IPB University
Bogor Indonesia

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN PADA DITJEN BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM KEMENTERIAN AGAMA

RIZAL SETYAWAN

MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IPB University

Perpustakaan IPB University

IPB University
Bogor Indonesia

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul 'Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama' adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Rizal Setyawan
H050223019

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

IPB University
Bogor Indonesia

Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama
Nama : Rizal Setyawan
NIM : H0502231019

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Dwi Rachmina, M.Si.

Pembimbing 2:
Dr. Deni Lubis, S.Ag., M.A.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Prof. Dr. A. Faroby Falatehan, S.P., M.E.
NIP. 197604302005011001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen::
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., MSc.Ec
NIP. 197904222006041002

INSTITUT PERTANIAN BOGOR
KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN

Tanggal Ujian: 5 Agustus 2026

Tanggal Lulus: 10 AUG 2026

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan IPB University

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian adalah kinerja pelaksanaan anggaran, dengan judul "Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama".

Terima kasih penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Ir. Dwi Rachmina, M.Si selaku ketua Komisi Pembimbing dan Dr. Deni Lubis, S.Ag, MA selaku anggota Komisi Pembimbing atas waktu, bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama melakukan penelitian dan penyusunan tesis.
2. Dr. Hendro Sasongko, MM, CA. Ak selaku dosen penguji luar komisi, Prof. Dr. A. Faroby Falatehan, SP, ME selaku dosen penguji perwakilan program studi, dan Dr. Ir. Ahyar Ismail, M.Agr selaku moderator seminar yang telah memberikan banyak saran serta masukan untuk menyempurnakan tesis ini.
3. Pimpinan dan Staf Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama yang telah mengizinkan dan mendukung penulis melanjutkan dan menyelesaikan jenjang pendidikan pascasarjana.
4. Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah IPB yang telah banyak membantu selama proses menyelesaikan studi.
5. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV, Kanwil Perbendaharaan Jakarta, dan Direktorat Pelaksanaan Anggaran Pusat yang membantu selama proses pengumpulan data.
6. Keluargaku tercinta, istriku Ilvia Restu Utami, Anakku Rakha Aulia Utama dan Arrazwa Faiqah Zavia, Emak Tuti, Enin Lilis Sri Mulyani, dan semua pihak yang telah memberikan dukungan doa dan semangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan studi.
7. Sahabat MPD Angkatan 28 atas segala dukungan dan motivasi serta segala suka duka bersama dalam menimba ilmu di Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah IPB.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2026

Rizal Setyawan

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan IPB University

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL ii
DAFTAR GAMBAR iii
DAFTAR LAMPIRAN iii
I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 8
II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Konsep *New Public Management* 9
2.2 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara 10
2.3 Penilaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran 13
2.4 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Anggaran 16
2.5 Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Anggaran 18
2.6 Penelitian Terdahulu 19
2.7 Kerangka Pemikiran 20
III METODE 23
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian 23
3.2 Jenis, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data 23
3.3 Metode Analisis Data 25
IV HASIL DAN PEMBAHASAN 35
4.1 Peran dan Fungsi Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam 35
4.2 Pegawai Ditjen Bimas Islam 38
4.3 Rencana Strategis Ditjen Bimas Islam 39
4.4 Profil Responden 40
4.5 Hasil Identifikasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran 41
4.6 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran 51
4.7 Strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam 58
4.8 Penyusunan Program Kegiatan 77
V SIMPULAN DAN SARAN 83
5.1 Simpulan 83
5.2 Saran 83
DAFTAR PUSTAKA 85
LAMPIRAN 91
RIWAYAT HIDUP 97

DAFTAR TABEL

1	Capaian IKPA Eselon I Kementerian Agama tahun 2020-2024	4
2	Persentase penyerapan anggaran Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2024	5
3	Prosedur analisis data	26
4	Matriks analisis SWOT	30
5	Matriks perbandingan berpasangan antar subfaktor	32
6	Data pegawai Ditjen Bimas Islam tahun 2024	38
7	Karakteristik responden	40
8	Capaian nilai IKPA Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2021	41
9	Capaian nilai IKPA Ditjen Bimas Islam tahun 2022-2024	43
10	Perbandingan rencana penarikan dana dan realisasi per bulan Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2024 (*Dalam ribuan rupiah*)	45
11	Nilai rata-rata deviasi Halaman III DIPA Ditjen Bimas Islam pertriwulan tahun 2020-2024	45
12	Rekap status data kontrak Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2023	47
13	Nilai bobot indikator data kontrak Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2024	49
14	Persentase penyerapan anggaran pertahun pada Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2024	50
15	Persentase penyerapan anggaran pertriwulan pada Ditjen Bimas Islam tahun 2020-2024	51
16	Sebaran jawaban responden berdasarkan individu perorangan pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	52
17	Sebaran jawaban responden berdasarkan kepemimpinan kinerja pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	53
18	Sebaran jawaban responden berdasarkan tim kinerja pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	54
19	Sebaran jawaban responden berdasarkan sistem kinerja pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	55
20	Sebaran jawaban responden berdasarkan situasi lingkungan kinerja pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	56
21	Identifikasi faktor melalui pertanyaan terbuka	57
22	Faktor-faktor yang memengaruhi IKPA Ditjen Bimas Islam	58
23	Matriks SWOT strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran	60
24	Kebutuhan jabatan fungsional keuangan pada Ditjen Bimas Islam	69
25	Penilaian subfaktor SWOT dianalisis menggunakan AHP	72
26	Prioritas strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran pada Ditjen Bimas Islam	75
27	Roadmap implementasi strategi peningkatan kinerja anggaran	78

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan IPB University

IPB University
Bogor Indonesia

DAFTAR GAMBAR

1	Capaian nilai IKPA Ditjen Bimas Islam dan rata-rata IKPA pada KPPN Jakarta IV tahun 2020-2024 (Aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan tahun 2020-2024)	3
2	Kerangka pemikiran penelitian	22
3	Struktur hierarki AHP dan SWOT	31
4	Proses hirarki analitik (Saaty 1993)	33
5	Struktur organisasi Ditjen Bimas Islam (Peraturan Menteri Agama Nomor 72 tahun 2022)	37
6	Struktur Hierarki A'WOT Strategi Peningkatan IKPA	74

DAFTAR LAMPIRAN

1	Hasil Olah Data *Expert Choice*	92
2	Dokumentasi	94

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University