokumen perencanaan sering kali tidak mencerminkan kebutuhan riil dan prioritas kebijakan. Selain itu, kurangnya data yang akurat dan terkini menjadi tantangan dalam penyusunan RKA yang berkualitas. Pemanfaatan sistem informasi yang belum optimal juga menjadi masalah, karena banyak proses masih bergantung pada metode manual yang rentan terhadap kesalahan. *Paper* ini memberikan saran berupa pengembangan sistem informasi terpadu yang dapat meningkatkan akurasi, transparansi, dan efisiensi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Penerapan hal ini sebagai kebijakan di Kementerian Agama diharapkan dapat menghasilkan dampak positif yang signifikan, seperti peningkatan kualitas perencanaan anggaran, pengambilan keputusan yang lebih berbasis data, serta peningkatan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran di Kementerian Agama.

**Kata Kunci:** Kesenjangan, Ketidaktepatan, Kualitas Dokumen, Perencanaan Anggaran, RKA, Sistem Informasi

#### **Abstract**

*This policy paper describes that Work Plan and Budget (RKA) is one of the instruments in the implementation of the State Budget (APBN) to support national development. Each Ministry/Institution (K/L) prepares the RKA as a reference in budget implementation based on their respective needs to achieve the goals and targets that have been set. However, in its implementation, sometimes there is a gap between the RKA and budget implementation, which can hinder the achievement of goals. This paper aims to identify and analyze the causes of this gap. The methodology used is a qualitative descriptive approach, which includes literature studies, interviews, and participatory observations in budget preparation. The discussion of the paper shows that several factors contribute to the mismatch between planning documents and budget realization. The quality of planning documents often does not reflect real needs and policy priorities. In addition, the lack of accurate and up-to-date data is a challenge in preparing a quality RKA. The use of information systems that are not optimal is also a problem because many processes still rely on manual methods that are prone to errors. This paper provides suggestions in the form of developing an integrated information system that can improve accuracy, transparency, and efficiency in the budget planning and implementation process. The implementation of this as a policy in the Ministry of Religion is expected to produce significant positive impacts, such as improving the quality of budget planning, more data-based decision-making, and increasing accountability in budget management in the Ministry of Religion.*

**Keywords:** Gaps, Inaccuracies, Document Quality, Budget Planning, RKA, Information Systems

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA K/L) merupakan instrumen penting dalam pembangunan nasional (Dama et al., 2024), karena menjadi dasar penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang ditetapkan setiap tahun melalui Undang-Undang (Ginting, 2023). RKA K/L berfungsi untuk memastikan bahwa alokasi anggaran mencerminkan kebutuhan masyarakat (Dama et al., 2024), serta sesuai dengan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, serta untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan publik (Gunawan, 2016). Selain itu, RKA/KL juga berperan dalam pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program-program pembangunan, sehingga dapat mengidentifikasi masalah dan melakukan perbaikan yang diperlukan (Armia & Indrawati, 2020). Dengan demikian, RKA/KL tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih luas dan berkelanjutan (Rahim, 2022).

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) oleh Kementerian/Lembaga (K/L) sering kali terhambat oleh berbagai kendala, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan kesulitan dalam pengumpulan data yang akurat. Penelitian menunjukkan bahwa penganggaran yang tidak optimal dapat disebabkan oleh kurangnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Damayanti & Fitriah, 2023). Selain itu, ketidakpastian ekonomi dan perubahan kebijakan yang dinamis juga mempengaruhi keakuratan perencanaan anggaran, yang pada

gilirannya dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Utami & Abbas, 2023). Hal ini terlihat dalam konteks Kementerian Agama, di mana tantangan dalam analisis data dan pemantauan evaluasi perencanaan anggaran menjadi isu yang signifikan (Hariyanto, 2020; Santoso, 2021).

Kesenjangan antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran di Kementerian Agama sering kali disebabkan oleh penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang tidak tepat. Hal ini dapat terjadi akibat asumsi yang tidak akurat, data yang tidak lengkap atau kadaluarsa, serta perubahan situasi ekonomi atau kebijakan yang sulit diprediksi (Fatriani, 2023). Ketidaksesuaian ini berujung pada alokasi anggaran yang tidak selaras dengan kebutuhan riil, yang mengakibatkan banyak revisi, pagu minus, dan potensi usulan penambahan anggaran (ABT) (Utami & Abbas, 2023). Secara keseluruhan, kondisi ini menciptakan persepsi bahwa dokumen perencanaan dan anggaran memiliki kualitas yang rendah, yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran di Kementerian Agama (Fatriani, 2023) (Abdullah et al., 2020).

### Identifikasi Masalah

Kualitas dokumen perencanaan yang masih belum memadai sering kali diakibatkan oleh ketidaktepatan *input* data anggaran yang diusulkan (Savitri et al., 2019) (Riswat, 2021). Ketidaktepatan ini biasanya disebabkan oleh kurangnya sistem validasi yang memadai dalam proses penyusunan anggaran (Anwar et al., 2024). Karena banyaknya data yang masih diolah secara manual, potensi kesalahan dalam *input* data menjadi lebih tinggi (Wolu & Rada, 2024). Keterba-

tasian ini menunjukkan perlunya penerapan sistem validasi yang lebih canggih dan otomatis untuk memastikan keakuratan data yang digunakan dalam perencanaan anggaran (Wolu & Rada, 2024). Kekurangan dalam penyusunan anggaran yang selama ini terjadi di lingkungan sekretariat Jenderal, khususnya dalam hal akurasi pengusulan anggaran akan berdampak pada tingkat relevansi, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program dan anggaran secara keseluruhan.

Selain itu, belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi untuk perencanaan turut berkontribusi terhadap rendahnya kualitas dokumen perencanaan. Sistem informasi yang belum dikembangkan secara maksimal mengakibatkan proses perencanaan yang berjalan kurang efisien dan kurang mampu memberikan data yang akurat dan relevan. Penggunaan teknologi informasi yang lebih maju dan terintegrasi diharapkan dapat membantu memperbaiki kualitas *input* data dan mendukung validasi yang lebih baik (Elisabeth, 2019), sehingga menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih berkualitas dan dapat diandalkan.

### **Rumusan Masalah**

Kesenjangan antara Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Kementerian/Lembaga (K/L) dengan pelaksanaan anggaran sering kali disebabkan oleh keterbatasan data yang diperlukan dalam proses penyusunan. Selama ini, penyediaan data dilakukan secara manual, yang mengakibatkan ketidaktepatan dalam *input* ke dalam aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). Ketidaktepatan data ini akhirnya berimplikasi pada kualitas dokumen perencanaan yang kurang optimal, sehingga

mempengaruhi pengalokasian dan pelaksanaan anggaran. Kementerian Agama perlu melakukan terobosan untuk mengatasi masalah ini, agar kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran dapat ditingkatkan secara signifikan.

### **Tujuan dan Manfaat**

#### *Tujuan*

1. Mengidentifikasi dan memahami penyebab utama ketidaktepatan dokumen perencanaan RKA;
2. Menilai dampak ketidaktepatan ini terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran;
3. Meningkatkan kesadaran pembuat kebijakan tentang urgensi masalah ini;
4. Mendorong langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas penyusunan RKA;
5. Menyoroti pentingnya penerapan sistem informasi yang canggih dan validasi data yang lebih baik.

#### *Manfaat*

1. Memperbaiki kualitas dokumen perencanaan sehingga lebih akurat dan andal.
2. Mengoptimalkan penggunaan dan alokasi sumber daya dalam anggaran.
3. Mengurangi potensi kesalahan dan inefisiensi dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran.
4. Memberikan dasar yang kuat bagi kebijakan yang responsif terhadap dinamika perubahan.
5. Mencapai tujuan pembangunan nasional dengan lebih optimal.

### **Kerangka Teori dan Konseptual**

Dalam upaya meningkatkan kualitas do-

kumen perencanaan, khususnya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai beberapa teori yang relevan dan populer dalam konteks manajemen dan kebijakan publik. Pertama, Teori Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System - MIS*) menjadi landasan penting untuk mendukung proses pengumpulan, pengolahan, dan validasi data anggaran (Pangestu, 2007). Teori ini menekankan pentingnya penerapan teknologi informasi yang canggih dan terintegrasi untuk memastikan keakuratan dan efisiensi dalam penyusunan RKA (Pangestu, 2007). Dengan sistem informasi yang baik, proses manual yang rentan terhadap kesalahan dapat diminimalisir, sehingga data yang digunakan dalam perencanaan lebih andal dan mutakhir (Salim, 2020) (Yunita & Rosmawati, 2021).

Selanjutnya, Teori Penganggaran Berbasis Kinerja (*performance-based budgeting*) yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja dalam penganggaran. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan perencanaan anggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan anggaran (Dhamara & Fauzi, 2023) (Akbar, 2018) (Anggraeni & Saleh, 2020). Meskipun dalam praktiknya, sering terjadi perbedaan antara perencanaan anggaran dan realisasinya karena adanya kecenderungan *incremental budgeting (baseline)*, birokrasi yang kompleks, serta fleksibilitas revisi anggaran yang terbatas.

Lalu ada Teori Perencanaan Strategis (Bryson et al., 2018) menjelaskan bahwa perencanaan yang efektif harus berbasis pada analisis lingkungan yang komprehensif, formulasi tujuan yang realistis, serta alokasi sumber daya yang sesuai. Ketidaksesuaian antara tujuan strategis yang tercantum

dalam dokumen perencanaan dengan implementasi anggaran menunjukkan bahwa perencanaan masih kurang berbasis data dan analisis yang mendalam (Ummam et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kualitas dokumen perencanaan melalui perbaikan sistem verifikasi data dan pengelolaan informasi yang lebih baik merupakan terobosan penting untuk diwujudkan.

Selain itu, teori *Evidence-Based Policy Making (EBPM)* yang menekankan bahwa pengambilan kebijakan harus berbasis pada bukti yang kuat dan valid (Lentari, 2024). Pemahaman ini mendorong pengambilan keputusan berdasarkan bukti, di mana data yang akurat dan terkini menjadi inti dari setiap kebijakan yang dirumuskan (Zain et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan data yang tidak valid atau usang dapat mengakibatkan kebijakan yang tidak efektif dan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yang dalam hal ini penyusunan rencana kerja dan anggarantidak sesuai dengan kebutuhan yang nyata.

Terakhir ada teori akuntabilitas publik (*public accountability*) yang menggarisbawahi perlunya transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran (Albugis, 2016). Mekanisme pengawasan dan evaluasi yang ketat harus diterapkan untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan riil dan dapat dipertanggungjawabkan (Wolok, 2012). Dengan meningkatkan akuntabilitas publik, kepercayaan masyarakat terhadap proses penganggaran dapat ditingkatkan, mengurangi risiko korupsi dan penyalahgunaan dana, serta memastikan alokasi anggaran mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional yang lebih efektif dan efisien.



Dengan menggabungkan teori-teori ini, Kementerian Agama dapat mengembangkan pendekatan yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas dokumen perencanaan anggaran, mengatasi ketidaktepatan data, dan meningkatkan akuntabilitas serta efisiensi dalam pelaksanaan anggaran. Dengan mengintegrasikan pendekatan teoritis ini, kebijakan yang diusulkan dalam *policy paper* ini dapat memiliki dasar akademik yang lebih kuat serta lebih relevan dengan realitas pengelolaan anggaran di Kementerian Agama.

### Tinjauan Pustaka

Beberapa literatur membahas peningkatan kualitas perencanaan pembangunan di tingkat daerah dengan fokus pada keterlibatan pemangku kepentingan dan koordinasi antar perangkat daerah. Ada juga literatur yang menyoroti pentingnya proses perencanaan anggaran yang tepat untuk meminimalisir revisi dokumen anggaran dan bagaimana peningkatan kualitas perencanaan dapat membantu optimalisasi penyerapan anggaran. Namun, *policy paper* ini lebih berfokus pada konteks nasional dan spesifik pada Kementerian Agama, khususnya berdasarkan pengalaman Sekretariat Jenderal, dengan pendekatan teori dan konseptual yang lebih komprehensif dan menawarkan rekomendasi kebijakan yang lebih efektif dan efisien. Diharapkan, kebijakan yang diusulkan dapat membawa perubahan signifikan dalam peningkatan kualitas dokumen perencanaan anggaran, sehingga mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional dengan lebih baik dan efisien.

Dalam konteks perencanaan dan penganggaran, kualitas dokumen perencanaan, khususnya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA),

sangat bergantung pada ketepatan dan keakuratan data yang digunakan. Penelitian menunjukkan bahwa ketidaktepatan *input* data anggaran sering kali disebabkan oleh kurangnya sistem validasi yang memadai dalam proses penyusunan anggaran (Firmansyah, 2021). Hal ini menjadi perhatian serius, mengingat bahwa banyak data yang masih diolah secara manual, yang meningkatkan potensi kesalahan dalam *input* data. Oleh karena itu, penerapan sistem informasi manajemen yang canggih dan terintegrasi sangat diperlukan untuk memastikan keakuratan dan kemudahan dalam penyusunan RKA (Amrin et al., 2023).

Teori Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System - MIS*) memberikan landasan penting dalam mendukung proses pengumpulan, pengolahan, dan verifikasi data anggaran. Dengan sistem informasi yang baik, proses manual yang rentan terhadap kesalahan dapat diminimalisir, sehingga data yang digunakan dalam perencanaan lebih andal dan mutakhir (Firmansyah, 2021). Selain itu, penelitian oleh Daryanti menunjukkan bahwa perencanaan dan penyusunan anggaran yang tepat dapat membantu manajemen menemukan penyimpangan dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan utilitas sistem anggaran (Daryanti et al., 2023).

Lebih lanjut, pentingnya partisipasi *stakeholder* dalam perencanaan juga tidak dapat diabaikan. Penelitian di Kabupaten Mamas menunjukkan bahwa kualitas perencanaan pembangunan sangat dipengaruhi oleh partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan (Saratu et al., 2020). Dengan melibatkan *stakeholder* dalam proses perencanaan, dokumen yang dihasilkan akan lebih komprehensif dan sesuai dengan ke-

butuhan riil masyarakat. Oleh karena itu, penguatan sistem informasi dan peningkatan partisipasi *stakeholder* dalam penganggaran harus menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan kualitas RKA.

Dengan demikian, untuk mencapai tujuan perencanaan yang efektif dan efisien, penting bagi pemerintah dan lembaga terkait untuk menerapkan sistem informasi manajemen yang lebih baik dan melibatkan semua pihak dalam proses perencanaan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas dokumen perencanaan, tetapi juga memastikan bahwa alokasi anggaran yang direncanakan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal.

## METODOLOGI

Pembahasan ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) di Kementerian Agama. Untuk mencapai tujuan tersebut, penyusunan *policy paper* ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika dan tantangan yang muncul dalam proses perencanaan dan penganggaran. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap kompleksitas hubungan antara perencanaan strategis, implementasi kebijakan, serta penggunaan sistem informasi dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas anggaran.

Dalam upaya memperoleh temuan yang komprehensif, dalam penyusunan ini diterapkan beberapa metode pengumpulan data, seperti studi literatur, wawancara, dan observasi partisipatif. Studi literatur dilakukan untuk memahami teori dan konsep

yang relevan, seperti: manajemen keuangan publik, perencanaan strategis, dan implementasi kebijakan anggaran, termasuk pemanfaatan sistem informasi. Studi ini juga mencakup analisis terhadap regulasi, pedoman teknis, serta kebijakan resmi terkait mekanisme penyusunan dan pelaksanaan anggaran di Kementerian Agama. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menghubungkan praktik aktual dengan teori yang telah dikembangkan dalam berbagai studi sebelumnya.

Selain itu, wawancara dilakukan dengan para koresponden, seperti pejabat/penge-  
lola anggaran di unit perencanaan di Biro Perencanaan, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, dan pengguna data dan aplikasi anggaran di lingkungan unit kerja penyusun. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman praktis mereka dalam menggunakan sistem *e-planning* yang telah dibangun oleh Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal, memahami peran pimpinan dalam proses perencanaan dan penganggaran, serta mengidentifikasi kendala yang mereka hadapi dalam menjembatani kesenjangan antara rencana dan realisasi anggaran. Untuk melengkapi data yang diperoleh, penelitian ini juga mengandalkan observasi partisipatif guna mengamati langsung proses penyusunan rencana kerja dan anggaran serta implementasinya di lapangan. Observasi ini dilakukan untuk memahami bagaimana sistem *e-planning* digunakan, sejauh mana keterlibatan pimpinan dalam pengambilan keputusan anggaran, serta bagaimana dinamika internal dapat mempengaruhi pengelolaan anggaran secara optimal.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik, yang memungkinkan identifikasi pola, tema, dan kategori utama yang muncul dari wawancara dan

observasi. Temuan kualitatif ini kemudian dikontekstualisasikan dengan hasil studi literatur guna membandingkan praktik aktual dengan teori serta best practices dalam perencanaan dan penganggaran. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat mengkaji lebih dalam hubungan antara penggunaan teknologi informasi, keterlibatan pimpinan, serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan antara dokumen perencanaan dan realisasi anggaran.

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menyusun rekomendasi sebagai solusi untuk meningkatkan kualitas perencanaan anggaran. Solusi yang ditawarkan mencakup optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan akurasi data, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam memahami dan mengelola sistem *e-planning*, serta strategi penguatan peran pimpinan dalam pengambilan keputusan anggaran agar lebih responsif terhadap dinamika kebijakan dan realitas implementasi di lapangan. Solusi ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi untuk mengurangi kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran serta mengoptimalkan pelaksanaan anggaran di Kementerian Agama.

Dengan metodologi tersebut, penyusunan *policy paper* ini diharapkan dapat mengidentifikasi akar permasalahan secara sistematis dan menawarkan solusi yang berbasis data serta teori yang telah teruji. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang perencanaan dan penganggaran, *policy paper* ini juga diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi perbaikan tata kelola keuangan di Kementerian Agama dan instansi pemerintah lainnya.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan metodologi di atas, *policy paper* ini mengungkap sejumlah temuan penting terkait kesenjangan antara rencana kerja dan anggaran dengan realisasi anggaran di Kementerian Agama secara umum, dan khususnya di Sekretariat Jenderal. Melalui analisis data yang diperoleh dari studi literatur, wawancara, dan observasi partisipatif, penyusunan ini menyoroti berbagai faktor yang berkontribusi terhadap perbedaan antara perencanaan dan implementasi anggaran serta dampaknya terhadap pengelolaan keuangan publik.

Salah satu temuan dalam penyusunan ini adalah adanya kesenjangan antara rencana kerja dan anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran yang terjadi di lapangan. Ketidaksesuaian ini berdampak pada efisiensi dalam pelaksanaan program, efektivitas pencapaian tujuan strategis, serta tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran negara. Beberapa faktor utama yang menyebabkan kesenjangan ini telah diidentifikasi, salah satunya adalah kualitas dokumen perencanaan yang belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil dan prioritas kebijakan. Ditemukan adanya ketidaksesuaian antara tujuan strategis yang dirancang dalam dokumen perencanaan dengan alokasi anggaran yang diberikan, sehingga menghambat realisasi program yang optimal.

Selain itu, kurang memadainya data yang akurat juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan ini. Penyusunan rencana kerja dan anggaran sering kali dilakukan dengan dukungan data yang belum terkini dan tidak terperinci. Keterbatasan sistem informasi yang memadai juga men-

dukung kondisi ini, di mana keputusan strategis seringkali diambil berdasarkan informasi yang tidak mutakhir dan kurang valid. Ketidakefektifan pemanfaatan teknologi dalam proses perencanaan dan penganggaran turut menjadi masalah. Meskipun sistem informasi, termasuk *e-planning*, telah tersedia, penggunaannya masih belum optimal. Beberapa kendala yang ditemukan adalah kurangnya kemampuan sistem informasi yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dalam penyusunan RKA, sehingga muncul kecenderungan untuk tetap menggunakan metode manual dalam proses penyusunan anggaran.

Temuan dari studi literatur mendukung pentingnya penerapan teknologi informasi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyusunan anggaran. Studi yang ada juga menegaskan bahwa keterlibatan pimpinan yang lebih aktif dalam proses perencanaan dan penganggaran dapat menjadi faktor krusial dalam mengatasi kesenjangan antara dokumen perencanaan dengan implementasi anggaran. Hal ini didukung oleh wawancara yang dilakukan dengan pejabat di unit perencanaan dan keuangan. Dari wawancara tersebut, diketahui bahwa literasi teknologi di kalangan staf sudah mumpuni, namun keterbatasan kapasitas atau kemampuan fitur sistem informasi yang tersedia menjadi hambatan dalam mencapai perencanaan yang lebih akurat dan berbasis bukti.

Selain itu, observasi partisipatif yang dilakukan selama penyusunan ini menunjukkan bahwa sistem *e-planning* yang tersedia telah dimanfaatkan secara optimal oleh pengelola perencanaan dan anggaran yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Namun, masih adanya pegawai yang mengandalkan metode manual, dikarenakan fi-

tur-fitur yang terdapat dalam sistem belum optimal dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi perencanaan. Kurangnya keterlibatan pimpinan dalam proses ini juga berkontribusi terhadap lemahnya implementasi arahan strategis yang telah dirumuskan dalam dokumen perencanaan. Ini terlihat dari pengetahuan terkait *e-planning* hanya terbatas pada mereka yang terlibat dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran. Aplikasi yang tersedia baru merupakan alat untuk kompilasi data atau storage untuk kebutuhan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran, belum menjadi alat untuk pengambilan keputusan.

Dengan mengintegrasikan hasil dari studi literatur, wawancara, dan observasi, penelitian ini mengonfirmasi bahwa kualitas dokumen perencanaan, ketidaktersediaan data yang akurat, serta kurangnya pemanfaatan aplikasi yang ada merupakan faktor utama yang menyebabkan kesenjangan antara rencana kerja dan anggaran dengan realisasi anggaran. Faktor-faktor ini tidak hanya berkenaan dengan penyusunan anggaran, tetapi juga dapat menurunkan tingkat kepercayaan dalam tata kelola keuangan. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas perencanaan, memperbaiki sistem informasi, serta memperkuat kapasitas sumber daya manusia agar penyelenggaraan anggaran, baik perencanaan maupun pelaksanaan anggaran, dapat berjalan lebih transparan, akurat, dan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

## ANALISIS KEBIJAKAN

Pembahasan ini mengungkap berbagai faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan antara rencana kerja dan anggaran



dengan realisasi anggaran di Kementerian Agama, khususnya di Sekretariat Jenderal. Berdasarkan hasil analisis, tiga aspek utama yang menjadi penyebab utama kesenjangan tersebut adalah kualitas dokumen perencanaan, ketidaktersediaan data yang akurat, serta pemanfaatan sistem informasi yang masih terbatas. Ketiga faktor ini menjadi tantangan yang signifikan dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan anggaran di lingkungan Kementerian Agama.

Salah satu penyebab kesenjangan ini adalah kualitas dokumen perencanaan yang belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan dan prioritas yang nyata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dokumen perencanaan yang disusun sering kali tidak selaras dengan alokasi anggaran yang diberikan, sehingga menghambat efektivitas pelaksanaan program (Sari, 2022). Hal ini mengindikasikan bahwa dokumen perencanaan yang ada belum cukup komprehensif dan realistis, sebagaimana yang disarankan dalam teori perencanaan strategis (Wahyudi, 2020). Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kualitas dokumen perencanaan melalui pendekatan yang lebih berbasis data dan analisis yang mendalam agar dapat lebih mencerminkan kebutuhan aktual.

Selain itu, ketidaktersediaan data yang akurat dalam proses penyusunan rencana kerja dan anggaran juga menjadi tantangan tersendiri. Data yang digunakan dalam perencanaan sering kali tidak diperbarui secara berkala dan kurang terperinci, sehingga menghambat proses pengambilan keputusan yang tepat (Sunardi & Rozali, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa literasi data dan sistem manajemen informasi yang memadai menjadi unsur penting dalam meningkatkan akurasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Muharik et al.,

2023). Studi sebelumnya telah menegaskan bahwa pengelolaan data yang baik dapat meningkatkan efektivitas perencanaan (Safira, 2022) serta memungkinkan perumusan kebijakan yang lebih berbasis bukti (Ramadanti, 2020). Oleh karena itu, penerapan sistem manajemen data yang terintegrasi dan dapat diakses secara real-time oleh seluruh pengguna dan, bahkan pemangku kepentingan menjadi kebutuhan yang mendasak.

Di sisi lain, meskipun sudah ada *e-planning*, pemanfaatannya masih belum optimal di Sekretariat Jenderal Kementerian Agama. Penyebab hal tersebut dalam proses penyusunan RKA bukan terletak pada resistensi pengguna *e-planning*, melainkan pada keterbatasan sistem itu sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem yang ada belum mumpuni, sehingga belum sepenuhnya dapat mendukung kebutuhan pengguna dalam penyusunan anggaran. Literatur mengenai implementasi teknologi di sektor publik menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi sistem informasi sangat bergantung pada kesiapan teknologi serta kualitas infrastruktur yang digunakan (Hasna, 2024). Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan kapasitas sistem informasi melalui pengembangan fitur yang lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna, integrasi data yang lebih baik, serta peningkatan keandalan sistem agar dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam proses perencanaan dan penganggaran.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan kondisi aktual dan temuan penelitian mengenai kesenjangan antara rencana kerja dan anggaran dengan realisasi anggaran di Kementerian Agama, terdapat

empat alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan. Setiap alternatif menawarkan pendekatan yang berbeda dalam mengatasi tantangan yang dihadapi. Berikut mengenai masing-masing alternatif kebijakan dimaksud:

1. Perbaikan sistem validasi data perencanaan  
Perbaikan sistem validasi data perencanaan bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran bersifat akurat, relevan, dan terkini. Langkah implementasi kebijakan ini meliputi pengembangan mekanisme berlapis yang mencakup prosedur pengecekan data di setiap tahap perencanaan, serta, tentunya, pembentukan tim khusus yang bertanggung jawab untuk menelaah dan mengesahkan data sebelum digunakan dalam proses penyusunan

anggaran. Selain itu, pelatihan bagi pegawai dalam teknik pengumpulan, pengolahan, dan validasi data juga diperlukan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya data berkualitas dalam mendukung perencanaan yang efektif. Penerapan teknologi dalam validasi data, seperti perangkat lunak yang mendukung otomatisasi verifikasi, akan membantu meningkatkan efisiensi dan akurasi (Judijanto, 2024).  
Kelebihan dari pendekatan ini meliputi peningkatan ketepatan perencanaan, pengurangan kesalahan dan duplikasi data, serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti. Namun, tantangan yang mungkin dihadapi adalah waktu pelaksanaan dan biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan sistem pemeriksaan yang komprehensif, resistensi internal terhadap perubahan

Tabel Scoring Alternatif Kebijakan

No	Alternatif Kebijakan	Scoring Alternatif Kebijakan				Jumlah Skor
		Efektivitas	Keberlanjutan	Dampak Jangka Panjang	Kesesuaian	
1	Perbaikan Sistem Validasi Data Perencanaan	4	4	5	5	18
2	Harmonisasi Standar Pengelolaan Anggaran	5	4	4	4	17
3	Peningkatan Fleksibilitas Revisi Anggaran	5	3	3	4	15
4	Pengembangan Sistem Informasi	5	5	5	4	19

- prosedur, serta kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang memiliki keterampilan khusus dalam manajemen data.
2. Harmonisasi standar pengelolaan anggaran  
Alternatif kebijakan ini bertujuan untuk menyelaraskan prosedur, kebijakan, dan praktik pengelolaan anggaran di seluruh unit kerja. Harmonisasi dapat dicapai melalui pengembangan standar operasional prosedur (SOP) terpa-

du untuk setiap aspek penyelenggaraan anggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Selain itu, diperlukan pelatihan dan sosialisasi secara berkala agar pegawai memahami standar yang diterapkan serta menerapkannya secara konsisten (Stiyawan et al., 2018). Evaluasi dan audit berkala juga menjadi elemen penting untuk memastikan standar ini berjalan dengan efektif.  
Keunggulan dari harmonisasi standar

pengelolaan anggaran mencakup peningkatan konsistensi dalam penganggaran dan efisiensi dalam pelaksanaan anggaran, serta peningkatan akuntabilitas. Namun, tantangan yang dihadapi adalah keterbatasan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan situasi, proses penyesuaian yang kompleks akibat koordinasi antarunit yang intensif, serta biaya yang diperlukan untuk pelatihan dan implementasi standar baru.

3. Peningkatan fleksibilitas revisi anggaran

Peningkatan fleksibilitas dalam revisi anggaran bertujuan untuk memberikan keleluasaan dalam melakukan penyesuaian anggaran guna merespons perubahan kebutuhan atau kondisi yang terjadi di lapangan. Penerapan kebijakan ini mencakup penyederhanaan prosedur revisi anggaran dengan mengurangi persyaratan administratif yang tidak perlu, pemberian kewenangan kepada unit kerja untuk melakukan penyesuaian anggaran dalam batas tertentu tanpa harus melalui prosedur yang berjenjang, serta penerapan sistem pemantauan dan pengendalian untuk memastikan revisi anggaran dilakukan secara transparan dan akuntabel.

Keunggulan dari kebijakan ini adalah peningkatan responsivitas terhadap perubahan situasi, pemberdayaan unit kerja dalam mengelola anggaran secara lebih mandiri, serta keberhasilan pelaksanaan program yang lebih terjaga. Namun, tantangan yang harus diatasi meliputi potensi penyalahgunaan jika tidak diawasi dengan baik, kemungkinan gangguan terhadap kesinambungan perencanaan akibat revisi yang terlalu sering, serta kebutuhan akan sistem pe-

mantauan yang kuat untuk mengawasi perubahan anggaran secara real-time. Apalagi sering dinyatakan bahwa revisi anggaran mengindikasikan perencanaan yang kurang baik (Aptasari et al., 2022). Di atas itu semua, kewenangan revisi anggaran berada di Kementerian Keuangan. Kementerian Agama hanya mengajukan usulan untuk pelaksanaan revisi. Namun persetujuan ada di Kementerian Keuangan yang diperoleh melalui penelaahan.

4. Pengembangan sistem informasi

Pengembangan sistem informasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam proses perencanaan, penganggaran, dan pelaporan (Annisa et al., 2021). Implementasi kebijakan ini meliputi pembangunan platform terintegrasi yang mencakup seluruh siklus penyelenggaraan anggaran, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, penerapan teknologi canggih seperti cloud computing dan big data analytics untuk memastikan keamanan serta aksesibilitas data secara real-time, serta penyelenggaraan pelatihan bagi pegawai untuk memastikan sistem digunakan secara optimal.

Keunggulan dari kebijakan ini meliputi peningkatan kinerja dan produktivitas melalui otomatisasi proses, transparansi yang lebih tinggi dalam pengelolaan anggaran, serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis data (Supriyanti et al., 2023). Namun, tantangan utama dalam penerapan kebijakan ini adalah besarnya investasi awal yang dibutuhkan, resistensi terhadap teknologi baru, serta risiko keamanan siber yang perlu ditangani dengan sistem perlindungan yang memadai.

Keempat alternatif kebijakan yang disajikan menawarkan pendekatan yang berbeda dalam mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran di Kementerian Agama. Masing-masing memiliki keunggulan dan tantangan yang perlu dipertimbangkan secara cermat sebelum diterapkan. Perbaikan sistem validasi data perencanaan akan meningkatkan akurasi perencanaan, namun memerlukan investasi besar dalam teknologi dan pelatihan. Harmonisasi standar pengelolaan anggaran dapat meningkatkan konsistensi, tetapi mungkin mengurangi fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan spesifik unit kerja. Peningkatan fleksibilitas revisi anggaran memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan, tetapi memerlukan sistem pengawasan yang kuat untuk menghindari penyalahgunaan. Sementara itu, pengembangan aplikasi, dalam hal ini *e-planning*, berpotensi meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas secara keseluruhan, meski kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital dipandang dapat diatasi mengingat literasi digital yang sudah mumpuni, tetapi kompleksitas yang dibutuhkan dalam sebuah sistem informasi menjadi tantangan tersendiri untuk pengembangannya.

Dalam menentukan kebijakan yang paling tepat, diperlukan pendekatan yang integratif dan partisipatif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Kombinasi dari beberapa alternatif kebijakan dapat menjadi strategi terbaik untuk meningkatkan mutu pengelolaan anggaran serta memastikan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran di Kementerian Agama dapat berjalan lebih optimal, efisien, dan transparan.

## Pemilihan Kebijakan

### 1. Skoring

Untuk dalam melakukan evaluasi atas keempat alternatif kebijakan menggunakan metode *Likert* (Syofian et al., 2015) dengan empat kriteria pertimbangan, yaitu efektivitas, keberlanjutan, dampak jangka panjang, dan kesesuaian. Skala Likert yang digunakan sebagai berikut:

1 = Sangat Rendah

2 = Rendah

3 = Sedang

4 = Tinggi

5 = Sangat Tinggi

Berikut adalah tabel *scoring* untuk masing-masing alternatif kebijakan berdasarkan metode *Likert*:

### 2. Analisis akademik terhadap skoring alternatif kebijakan

Dalam rangka mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran di Kementerian Agama, telah dilakukan analisis berbasis skala Likert terhadap empat alternatif kebijakan berdasarkan empat kriteria utama: efektivitas, keberlanjutan, dampak jangka panjang, dan kesesuaian. Hasil skoring ini memberikan gambaran komprehensif tentang keunggulan dan tantangan masing-masing alternatif kebijakan serta relevansinya terhadap perbaikan sistem perencanaan dan penganggaran.

#### a. Perbaikan sistem validasi data perencanaan

Alternatif ini memperoleh skor yang tinggi pada aspek dampak jangka panjang (5) dan kesesuaian (5), menunjukkan bahwa validasi data yang lebih ketat dapat memberikan manfaat berkelanjutan bagi perencanaan yang lebih akurat dan



berbasis bukti. Skor efektivitas (4) dan keberlanjutan (4) juga menunjukkan bahwa kebijakan ini memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran, meskipun implementasinya memerlukan sumber daya yang cukup besar. Meskipun terdapat tantangan terkait investasi awal dan perubahan prosedur yang mungkin pada awalnya menghadapi resistensi, kebijakan ini tetap menjadi pilihan strategis untuk meningkatkan ketepatan perencanaan anggaran.

b. Harmonisasi standar pengelolaan anggaran

Alternatif ini menunjukkan efektivitas yang paling tinggi (5), menandakan bahwa penerapan standar yang seragam dalam pengelolaan anggaran berpotensi meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas secara signifikan. Namun, aspek keberlanjutan (4), dampak jangka panjang (4), dan kesesuaian (4) menunjukkan bahwa meskipun kebijakan ini memiliki daya guna yang kuat, keberhasilannya bergantung pada efektivitas koordinasi antarunit kerja serta fleksibilitas dalam menghadapi dinamika kebijakan. Keterbatasan fleksibilitas ini dapat menjadi tantangan bagi unit kerja yang memiliki kebutuhan spesifik dan berbeda-beda.

c. Peningkatan fleksibilitas revisi anggaran

Kebijakan ini memiliki skor tinggi pada kesesuaian (5), yang menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam revisi anggaran sangat relevan dengan tantangan perencanaan yang

sering kali membutuhkan penyesuaian cepat. Namun, skor efektivitas (4), keberlanjutan (3), dan dampak jangka panjang (3) menunjukkan bahwa meskipun kebijakan ini memungkinkan respons yang lebih adaptif terhadap perubahan, terdapat potensi ketidakkonsistenan dalam perencanaan jangka panjang jika mekanisme pengawasan tidak diperkuat. Dengan demikian, meskipun memberikan manfaat dalam hal efisiensi operasional, kebijakan ini memerlukan sistem pemantauan yang ketat agar tidak mengarah pada ketidakseimbangan anggaran.

d. Pengembangan sistem informasi

Alternatif ini mendapatkan skor tertinggi pada efektivitas (5), keberlanjutan (5), dan dampak jangka panjang (5), mencerminkan bahwa digitalisasi dan integrasi sistem informasi memiliki potensi besar dalam meningkatkan efisiensi, akurasi, serta transparansi perencanaan dan penganggaran. Namun, skor kesesuaian (4) menunjukkan bahwa penerapan sistem informasi memerlukan kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi baru serta strategi mitigasi terhadap tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan dan ancaman keamanan siber. Investasi awal yang besar juga menjadi pertimbangan utama dalam implementasi kebijakan ini.

*Kebijakan Strategis dan Dampak*

Berdasarkan hasil skoring dan analisis di atas, pengembangan sistem informasi menjadi alternatif kebijakan yang paling unggul secara keseluruhan, terutama da-

lam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan proses perencanaan dan penganggaran. Namun, dalam jangka pendek, perbaikan sistem untuk verifikasi data perencanaan dapat menjadi langkah awal yang lebih realistis untuk meningkatkan kualitas data sebagai fondasi utama dalam proses penyusunan rencana kerja dan anggaran, atau perencanaan pada umumnya.

Sementara itu, harmonisasi standar pengelolaan anggaran dapat diterapkan secara bertahap untuk memperkuat konsistensi prosedur, dengan tetap memperhatikan fleksibilitas di tingkat unit kerja. Sedangkan peningkatan fleksibilitas revisi anggaran dapat diterapkan dengan mekanisme pengawasan yang ketat agar kebijakan ini tidak mengarah pada ketidakseimbangan pada pagu anggaran.

Keempat alternatif kebijakan yang dianalisis memiliki keunggulan dan tantangan masing-masing. Untuk menghasilkan dampak yang optimal, pendekatan yang paling efektif adalah mengombinasikan beberapa alternatif dengan mempertimbangkan kesiapan kelembagaan dan ketersediaan anggaran. Investasi dalam sistem informasi perlu menjadi prioritas jangka panjang, sementara perbaikan validasi data dan harmonisasi standar pengelolaan anggaran dapat menjadi langkah awal untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas sistem perencanaan dan penganggaran di Kementerian Agama.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Permasalahan kesenjangan antara dokumen perencanaan dengan realisasi anggaran di Kementerian Agama, merupakan isu krusial yang berdampak pada kualitas penyelenggaraan anggaran dan akuntabili-

tasnya. Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor penyebab kesenjangan tersebut: kualitas dokumen perencanaan yang belum optimal, ketidaktersediaan data yang akurat, dan kurangnya pemanfaatan aplikasi secara efektif. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan menghambat pencapaian tujuan strategis kementerian serta penggunaan sumber daya secara optimal.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, empat alternatif kebijakan diajukan dan dianalisis berdasarkan kelebihan dan kekurangannya. Alternatif tersebut adalah perbaikan sistem validasi data perencanaan, harmonisasi standar pengelolaan anggaran, peningkatan fleksibilitas revisi anggaran, dan pengembangan sistem informasi. Pengembangan sistem informasi, khususnya melalui implementasi *e-planning*, menunjukkan potensi signifikan dalam meningkatkan mutu penganggaran. Dampak positif meliputi peningkatan akurasi dan konsistensi data, proses penganggaran lebih baik, transparansi, serta dukungan pengambilan keputusan yang lebih baik. Namun, tantangan seperti kebutuhan investasi awal yang besar, kesiapan sumber daya manusia, dan risiko keamanan data perlu dikelola dengan baik.

Secara keseluruhan, diperlukan pendekatan integratif yang menggabungkan perbaikan kualitas dokumen perencanaan, pengelolaan data yang efektif, optimalisasi pemanfaatan sistem informasi, serta peningkatan keterlibatan pimpinan dalam pengelolaan anggaran. Pendekatan ini diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran, meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, serta mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian Agama. Implementasi kebijakan yang komprehensif dan berkelanjutan akan

memperkuat tata kelola keuangan yang baik dan memberikan kontribusi positif bagi pelayanan publik.

### Rekomendasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Sekretariat Jenderal, selaku koordinator dalam pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran di lingkungan Kementerian Agama, perlu mengambil strategi melakukan pengembangan sistem informasi terpadu sebagai kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas perencanaan di Kementerian Agama. Pengembangan aplikasi *e-planning* yang telah ada yang terintegrasi di seluruh Unit Eselon 1 diharapkan dapat meningkatkan akurasi data, proses perencanaan yang berkualitas, dan transparansi dalam pengelolaan anggaran. Sistem informasi terpadu ini akan memfasilitasi integrasi data dari berbagai unit kerja, memungkinkan verifikasi data secara otomatis, dan meminimalisir kesalahan yang disebabkan oleh proses manual. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi akan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap dinamika kebutuhan, serta memastikan keselarasan antara rencana strategis dan alokasi anggaran.

Sebagai tindak lanjut, Sekretariat Jenderal melalui Biro Perencanaan dan Penganggaran menyusun rencana aksi yang komprehensif untuk mengimplementasikan rekomendasi ini. Langkah-langkah konkrit yang dapat diambil meliputi pembentukan tim khusus yang bertanggung jawab atas pengembangan dan pengelolaan sistem informasi, investasi dalam infrastruktur teknologi dan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi di bidang teknologi informasi, serta peninjauan dan penyesuaian regulasi internal guna mendukung operasionalisasi sistem baru. Selain itu, diperlukan strategi komunikasi yang efektif untuk mensosialisasikan kebijakan baru ini kepada seluruh pegawai dan pemangku kepentingan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan implementasi. Dengan komitmen yang kuat dan kolaborasi dari semua pihak, pengembangan sistem informasi terpadu diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran, meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas penyelenggaraan anggaran, serta mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian Agama.

### REFERENSI

- Abdullah, S., Kusyanti, Y. K. Y., & Nadirsyah, N. 2020. "Perubahan Anggaran Belanja Satuan Kerja Perangkat Daerah". *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 11(1), 26–48. <https://doi.org/10.22373/jep.v11i1.60>
- Akbar, D. S. 2018. "Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja". *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 6(1), 36–44.
- Albugis, F. F. 2016. "Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dalam Mewujudkan Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(3).
- Amrin, A., Mahmud, M. K., & Nurfurkon, A. 2023. "Implementasi Peningkatan Kualitas Perencanaan Pembangunan Daerah oleh Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah di Kabupaten Sumedang". *J-3p (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan)*, 42–55. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v8i1.3357>

- Anggraeni, F., & Saleh, S. A. 2020. "Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung)". *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 36–44.
- Annisa, S., Azizah, J., & Tambunan, L. 2021. "Perancangan dan Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Web dalam Upaya Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas". *Satin: Sains dan Teknologi Informasi*, 7(2), 44–52.
- Anwar, A., Muda, I., & Batubara, B. M. 2024. "Peranan Dinas Sosial Menyalurkan Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) (Penelitian pada Dinas Sosial Kabupaten Deli Serdang). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pemerintahan (JIAAP)*, 3(2), 68–75.
- Aptasari, F. W., Handajani, L., & Fikri, A. 2022. "Analisis Penentuan Cadangan Kas Badan Layanan Umum". *E-Jurnal Akuntansi*, 32(5), 1361. <https://doi.org/10.24843/eja.2022.v32.i05.p18>
- Armia, K., & Indrawati, N. 2020. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum Universitas Riau". *Jurnal Akuntansi*, 9(1), 73–89.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. 2018. "Getting Strategic about Strategic Planning Research". *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Dama, D. P., Wahdah, G. F., Syamsinah, Mahadi, N. R. P., & Nasila, R. 2024. "Pendampingan Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Setda Provinsi Gorontalo Tahun 2025". *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(5), 9135–9141.
- Damayanti, S., & Fitriah, E. 2023. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial". *Bandung Conference Series Accountancy*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i1.6136>
- Daryanti, D., Rahmat Syah, T. Y., Sunaryanto, K., & Indrawati Lestariani, R. 2023. "Perencanaan Keuangan pada Pengembangan Lean Hospital di RSJ Dr. Soeharto Heerdjan". *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 4(4), 5146–5153. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i4.2030>
- Dhamara, R., & Fauzi, A. 2023. "Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Kementerian Lembaga". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 104–110.
- Elisabeth, D. M. 2019. "Kajian terhadap Peranan Teknologi Informasi dalam Perkembangan Audit Komputerisasi (Studi Kajian Teoritis)". *METHOMIKA: Jurnal Manajemen Informatika & Komputersisasi Akuntansi*, 3(1), 40–53.
- Fatriani, R. R. 2023. "Pengaruh Politik, Perencanaan Anggaran, dan Fiscal Stress terhadap Perubahan Anggaran". *Kompeten Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 473–481. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i2.68>
- Firmansyah, F. 2021. "Implementasi *System Usability Scale* pada Sistem Informasi Manajemen Anggaran dan Kegiatan di Badan Pusat Statistik". *Technologia Jurnal Ilmiah*, 12(3), 165. <https://doi.org/10.31602/tji.v12i3.5180>
- Ginting, A. 2023. "Bentuk Perlindungan Hukum bagi Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja di Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara". *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(9), 16264–16272. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i9.13884>



- Gunawan, D. R. 2016. "Penerapan Sistem *E-Budgeting* terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Publik (Studi pada Pemerintah Kota Surabaya)". *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 8(1), 72. <https://doi.org/10.26740/jaj.v8n1.p72-102>
- Hariyanto, F. 2020. "Pengembangan Indikator Pemantauan dan Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran Kementerian/Lembaga (Studi pada Keemnterian Energi dan Sumber Daya Mineral)". *Abis Accounting and Business Information Systems Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.22146/abis.v5i1.59309>
- Hasna, M. 2024. "Digitalisasi Pengelolaan Sekolah Dasar Negeri Kota Banjarmasin: Tinjauan Analisis SWOT dalam Strategi Pengembangan Sekolah Digital". *Jurnal Pendidikan Modern*, 10(1), 32–42.
- Judijanto, L. 2024. "Dampak Penggunaan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Akurasi Laporan Keuangan pada Perusahaan Jasa di Indonesia". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan West Science*, 3(03), 276–284. <https://doi.org/10.58812/jakws.v3i03.1603>
- Lentari, S. 2024. "*Evidence-Based Policy Making*: Penggunaan Bukti untuk Program Penanggulangan Kemiskinan di Jawa Timur". *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 12(1).
- Muharik, R., Febrianto, A., Mogot, P. I., Bilqis, S. S., & Gultom, H. 2023. "Peran Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) dalam Meningkatkan Pengolahan Data Keuangan di Instansi Pemerintah". *JUTECH: Journal Education and Technology*, 4(2), 96–110.
- Pangestu, D. W. 2007. *Teori Dasar Sistem Informasi Manajemen (SIM)*. IlmuKomputer. Com.
- Rahim, S. 2022. "Implikasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) serta Anggaran Berbasis Kinerja Selama Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha". *Journal of Accounting Finance (JAF)*, 3(1), 76–92.
- Ramadanti, V. 2020. "Kebijakan Berbasis Bukti (*Based Policy Evidence*) dalam Perencanaan Pembangunan di Kota Makassar (Studi Kasus pada BAPPEDA Kota Makassar)". Thesis. Makassar: Univaersitas Negeri Makassar.
- Riswat, R. 2021. "Inefisiensi Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Unit-Unit Kerja di IAIN Curup". *Jurnal Perspektif*, 14(1), 111–137. <https://doi.org/10.53746/perspektif.v14i1.39>
- Safira, E. 2022. "Pemanfaatan E-Musrenbang dalam Meningkatkan Efektivitas Perencanaan Pembangunan Daerah di Tingkat Kelurahan Kota Medan". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ilmu Sosial dan Politik [JIMSIPOL]*, 2(3).
- Salim, R. R. M. 2020. "Rancang Bangun Sistem Informasi Administrasi untuk Panti Asuhan". *Jurnal Ilmiah Matrik*, 22(2), 195–200.
- Santoso, A. B. 2021. "Penggunaan Informasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga". *Abis Accounting and Business Information Systems Journal*, 9(4). <https://doi.org/10.22146/abis.v9i4.70469>
- Saratu, R., Tajuddin, M. S., & Imran, B. 2020. "Kualitas dan Partisipasi *Stakeholders* dalam Perencanaan Tahunan Daerah di Kabupaten Mamasa". *Journal Peqquruang Conference Series*, 2(2), 478. <https://doi.org/10.35329/jp.v2i2.1521>

- Sari, S. W. 2022. *Analisis Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Refocusing Anggaran terhadap Pelaksanaan Kegiatan (Studi Kasus pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah*. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung.
- Savitri, K. A. A., Dewantara, M. A., Darmayanti, N. L. P. A., Dewi, K. Y. K., & Sari, N. K. C. P. 2019. "Analisis Faktor Penyebab dan Akibat dari Ketidaktepatan Waktu Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Buleleng Tahun 2017". *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 9(1). <https://doi.org/10.23887/jinah.v9i1.19939>
- Stiyawan, H., Mansur, M., & Noor, V. M. M. 2018. "Dampak Tidak Patuh Terhadap Pelaksanaan SOP Alur Rawat Jalan di Rumah Sakit "X" Malang". *Ekspektra*, 01–16. <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i1.641>
- Sunardi, D., & Rozali, C. 2025. "Pelatihan Visualisasi Data Kependudukan Menggunakan Looker Studio Pada Kelurahan Duren Seribu". *JIPM: Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 59–63.
- Supriyanti, W., Rika Putri Utami, N., Nova Tri Romadloni, N., & Yayu Sri Rahayu, N. 2023. "Rancang Bangun Sistem Informasi Penerimaan Peserta Didik Baru Di SMK Bhineka Karya Surakarta". *Jurnal Responsif Riset Sains dan Informatika*, 5(2), 127–137. <https://doi.org/10.51977/jti.v5i2.1228>
- Syofian, S., Setyaningsih, T., & Syamsiah, N. 2015. "Otomatisasi Metode Penelitian Skala Likert Berbasis Web". *Prosiding SEMNASTEK*. Jakarta: Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta; <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnastek/article/view/540>
- Ummam, A. M. N. R. N., Qodarina, N., Siregar, P. I. R., & Firmansyah, A. 2023. "Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan". *Journal of Law Administration and Social Science*, 3(1), 63–71. <https://doi.org/10.54957/jolas.v3i1.378>
- Utami, S., & Abbas, Y. 2023. "Evaluasi Penyusunan Rencana Kerja Anggaran dan Pengalokasi Belanja Program Prioritas". *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 289–303. <https://doi.org/10.53682/jaim.vi.6923>
- Wahyudi, J. 2020. *Analisis Implementasi Perencanaan dan Penganggaran di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan*. Kalimantan Barat: Universitas Muhammadiyah Palangkaraya.
- Wolok, E. 2012. "Strategi Kebijakan Provinsi Gorontalo dalam Proses Pengalokasian Anggaran Belanja". *Jurnal Pelangi Ilmu*, 5(01).
- Wolu, S. K. J., & Rada, Y. 2024. "Pengembangan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Berbasis *Object Oriented Analysis and Design*". *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*, 4(2), 443–451. <https://doi.org/10.57152/malcom.v4i2.1244>
- Yunita, N., & Rosmawati, R. 2021. "Sistem Informasi Rental Mobil Berbasis Web pada PT Karya Mobil". *Simpatik: Jurnal Sistem Informasi dan Informatika*, 1(1), 53–62. <https://doi.org/10.31294/simpatik.v1i1.410>
- Zain, N. S., Ulya, N., Wasir, R., & Istanti, N. D. 2024. "Memanfaatkan Data untuk Meningkatkan Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti dalam Sistem Kesehatan Indonesia: Memanfaatkan Data untuk Meningkatkan Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti dalam Sistem Kesehatan Indonesia". *Afiasi: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(1), 25–34.