



ANALISIS PROSES PERENCANAAN STRATEGIS DI KANWIL KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR

Anisah Rahmadani¹, Zimamul Khaq²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received September 2026

Revised September 2026

Accepted September 2026

Available September 2026

anisahrahmadani10@gmail.com

*This is an open access article
under the [CC BY-SA](#) license.*

Copyright © 2023 by Author.

*Published by Cahaya Ilmu
Bangsa Institute*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi selama pelaksanaan magang di Tim Perencanaan dan Penganggaran Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama Republik Indonesia, Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, serta sejumlah jurnal ilmiah yang relevan. Analisis data menggunakan model analisis Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan menerapkan teori Implementasi Kebijakan George C. Edwards III. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan strategis dilakukan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan data capaian kinerja periode sebelumnya, melibatkan koordinasi antarunit kerja, serta menyesuaikan program prioritas yang telah ditetapkan pemerintah pusat dengan kebutuhan organisasi di daerah. Dalam pelaksanaannya, proses tersebut menghadapi tantangan berupa ketersediaan data, koordinasi antarunit kerja, dan keterbatasan anggaran. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis tidak hanya bergantung pada dokumen perencanaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi, mengelola sumber daya, dan menyesuaikan pelaksanaan program dengan kondisi yang dihadapi.

Kata Kunci: perencanaan strategis, implementasi kebijakan, birokrasi, kementerian agama

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic planning process at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs for East Java Province. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing primary data gathered through interviews and observations during an internship with the Planning and Budgeting Team at the Regional Office. Secondary data were obtained through a documentary review of the Strategic Plan (Renstra) of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, the Strategic Plan of the Regional Office for



East Java Province, and relevant scholarly journals. Data analysis followed the Miles and Huberman model—comprising data reduction, data display, and conclusion drawing—while applying George C. Edwards III’s policy implementation theory. The results indicate that the strategic planning process is conducted continuously by leveraging performance achievement data from previous periods, involving coordination across work units, and aligning priority programs established by the central government with local organizational needs. However, the process faces challenges regarding data availability, inter-unit coordination, and budget constraints. These findings demonstrate that the success of strategic planning depends not only on planning documents but also on the organization’s ability to establish communication, manage resources, and adapt program implementation to prevailing conditions.

Keywords: *strategic planning, policy implementation, bureaucratic, ministry of religious affairs*

PENDAHULUAN

Perencanaan strategis merupakan salah satu instrumen penting dalam penyelenggaraan organisasi sektor publik karena berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah kebijakan, tujuan, program, serta langkah yang diperlukan untuk mencapai kondisi yang diharapkan pada masa mendatang (Bryson, 2011). Dalam konteks pemerintahan, perencanaan tidak hanya dipahami sebagai penyusunan dokumen, tetapi sebagai proses sistematis untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia (Agustino, 2020). Di Indonesia, penyelenggaraan perencanaan pembangunan diatur melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang menegaskan bahwa perencanaan pembangunan harus dilaksanakan secara terarah, terpadu, dan berkesinambungan (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*, 2004). Salah satu bentuk implementasinya adalah penyusunan rencana strategis (renstra) Kementerian/Lembaga yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan sebagai pedoman pelaksanaan pembangunan dalam jangka waktu lima tahun (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*, 2004).

Meskipun telah memiliki kerangka regulasi yang jelas, perencanaan strategis dalam birokrasi pemerintahan tidak selalu berlangsung secara sederhana (Agustino, 2020). Penyusunannya melibatkan berbagai proses, seperti pembagian tugas, koordinasi antarunit



keja, penyelarasan target kinerja, hingga penentuan program prioritas. Sebagai instansi vertikal Kementerian Agama Republik Indonesia, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur juga menyusun renstra dengan berpedoman pada renstra Kementerian Agama Republik Indonesia, serta kebijakan pembangunan nasional yang lebih luas (*Rencana Strategis Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2025-2029*, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan target kinerja, tetapi juga bagaimana organisasi mengelola koordinasi, komunikasi, dan sumber daya dalam menerjemahkan kebijakan yang telah ditetapkan ke dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan.

Penelitian mengenai perencanaan strategis telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan Sri Hartati, Sulthan Syahril, dan Rina Setyaningsih yang berjudul “Implementasi Peencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di SMKN 1 Negeri Katon Kabupaten Pesawaran”, menunjukkan bahwa implementasi perencanaan strategis di SMKN 1 Negerikaton sudah bagus, yang meliputi tahap perencanaan renstra, pelaksanaan renstra, dan evaluasi renstra. Penelitian tersebut menemukan bahwa pembentukan tim, pembagian tugas, serta identifikasi isu strategis menjadi bagian penting dalam implementasi perencanaan strategis (Di and Negerikaton, 2022). Sementara itu, penelitian lain yang dilakukan Muamar Asykur, dkk., yang berjudul “Analisis Implementasi Rencana Strategis (Renstra) Kementerian dan Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, menunjukkan bahwa implementasi rencana strategis memerlukan keterpaduan antara perencanaan berbasis data, pelaksanaan yang konsisten dan kolaboratif, serta evaluasi berkelanjutan. Selain itu, implementasi renstra juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat (Qiyam *et al.*, 2025). Namun, kedua penelitian tersebut membahas perencanaan strategis dalam konteks mutu pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji perencanaan strategis di Tim Perencanaan dan Penganggaran Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edwards III. Menurut Edwards III, keberhasilan implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) (Edwards III, 1980). Teori tersebut digunakan sebagai pisau analisis untuk melihat faktor-faktor yang

memengaruhi pelaksanaan proses perencanaan strategis, khususnya dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Melalui keempat aspek tersebut, penelitian ini menganalisis bagaimana koordinasi antarunit kerja, ketersediaan data dan sumber daya, komitmen pelaksana, serta struktur birokrasi memengaruhi proses perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

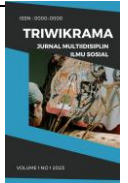
Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Fokus penelitian meliputi proses perencanaan strategis yang mencakup proses penyusunan, penentuan program prioritas nasional, dan berbagai tantangan yang muncul. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai bagaimana perencanaan strategis dijalankan dalam lingkungan pemerintahan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami proses perencanaan strategis berdasarkan informasi yang diperoleh dari subjek penelitian (Sugiyono, 2022). Permasalahan yang dianalisis meliputi proses penyusunan perencanaan strategis, penentuan program prioritas nasional, dan berbagai tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Sasaran penelitiannya adalah anggota Tim Perencanaan dan Penganggaran Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan dokumen rencana strategis. Pengumpulan data dilakukan melalui sumber data primer dan sekunder (Moleong, 2018). Data primer diperoleh melalui wawancara serta observasi langsung selama pelaksanaan magang di Tim Perencanaan dan Penganggaran. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi renstra Kementerian Agama Republik Indonesia, renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, dan sejumlah jurnal ilmiah yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman and Saldana, 2014). Melalui tahapan tersebut, data yang diperoleh diolah dan



diinterpretasikan untuk memberikan gambaran mengenai perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Untuk memastikan data yang diperoleh dapat dipercaya, penelitian ini juga menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber data yang berkaitan dengan proses perencanaan strategis.

PEMBAHASAN

- **Perencanaan Strategis Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur 2025-2029:**

Perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur merupakan proses yang dilakukan untuk menentukan arah, sasaran, dan program organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya selama periode tertentu. Perencanaan tersebut dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur periode 2025-2030 yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan program dan kegiatan organisasi selama lima tahun. Sebagai instansi vertikal, penyusunan Renstra Kanwil tetap mengacu pada arah kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia di tingkat pusat, tetapi dalam pelaksanaannya perlu mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan wilayah Jawa Timur. Proses perencanaan tersebut dilakukan dengan melihat capaian kinerja periode sebelumnya, mengolah data yang tersedia, menentukan sasaran dan program prioritas, serta melakukan koordinasi dengan berbagai bidang dan unit kerja yang terkait. Dengan demikian, perencanaan strategis tidak hanya dipahami sebagai penyusunan dokumen Renstra, tetapi juga sebagai proses yang melibatkan berbagai pertimbangan agar rencana yang disusun dapat menjadi dasar pelaksanaan program dan kegiatan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur selama periode 2025-2030.

- **Penyusunan Rencana Strategis:**

Perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur diawali dengan menyusun rencana strategis sebagai pedoman pelaksanaan program dan kegiatan organisasi selama lima tahunan. Berdasarkan hasil wawancara, penyusunan renstra tidak dilakukan mendadak pada saat pergantian periode, melainkan melalui proses yang berlangsung secara berkelanjutan. Data yang digunakan sebagai dasar penyusunan renstra telah dikumpulkan sejak periode sebelumnya melalui laporan triwulan dan laporan tahunan

dari berbagai bidang. Sehingga, renstra disusun berdasarkan kondisi riil organisasi serta capaian kinerja yang diperoleh pada periode sebelumnya. Proses penyusunan renstra melibatkan pembagian tugas sesuai jenjang jabatan fungsional perencana. Perencana ahli pertama bertanggung jawab terhadap penghimpunan, verifikasi, dan penyajian data. Perencana ahli muda berperan dalam penyusunan draft renstra, sedangkan perencana ahli madya bertugas menyusun strategi dan melakukan analisis terhadap arah kebijakan organisasi. Meski demikian, pembagian tugas tersebut tidak selalu diterapkan secara kaku karena anggota tim saling membantu sesuai kebutuhan pekerjaan.

Hal itu menunjukkan bahwa proses perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan berbasis data. Data capaian kinerja menjadi dasar dalam menentukan target dan arah kebijakan untuk digunakan pada periode berikutnya. Hal ini sejalan dengan isi renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur tahun 2025-2029 yang menjelaskan bahwa penyusunan renstra dilakukan berdasarkan hasil evaluasi capaian program dan kegiatan periode sebelumnya, serta mempertimbangkan berbagai isu strategis yang berkembang di lingkungan organisasi (*Rencana Strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2029*, 2025). Kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa perencanaan strategis didukung oleh struktur kerja yang jelas dan fleksibel, di mana pembagian tugas tetap mengacu pada fungsi masing-masing, tetapi anggota tim dapat saling membantu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Dalam teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, proses penyusunan tersebut menunjukkan pentingnya aspek komunikasi dan sumber daya informasi dalam pelaksanaan kebijakan. Ketersediaan data yang memadai menjadi sumber daya penting untuk memastikan perencanaan yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan (Edwards III, 1980). Pembagian tugas yang fleksibel juga mencerminkan aspek struktur birokrasi yang berfungsi mengatur peran dan tanggung jawab setiap pelaksana kebijakan. Kejelasan struktur birokrasi menjadi penting karena dapat meminimalkan tumpang tindih pekerjaan serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak hanya bergantung pada keberadaan dokumen renstra, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penyusunannya. Pembagian tugas yang jelas membantu menciptakan efektivitas kerja, sementara fleksibilitas dalam pelaksanaannya



memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien.

Selain pembagian tugas, koordinasi menjadi unsur yang sangat penting dalam proses penyusunan renstra. Tim Perencanaan dan Penganggaran tidak dapat menetapkan target secara mandiri karena harus berkoordinasi dengan seluruh bidang yang menjadi pemilik data. Setiap bidang memiliki target, capaian, dan indikator kinerja yang berbeda, sehingga diperlukan komunikasi yang intensif agar sasaran yang ditetapkan sesuai dengan kondisi lapangan. Menurut George C Edwards III, komunikasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan karena berfungsi menyampaikan tujuan, informasi, dan instruksi kepada seluruh pihak yang terlibat. Apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka target yang ditetapkan berpotensi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun kondisi lapangan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis sangat bergantung pada kualitas komunikasi antarunit kerja. Oleh karena itu, koordinasi yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi mekanisme penting untuk menjaga keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan program.

Pentingnya koordinasi tersebut juga tercermin dalam dokumen renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang menyebutkan bahwa penyusunan renstra melibatkan berbagai pemangku kepentingan internal, mulai dari Kepala Kantor Wilayah (Kakanwil), Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag TU), Kepala Bidang (Kabid), Pembimbing Masyarakat (Pembimas), Ketua Tim (Katim), hingga Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota (*Rencana Strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2029, 2025*). Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyusunan renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan *top-down*. Pola tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis di lingkungan Kementerian Agama berlangsung dalam struktur birokrasi yang berjenjang. Hal itu tercermin dalam dokumen renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang berpedoman pada renstra Kementerian Agama Republik Indonesia, serta menjadi acuan bagi penyusunan renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan satuan kerja madrasah di Jawa Timur.

Dalam perspektif George C Edwards III, struktur birokrasi berperan dalam memastikan setiap tingkatan organisasi memiliki arah kebijakan yang sama, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih terintegrasi (Edwards III, 1980). Keberadaan hubungan antara dokumen renstra pusat, Kanwil, hingga Kabupaten/Kota menunjukkan bahwa proses implementasi tidak dilakukan secara terpisah, melainkan menjadi bagian dari satu sistem

perencanaan yang saling berkaitan. Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur harus mengacu pada renstra Kementerian Agama Republik Indonesia, sedangkan renstra Kabupaten/Kota mengacu pada renstra Kanwil. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis di lingkungan Kementerian Agama tidak berlangsung secara independen pada setiap tingkatan organisasi. Adanya hubungan yang bersifat hierarkis antara renstra pusat, wilayah, hingga kabupaten/kota mencerminkan upaya pemerintah untuk menjaga konsistensi arah pembangunan nasional. Melalui mekanisme tersebut, setiap program yang dilaksanakan pada tingkat daerah diharapkan tetap berada dalam koridor tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Di sisi lain, pola *top-down* juga menunjukkan bahwa ruang gerak organisasi daerah dalam menentukan arah kebijakan relatif terbatas karena harus menyesuaikan target yang telah ditentukan sebelumnya. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur masih memiliki keleluasaan dalam menentukan bentuk kegiatan dan program sesuai dengan kebutuhan daerah. Dengan demikian, perencanaan strategis tidak hanya memperlihatkan adanya kontrol dari tingkat pusat, tetapi juga menunjukkan adanya ruang adaptasi yang memungkinkan organisasi menyesuaikan pelaksanaan program dengan kondisi lapangan. Dengan demikian, terdapat hubungan yang saling berkesinambungan antara perencanaan di tingkat pusat hingga daerah, dan menunjukkan bahwa sasaran kegiatan yang terdapat pada tingkat bawah harus mendukung sasaran program, sasaran strategis, hingga visi organisasi secara keseluruhan.

- **Penentuan Program Prioritas:**

Program prioritas menjadi salah satu bagian penting dalam perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil wawancara, setiap bidang memiliki program prioritas nasional yang harus dilaksanakan. Program-program tersebut telah ditetapkan oleh pemerintah pusat, sehingga menjadi target yang harus dicapai oleh satuan kerja di daerah. Dengan kata lain, pelaksanaan program prioritas menjadi bagian dari upaya mencapai tujuan pembangunan nasional.

Sebagai instansi vertikal, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memiliki kewajiban untuk menyesuaikan pelaksanaan program dengan arah kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Hal tersebut terlihat dari sasaran strategis, program, maupun target dalam renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang pada dasarnya adalah penjabaran dari kebijakan yang ditetapkan oleh renstra



milik pusat. Oleh karena itu, pelaksanaan program prioritas di tingkat daerah tidak dapat dipisahkan dari arah pembangunan yang telah dirumuskan secara nasional.

Berdasarkan dokumen renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur tahun 2025-2029, terdapat berbagai fokus pembangunan yang menjadi perhatian organisasi, antara lain peningkatan kualitas layanan keagamaan, penguatan moderasi beragama, peningkatan kualitas pendidikan madrasah, pengelolaan zakat dan wakaf, serta penguatan tata kelola birokrasi (*Rencana Strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2029*, 2025). Program-program tersebut menjadi bagian dari sasaran strategis yang harus diwujudkan melalui berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bidang sesuai tugas dan fungsinya. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa terdapat program prioritas yang termasuk dalam kategori prioritas nasional, yang mana memperoleh perhatian khusus karena berkaitan langsung dengan target pembangunan pemerintah dalam bidang pendidikan, yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Tunjangan Profesi Guru (TPG) yang harus tetap dijalankan dan tidak dapat dikurangi secara sembarangan.

Keberadaan program prioritas menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak dapat dilepaskan dari agenda pembangunan nasional yang telah ditetapkan pemerintah. Dalam konteks ini, renstra tidak hanya berfungsi sebagai pedoman internal organisasi, tetapi juga menjadi instrumen untuk menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam bentuk program dan kegiatan yang dapat dilaksanakan pada tingkat daerah. Oleh karena itu, keberhasilan perencanaan strategis turut ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kepentingan nasional dengan kebutuhan dan kondisi daerah. Temuan tersebut sejalan dengan konsep perencanaan strategis sektor publik yang dikemukakan Bryson (2011), bahwa organisasi publik harus mampu menyelaraskan tujuan internal dengan tuntutan lingkungan eksternal yang memengaruhinya. Dalam kasus Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, lingkungan eksternal tersebut diwujudkan melalui berbagai kebijakan dan program prioritas yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sehingga, perencanaan strategis tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendukung pencapaian sasaran pembangunan nasional secara lebih luas.

Menariknya, penentuan program prioritas tidak selalu bergantung pada ketersediaan anggaran yang besar. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa kondisi di mana

organisasi tetap dituntut untuk mencapai target yang telah ditetapkan meskipun menghadapi keterbatasan anggaran. Dalam situasi tersebut, organisasi melakukan berbagai penyesuaian, seperti memanfaatkan teknologi digital dengan melaksanakan kegiatan secara dalam jaringan (daring) dan *hybrid*.

Dengan demikian, program prioritas memiliki posisi yang penting dalam perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Program-program tersebut menjadi pedoman dalam menentukan arah pelaksanaan kegiatan sekaligus menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

- **Tantangan dalam Penyusunan:**

Dalam praktik perencanaan strategis, tentu terdapat tantangan dalam tahap penyusunannya. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu tantangan utama yang dihadapi Tim Perencanaan dan Penganggaran adalah ketersediaan data. Data merupakan komponen penting dalam penyusunan renstra karena digunakan untuk menentukan target dan arah kebijakan organisasi. Namun, data yang dibutuhkan tidak berada dalam satu sistem yang terintegrasi, melainkan tersebar di berbagai bidang sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Akibatnya, Tim Perencanaan dan Penganggaran harus melakukan koordinasi dengan setiap bidang untuk memperoleh data yang diperlukan. Kondisi tersebut seringkali memerlukan waktu cukup panjang, terutama jika data yang dibutuhkan belum tersedia atau masih memerlukan proses verifikasi lebih lanjut. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan George C Edwards III, ketersediaan data merupakan bagian dari sumber daya yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (Edwards III, 1980).

Data yang akurat dibutuhkan untuk menyusun target, menentukan indikator kinerja, serta merumuskan arah kebijakan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Permasalahan data tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak hanya bergantung pada penyusunan dokumen, tetapi juga pada ketersediaan informasi yang akurat dan mudah diakses. Tanpa dukungan data yang memadai, proses penyusunan target dan indikator kinerja berpotensi mengalami kendala. Oleh karena itu, pengelolaan data menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mendukung keberhasilan perencanaan strategis. Temuan mengenai ketersediaan data menunjukkan bahwa kualitas informasi memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan perencanaan strategis. Data tidak hanya berfungsi sebagai bahan penyusunan dokumen perencanaan, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan target, indikator kinerja, serta arah kebijakan organisasi. Oleh

karena itu, data yang tidak lengkap atau sulit diperoleh berpotensi mengurangi akurasi perencanaan yang disusun. Dalam konteks birokrasi modern, pengelolaan data yang terintegrasi menjadi salah satu kebutuhan penting untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi antarbidang masih menjadi mekanisme utama dalam memperoleh data yang dibutuhkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penguatan sistem informasi dan pengelolaan data organisasi dapat menjadi salah satu upaya yang mendukung efektivitas perencanaan strategis pada masa mendatang.

Selain permasalahan data, tantangan lain yang muncul adalah koordinasi antarunit kerja. Penyusunan renstra melibatkan banyak bidang yang memiliki tugas, program, dan target yang berbeda. Dalam kondisi tersebut, Tim Perencanaan dan Penganggaran tidak dapat menentukan target secara sepihak, sehingga harus melakukan komunikasi dan koordinasi dengan masing-masing bidang. Hal itu dikarenakan capaian kinerja organisasi merupakan hasil akumulasi berbagai program yang dilaksanakan oleh seluruh bidang di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Mengingat Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur merupakan bagian dari struktur birokrasi yang bersifat vertikal, penyusunan renstra tidak hanya melibatkan koordinasi internal, tetapi juga harus menyesuaikan kebijakan dan target yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Setiap perubahan kebijakan atau target dari pusat akan berpengaruh pada pelaksanaan program di daerah. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis memerlukan komunikasi berkelanjutan antara tingkatan organisasi agar sasaran yang ditetapkan dapat berjalan selaras.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan keterbatasan anggaran. Berdasarkan hasil wawancara, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur mengalami pemangkasan anggaran dalam jumlah yang cukup besar. Meskipun demikian, target yang telah ditetapkan dalam renstra tetap harus dilaksanakan. Situasi tersebut menuntut organisasi untuk melakukan berbagai penyesuaian agar program dan kegiatan tetap berjalan sesuai sasaran yang telah ditentukan. Hal tersebut akhirnya mendorong organisasi untuk lebih kreatif dalam melaksanakan program. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu alternatif yang digunakan untuk menjaga efektivitas pelaksanaan kegiatan. Beberapa kegiatan yang sebelumnya dilaksanakan dengan tatap muka dialihkan secara daring atau *hybrid*, sehingga tetap mampu mencapai target yang telah ditetapkan meski dengan

sumber daya terbatas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran, tetapi juga kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai kondisi. Dalam teori implementasi kebijakan George C Edwards III, dapat dikaitkan dengan aspek disposisi atau sikap pelaksana kebijakan, di mana keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi juga kemauan dan komitmen pelaksana dalam menjalankan kebijakan (Edwards III, 1980).

Secara keseluruhan, tantangan yang muncul dalam perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur meliputi permasalahan data, koordinasi antarunit kerja, serta keterbatasan anggaran. Meski demikian, berbagai tantangan tersebut tidak menghalangi organisasi untuk tetap melaksanakan target yang telah ditetapkan dalam renstra. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis merupakan proses yang dinamis dan memerlukan kemampuan adaptasi dari seluruh unsur organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan strategis di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dilakukan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan data capaian kinerja periode sebelumnya dan melibatkan koordinasi antara Tim Perencanaan dan Penganggaran dengan berbagai bidang terkait. Sebagai instansi vertikal, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur juga melaksanakan program prioritas nasional yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dengan tetap menyesuaikan pelaksanaannya dengan kebutuhan organisasi di daerah.

Dalam prosesnya, perencanaan strategis masih menghadapi beberapa tantangan, terutama ketersediaan data, koordinasi antarunit kerja, dan keterbatasan anggaran. Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk melakukan berbagai penyesuaian agar program tetap dapat dilaksanakan sesuai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan strategis tidak hanya ditentukan oleh kualitas dokumen renstra, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi, mengelola sumber daya, menjalankan struktur birokrasi, dan beradaptasi terhadap kondisi yang dihadapi.



REFERENSI

- Agustino, L. (2020) *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Bryson, J.M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Di, P. and Negerikaton, S. (2022) "DALAM MENINGKATKAN MUTU TENAGA," 01(01), pp. 382-388.
- Edwards III, G.C. (1980) *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moleong, L.J. (2018) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Qiyam, J. Al et al. (2025) "Jurnal Al - Qiyam," 6(2), pp. 354-362.
- Rencana Strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2029* (2025). Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
- Rencana Strategis Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2025-2029* (2025). Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Sugiyono (2022) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional* (2004). Pemerintah Republik Indonesia.