

**STRATEGI PENINGKATAN PENGELOLAAN PNBP  
DI DIREKTORAT JENDERAL PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : VITRI SARASTUTI  
NPM : 1963002017  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2022**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Vitri Sarastuti  
NPM : 1963002017  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Pengelolaan PNPB di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia” secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah peneliti nyatakan dengan benar.

Jakarta, 30 Juni 2022

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in blue ink is written over a yellow revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '20.000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number '2BAJX988480554'. The stamp is partially obscured by the signature.

(Vitri Sarastuti)

**PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Vitri Sarastuti  
NPM : 1963002017  
Jurusan Program : Administrasi Publik  
StudiKonsentrasi : Manajemen Pembangunan Negara  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : PNBPN Management Improvement Strategy at the Directorate General of Hajj and Umrah Implementation of the Ministry of Religious Affairs the Republic of Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. R. Luki Karunia, MA)

Pembimbing II



(Drs. Enan Hasan Sjadili, Ak, MBA)

**PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

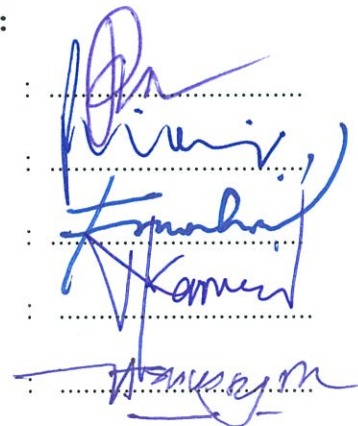
NAMA : VITRI SARASTUTI  
NPM : 1963002017  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA  
JUDUL TESIS : STRATEGI PENINGKATAN PENGELOLAAN PNBP DI  
DIREKTORAT JENDERAL PENYELENGGARAAN HAJI  
DAN UMRAH KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK  
INDONESIA

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 30 Juni 2022  
Pukul : 09.30 – 11.00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Ratri Istantia, Ph, D  
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M,Si  
Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP, MPA  
Pembimbing 1 : Dr. R. Luki Karunia, MA  
Pembimbing 2 : Drs. Enan Hasan Sjadili, Ak., MBA



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, atas karunia kesehatan, kebesaran, keagungan, dan kemuliaan-Nya sehingga dapat menyelesaikan Tesis Penelitian ini. Shalawat dan salam yang tiada terputus sampai ke akhir zaman kepada sang pemimpin sejati Nabi Muhammad SAW yang beserta para Sahabatnya memberikan pencerahan kepada semesta.

Tesis ini berjudul “Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia”. Tujuan dari penelitian tesis adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.

Melalui tesis ini, penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibunda Hj.Tatty Kurniasih dan Ayahanda Alm. H. Soegondo Sosroatmodjo yang telah mencurahkan kasih sayang, dan menjadi teladan dalam hidup ini, juga kepada Anakku Dzakiyyah Salsabila dan teman dekat terbaikku Asfan Shabri serta saudara- saudaraku, Maman Saepulloh, Dessy Prihandini, Devy Widyaningsih, Yudha Triarsono, A. Dicky Lukman Wijaya dan Vinny Saraswati. Terima kasih atas dukungannya, semua ini untuk kalian. Begitu pula pujian dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya haturkan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. Asropi, M.Si, selaku Ketua Prodi APN Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA, selaku Dosen Pembimbing I dan
4. Bapak Drs. Enan Hasan Sjadili, Ak, MBA selaku Dosen Pembimbing II yang terus memberikan dukungan dan arahnya dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si dan Dr. Asropi, M.Si selaku Dosen Pembahas.
6. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah mengajar dan memberikan pencerahan terutama dalam bidang administrasi negara.
7. Para Staf dan Karyawan Politeknik STIA LAN Jakarta terutama kepada Mba Mega dan Mba Fidha yang telah banyak membantu sehingga urusan saya menjadi lancar.

8. Sekertaris Jenderal Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI, Kasubdit Pengelolaan Keuangan dan PNBP beserta jajaran yang telah mengizinkan melakukan penelitian dan membantu dalam proses penelitian.
9. Para Informan penelitian yang bersedia menyediakan waktunya untuk wawancara.
10. Rekan-rekan para Pengelolaan Keuangan dan PNBP di lingkungan Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI dan UPT Asrama Haji Bekasi.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2019 Program Magister Politeknik STIA LAN Jakarta khususnya konsentrasi MKN dan MKP.
12. Teman-teman satu bimbingan tesis, Mba Yulia dan Mas Rahmat Rahim. Sehat dan sukses selalu untuk kalian.
13. Seluruh pihak yang turut membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini yang saya tidak dapat sebutkan satu per satu. Terima kasih semuanya

Penulis merasakan masih adanya kekurangan dalam penulisan ini, kritikan yang membangun untuk pengembangan penulisan Tesis ini dimasa mendatang dari segala pihak diharapkan kelak akan menjadikan lebih baik lagi untuk saya dan Instansi tempat penelitian dalam rangka upaya peningkatan pengelolaan PNBP berdasarkan target dan estimasi yang menjadi target pencapaian

Jakarta, 30 Juni 2022

Vitri Sarastuti

## ABSTRAK

### Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia

Vitri Sarastuti

v3.saras29@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

*Permasalahan pengelolaan PNBPN pada Kementerian Agama pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah tahun 2018 sampai 2020 tidak memiliki target dalam PNBPN, sehingga berdampak tidak optimalnya dalam pemasukan PNBPN. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan untuk peningkatan pengelolaan PNBPN di Ditjen PHU. Metode yang digunakan adalah menggunakan penelitian deskriptif asosiatif dimana penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Teknik analisis yang digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah menggunakan metode dengan mengevaluasi kekuatan,kelemahan,peluang dan ancaman. Hasil analisis tabel (IFAS) sisi kekuatan (S) mempunyai nilai kekuatan 1,02 sedangkan pada sisi kelemahan (W) mempunyai nilai 1,53. Hal ini berarti dalam meningkatkan pengelolaan PNBPN, pengelola harus mengatasi segala kelemahan yang dimiliki. Sebab, nilai kelemahan saat ini lebih tinggi dibanding nilai kekuatannya. Sedangkan hasil analisis dari tabel (EFAS) menunjukkan bahwa sisi peluang (O) memiliki nilai 2,38 dan sisi ancaman (T) mempunyai nilai 0,68. Ini berarti dalam rangka meningkatkan pengelolaan PNBPN masih memiliki banyak peluang yang bisa dioptimalkan. Adapun nilai ancaman dari pengelolaan PNBPN saat ini memiliki nilai lebih rendah dibanding peluang. Kemudian hasil analisis SWOT berada pada posisi Kuadran III. Posisi ini menginformasikan sebuah organisasi pada posisi lemah akan tetapi banyak memiliki peluang. Rekomendasi strategi adalah ubah Strategi dalam arti Ditjen PHU harus mengubah strategi memperbaiki kinerja organisasi. Hasil analisis SPACE, posisi yaitu berada pada Kuadran Konservatif. Ini berarti tetap berada pada kompetensi dasarnya sebagai Pengelola PNBPN dan tidak mengambil risiko tinggi. Strateginya yang dapat dirumuskan adalah pengembangan produk, penetrasi pasar dan diversifikasi.*

*Kata kunci: analisis SWOT PNBPN; analisis IFAS-EFAS; analisis matrik space; pengelolaan PNBPN*

## ABSTRACT

*PNBP Management Improvement Strategy at the Directorate General of Hajj and Umrah Implementation of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia*  
Vitri Sarastuti  
v3.saras29@gmail.com  
*Polytechnics of National Institute of Public Administration*  
*Jakarta Indonesia*

*Problems in the management of PNBP in the Ministry of Religious Affairs at the Directorate General of Hajj and Umrah Implementation from 2018 to 2020 do not have a target in PNBP, so that the impact is not optimal in PNBP income. This study aims to determine strategies that can be applied to improve PNBP management at the Directorate General of PHU. The method used is to use associative descriptive research where research aims to determine the influence or also the relationship between two or more variables. The analysis technique used is SWOT analysis. SWOT analysis is an analysis that uses methods to evaluate strengths, weaknesses, opportunities and threats. The results of the table analysis (IFAS) on the strength side (S) have a strength value of 1.02 while on the weakness side (W) it has a value of 1.53. This means that in order to improve the management of PNBP, the manager must first overcome all the weaknesses they have. This is because the current weakness value is higher than the strength value. Meanwhile, the results of the analysis from the table (EFAS) show that the opportunity side (O) has a value of 2.38 and the threat side (T) has a value of 0.68. This means that in order to improve PNBP management, there are still many opportunities that can be optimized. The threat value from PNBP management currently has a lower value than the opportunity. Then the results of the SWOT analysis then the position of Quadrant III. This position informs an organization in a weak position but has many opportunities. The strategy recommendation is to change the strategy in the sense that the Directorate General of PHU must change the strategy. This includes improving organizational performance. While the results of the SPACE analysis, the position is in the Conservative Quadrant. This means remaining in its basic competence as a PNBP Manager and not taking high risks. The strategies that can be formulated are product development, market, market penetration and diversification.*

*Keywords: SWOT analysis; IFAS-EFAS analysis; space matrix analysis; PNBP management.*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Identifikasi Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>C. Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>D. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>E. Manfaat Penelitian.....</b>	<b>8</b>
<b>BAB II KERANGKA TEORI .....</b>	<b>9</b>
<b>A. Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>9</b>
<b>B. Tinjauan Teori .....</b>	<b>12</b>
<b>B.1. Pengertian Strategi.....</b>	<b>12</b>
<b>B.2. Tujuan Strategi.....</b>	<b>13</b>
<b>B.3. Jenis-Jenis Strategi.....</b>	<b>15</b>
<b>B.4. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats             (SWOT) .....</b>	<b>16</b>
<b>C. Pengelolaan Keuangan Negara.....</b>	<b>22</b>
<b>D. Penerimaan Negara Bukan Pajak .....</b>	<b>24</b>
<b>D.1. Dasar Hukum Pengelolaan PNBPN .....</b>	<b>26</b>
<b>D.2. Bea Penerimaan Negara Bukan Pajak .....</b>	<b>29</b>
<b>D.3. Aplikasi Penerimaan .....</b>	<b>29</b>
<b>E. Peranan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah.....</b>	<b>31</b>
<b>G. Model Berpikir.....</b>	<b>34</b>
<b>H. Pernyataan Penelitian.....</b>	<b>35</b>

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
<b>A. Metode Penelitian .....</b>	<b>36</b>
<b>B. Lokasi Penelitian.....</b>	<b>37</b>
<b>C. Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>38</b>
<b>D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....</b>	<b>38</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
<b>A. GAMBARAN UMUM .....</b>	<b>49</b>
<b>A.1. Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.....</b>	<b>49</b>
<b>A.2. Visi, Misi dan Tujuan Kementerian Agama RI .....</b>	<b>50</b>
<b>A.3. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah .....</b>	<b>51</b>
<b>A.4. Prosedur dan Alur dalam Pengelolaan PNBPN.....</b>	<b>60</b>
<b>A.4.1. Prosedur dan Alur dalam Estimasi.....</b>	<b>60</b>
<b>A.4.2. Prosedur dan Alur dalam Pelaksanaan PNBPN .....</b>	<b>60</b>
<b>A.4.3. Prosedur dan Alur dalam Pelaporan PNBPN .....</b>	<b>61</b>
<b>A.4.4. Jenis Pendapatan Negara Bukan Pajak.....</b>	<b>62</b>
<b>B. ANALISIS DATA .....</b>	<b>63</b>
<b>B.1. HASIL ANALISIS SWOT .....</b>	<b>63</b>
<b>B.1.1. Kekuatan, terdiri atas:.....</b>	<b>63</b>
<b>B.1.2 Kelemahan .....</b>	<b>64</b>
<b>B.1.3 Peluang .....</b>	<b>65</b>
<b>B.1.4. Ancaman .....</b>	<b>66</b>
<b>B.1.5. Hasil Analisis SWOT .....</b>	<b>67</b>
<b>B.2. Hasil Analisis IFAS – EFAS .....</b>	<b>85</b>
<b>B.3 Hasil Analisis Matrik SPACE .....</b>	<b>96</b>
<b>B.4. STRATEGI ALTERNATIF .....</b>	<b>99</b>
<b>B.4.1. SO Strategies .....</b>	<b>103</b>
<b>B.4.2 ST Strategies .....</b>	<b>104</b>
<b>B.4.3 WO Strategies .....</b>	<b>105</b>
<b>B.4.4. WT Strategies.....</b>	<b>106</b>

<b>B.5 STRATEGI PILIHAN .....</b>	<b>107</b>
<b>B.5.1 Penetrasi Pasar.....</b>	<b>107</b>
<b>B.5.2 Pengembangan Pasar.....</b>	<b>107</b>
<b>B.5.3. Pengembangan Produk.....</b>	<b>108</b>
<b>B.5.4. Diversifikasi Terkait .....</b>	<b>108</b>
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>109</b>
<b>A. KESIMPULAN .....</b>	<b>109</b>
<b>B. SARAN.....</b>	<b>111</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>113</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN.....</b>	<b>117</b>

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Rekapan Pendapatan PNBPN Ditjen PHU Kementerian Agama RI Periode 2018-2020.....	4
Tabel 1. 2	Rekapan Temuan BPK atas PNBPN Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Periode 2018-2020.....	5
Tabel 2. 1	Strategi Alternatif Penggunaan Matriks TOWS .....	17
Tabel 2. 2	Penyelarasan Kunci Internal dan Eksternal Merumuskan Alternatif Strategi .....	18
Tabel 2. 3	Empat Kemungkinan Alternatif Strategi .....	19
Tabel 2. 4	Analisis SWOT Matriks .....	21
Tabel 2. 5	Kerangka Berpikir .....	34
Tabel 3. 1	Skema Kegiatan Penelitian .....	38
Tabel 3. 2	Data Narasumber Penelitian .....	40
Tabel 3. 3	Komponen Analisis SWOT dan Bobotnya .....	44
Tabel 3. 4	Cara Perhitungan Faktor Internal .....	44
Tabel 3. 5	Cara Perhitungan Faktor Eksternal.....	44
Tabel 3. 6	Analisis Matriks Space Model .....	47
Tabel 4. 1	Rekapan Pendapatan PNBPN Ditjen PHU Periode 2018 s.d 2021 .....	60
Tabel 4. 2	Matrik IFAS Pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah .....	86
Tabel 4. 3	Matrik EFAS Pengelolaan PNBPN di Ditjen PHU Kementerian Agama RI .....	88
Tabel 4. 4	Analisis SWOT Pengelolaan PNBPN Ditjen PHU Kementerian Agama RI .....	89
Tabel 4. 5	Sumbu X dan Y Faktor Internal dan Eksternal .....	91
Tabel 4. 6	Rumusan Strategi Matrik SWOT .....	92
Tabel 4. 7	Matrik Space Pengelolaan PNBPN Ditjen PHU Kementerian Agama RI .....	96
Tabel 4. 8	Rekapan Temuan BPK Tahun 2018-2021 .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Estimasi dan Realisasi PNBP Periode 2018-2020.....	5
Gambar 1.2 Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Periode 2019 .....	6
Gambar 3.1 Matriks Kuadran SWOT .....	45
Gambar 3.2 Kuadran Matrik SPACE.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah .....	53
Gambar 4.2 Struktur Organisasional Pengelolaan PNBP Ditjen PHU .....	57
Gambar 4.3 Struktur Keuangan Pengelolaan PNBP Ditjen PHU .....	58
Gambar 4.4 Rapat Pembahasan PNBP Kementerian Agama.....	75
Gambar 4.5 Matrik SWOT Pengelolaan PNBP di Ditjen PHU Kementerian Agama RI .....	92
Gambar 4.6 Grafik Matriks Space Pengelolaan PNBP Ditjen PHU Kementerian Agama RI .....	98

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) masih terus dioptimalkan oleh pemerintah Indonesia. Dalam rangka mengoptimalkan PNBP pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai penunjang pembangunan nasional PNBP merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang perlu dikelola dan dimanfaatkan untuk peningkatan pelayanan pada masyarakat. PNBP memiliki kontribusi yang cukup signifikan untuk membiayai belanja negara, meskipun jumlahnya tidak sebesar penerimaan dari sektor pajak. Pendapatan negara pada dasarnya bersumber dari 2 aspek pokok yaitu Penerimaan Perpajakan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) serta didukung oleh Penerimaan Hibah. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 mengatur tentang pendapatan negara yang bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Lokasi penelitian tesis merupakan tempat atau wilayah dimana suatu penelitian dilakukan, penetapan suatu lokasi penelitian merupakan tahapan penting dalam penelitian, karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian maka akan mempermudah peneliti melakukan penelitian. Adapun lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia dan penelitian ini bertempat di Sekertariat Ditjen PHU Kementerian Agama Republik Indonesia. Alasan peneliti memilih lokus tersebut karena peneliti bahwa Kementerian Agama merupakan salah satu Kementerian yang melayani segala kepentingan jemaah haji Indonesia yang berkaitan dengan Dana Abadi Umat (DAU) yang pengelolaan keuangannya harus lebih intensif. Sehingga dilakukan penelitian untuk mengetahui kondisi perkembangan pengelolaan PNBP di wilayah yang menjadi tujuan penelitian dan ingin lebih memajukan dan meningkatkan pendapatan PNBP di Ditjen PHU Kementerian Agama RI untuk kepentingan umat muslim di Indonesia.

Pengelolaan PNBP perlu dioptimalisasikan agar dapat meningkatkan pendapatan PNBP pada Ditjen PHU Kementerian Agama RI. Dari laporan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) masih terdapat permasalahan yang

muncul dalam pengelolaan PNBPN yang menjadi temuan BPK pada Ditjen PHU Kementerian Agama RI. Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah termasuk Pengelola Keuangan Negara, baik Belanja maupun PNBPN, pengelolaan tersebut antara lain jasa pelayanan jemaah haji di asrama haji, pelayanan Asrama Haji berupa kerjasama dan pendapatan lainnya. Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah merupakan Lembaga Pengelola PNBPN bersifat Fungsional.

Telah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan yang muncul dalam pengelolaan PNBPN, salah satunya adalah upaya yang dilakukan pemerintah dalam memenuhi keinginan masyarakat yang menginginkan adanya pelayanan penerimaan negara yang cepat, akurat dan dapat dipercaya. Maka dari itu pemerintah melalui Kementerian Keuangan pada tanggal 27 Februari 2014 membentuk sebuah fasilitas pembayaran/penyetoran penerimaan negara melalui Modul Penerimaan Negara Generasi ke-2 (MPN G-2). Modul ini merupakan aplikasi berbasis web bagi pembayaran pajak, cukai, PNBPN, dan nonanggaran, yang dikenal dengan aplikasi SIMPONI (Sistem Informasi PNBPN Online). Aplikasi SIMPONI merupakan bentuk nyata upaya dari Kementerian Keuangan dalam melakukan reformasi birokrasi untuk mewujudkan kualitas pengelolaan keuangan negara yang baik sehingga terciptanya good governance.

Berdasar regulasi UU RI Nomor 15 Tahun 2006 tentang dalam penyelenggaraan audit pelaksanaan kegiatan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan yang tertuang, penyelenggaraan Keuangan Negara merupakan seluruh aktivitas pimpinan pengelola administrasi keuangan yang sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya, mencakup proses perencanaan anggaran, hingga pertanggungjawaban serta pelaksanaan. Definisi lain dikemukakan aturan Peraturan Pemerintah nomor 59 tahun 2018 tentang Jenis dan Tarif Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBPN) serta Peraturan Pemerintah nomor 58 Tahun 2020 tentang pengelolaan PNBPN yang menjelaskan penyelenggaraan anggaran kegiatan belanja negara memiliki konsep pengelolaan sesuai regulasi, guna keuangan negara dicapai secara efisien dan efektif.

Dalam rangka penguatan pilar akuntabilitas yang menitik beratkan pada hasil, proporsionalitas, profesionalisme, transparansi/keterbukaan dalam mengelola keuangan pemerintahan perlu memahami dasar manajemen keuangan negara /daerah: a) mengikuti

regulasi negara, perundang-undangan yang menjadi sebuah pedoman; b) efektif, pencapaian tujuan untuk hasil program; c) efisien; pencapaian nilai tertinggi dengan kualitas besar; d) ekonomis; mendapatkan nilai mutu besar, pada pengeluaran yang terendah paling rendah; e) keterbukaan; prinsip terbuka dalam pengelolaan dan dapat dibuktikan; f) tanggungjawab; sebagai segala kegiatan dapat dibuktikan dengan fakta dalam pengelolaan dan pelaksanaan kebijakan; g) keadilan; keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam objektivitas kewenangan dan pembiayaan; h) kepatuhan, proporsional dan wajar dalam sikap yang dilakukan; i) manfaat, keuangan negara/daerah mengutamakan kebutuhan masyarakat.

Seperti telah disebutkan sebelumnya, yang menjadi penerimaan negara dari unsur keuangan, pasal 11 UU nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, penerimaan yang termasuk pemasukan pajak dan hibah, penerimaan negara yang tidak termasuk penerimaan bidang pajak. Kitab UU nomor 9 tahun 2018 PNBPN merupakan iuran dikeluarkan oleh setiap perorangan/badan dengan mendapatkan keuntungan langsung/tidak langsung atas pelayanan/hak dan sumber daya yang digunakan negara, menurut peraturan dalam perundang-undangan, pendapatan pemerintah pusat selain pendapatan bersumber perpajakan, hibah dan juga dikelola Pemerintah serta pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Peran PNBPN sangat berarti bagi negara diantaranya: (1) Optimalisasi pendapatan bersumber dari kekayaan negara, bagian yang dari kekayaan alam lain dengan semaksimal digunakan untuk kemakmuran rakyat; (2) Sebagai memperkuat basis pendapatan negara domestik ; (3) Agar lebih tertib administrasi pengelolaan anggaran, memasukkan terlebih dahulu semua pemasukan negara; (4) Tidak saja menumbuhkan peranan PNBPN tapi menjadikan peningkatan pelaksanaan kegiatan Pelayanan Pemerintah sebagai peran lain dari APBN, disamping memperhitungkan dampak terhadap usaha masyarakat; (5) UU nomor 9 Tahun 2018 Tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak sebagai dasar hukum pelaksanaan Pemerintahan dan pengelolaan PNBPN;

Optimalisasi pendapatan negara, memperbesar kualitas pelayanan sebagai tugas Pemerintah dan fungsi peran pemerintah sebagai penyelenggaraan dalam memberikan pelayanan, perlindungan kepada masyarakat, pengaturan, kepastian masalah hukum, dan pengelolaan kekayaan aset negara untuk kepentingan masyarakat, pengolahan sumber daya alam jangka panjang, perlu ada perbaikan atas pengaturan pengelolaan PNBPN sebelumnya

untuk menjadi berkualitas, berkeadilan, terbuka, serta bertanggungjawab. Pada tahun 2019 total Pendapatan Negara Bukan Pajak pada lingkungan Direktorat Jenderal PHU mencapai Rp.32.638.211.089,- dengan porsi terbesar disumbang oleh Pendapatan dari Jasa Pelayanan Keagamaan sebesar Rp.13.648.733.002,-, Rincian PNBPN lainnya adalah Pendapatan atas Jasa Lembaga Keuangan ( Jasa Giro ) sejumlah Rp.491.385,- Pemindahtangan BMN sebesar Rp.39.748.567,-. Pemasukan atas Sewa Tanah, Gedung dan Bangunan sebesar Rp.6.525.936.853,- dan penerimaan kembali Belanja Pegawai Tahun Anggaran sebelumnya mencapai Rp.12.423.301.282,-. PNBPN tahun 2019 tersebut terjadi peningkatan dari PNBPN Tahun 2018 untuk periode yang sama, yang hanya mencapai Rp.24.462.929.893,-. Kenaikan tersebut disebabkan adanya kenaikan pada pendapatan Jasa Pelayanan Keagamaan.

Ditjen Penyelenggaran Haji dan Umrah Kementerian Agama secara keseluruhan tidak memiliki arah trend yang jelas. Hal tersebut dapat dilihat karena tidak terdapatnya estimasi pendapatan beberapa tahun anggaran serta ketidakjelasan penetapan estimasi pendapatan pada periode lainnya.

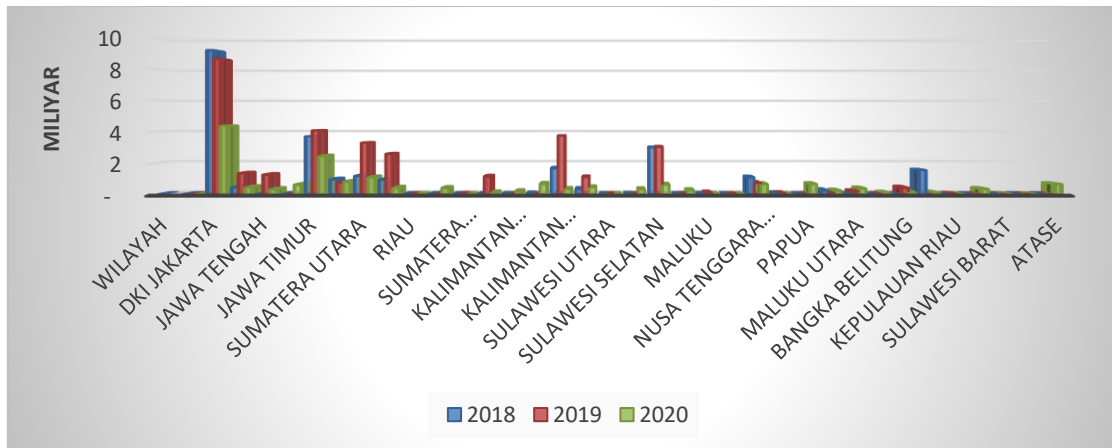
Tabel 1. 1  
 Rekapitan Pendapatan PNBPN  
 Ditjen PHU Kementerian Agama RI Periode 2018-2020

No	Tahun	Estimasi PNBPN	Realisasi PNBPN	Prosentasi
1.	2018	0	24.462.929.893	0
2.	2019	0	32.638.211.089	0
3.	2020	19.371.107.160	16.566.234.389	85,52%
Total		19.371.107.160	73.667.375.371	

Sumber: Dokumentasi Auditor Internal Kemenag RI

Atas rekapitan pendapatan PNBPN Ditjen Penyelenggaran Haji dan Umrah Kementerian Agama, periode 2018-2020 tersebut dapat dilihat dengan grafik berikut:

Gambar 1.1  
Grafik Estimasi dan Realisasi PNBPN Periode 2018-2020



Sumber: Dokumentasi Auditor Internal Kemenag RI

Selain permasalahan terkait estimasi dan realisasi PNBPN, diketahui adanya permasalahan dalam pengelolaan PNBPN di Direktorat Jenderal PHU. Hal ini terlihat dari berbagai temuan BPK terkait pengelolaan PNBPN Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah, baik hasil audit terkait Sistem Pengendalian Internal, maupun terkait kepatuhan pelaksanaan sesuai regulasi.

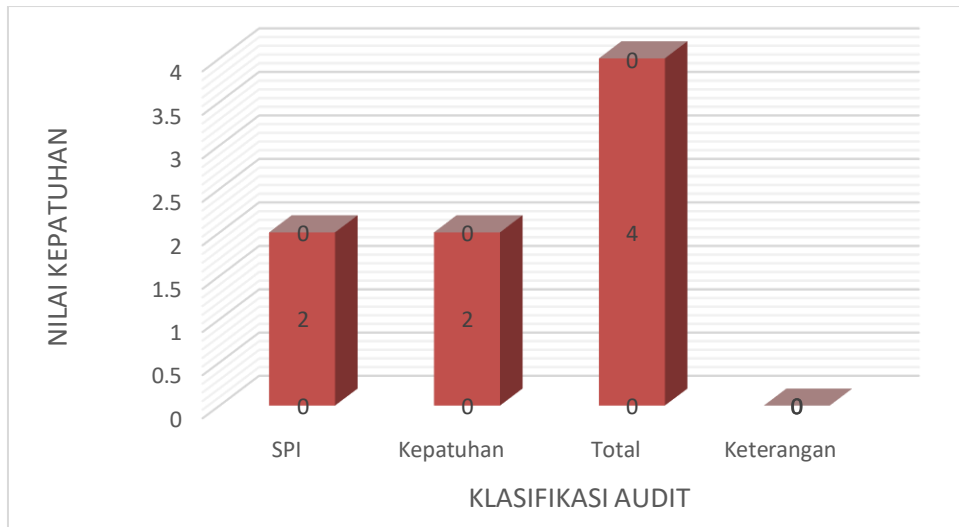
Tabel 1. 2  
Rekapan Temuan BPK atas PNBPN  
Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
Periode 2018-2020

Tahun	SPI	Kepatuhan	Total	Keterangan
2018	0	0	0	PNBPN belum dipungut
2019	2	2	4	PNBPN belum disetor keseluruhan
2020	0	0	0	Proses pemeriksaan

Sumber: Dokumentasi Auditor Internal Kemenag RI

Dari rekapan laporan hasil audit BPK atas PNBPN Direktorat Jenderal PHU periode tahun 2018 sampai dengan 2020 ditunjukkan oleh grafik sebagai berikut:

Gambar 1. 2  
Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Periode 2019



Sumber: Dokumentasi Auditor Internal Kemenag RI

Temuan BPK terkait Sistem Pengendalian Intern diantaranya PNBP setoran yang terlambat ke Kas Negara, serta Pemanfaatan Barang Milik Negara tidak didukung dengan perjanjian Kerjasama dan belum mendapatkan Persetujuan dari Kementerian Keuangan. Hasil audit BPK terkait kepatutan terhadap Peraturan Perundang-undangan diantaranya denda belum dipungut, dan Penerimaan PNBP yang belum disetorkan.

Berdasarkan data temuan tersebut, hampir setiap tahun anggaran, terdapat temuan atas Pengelolaan PNBP Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag, baik temuan bersifat SPI maupun kepatuhan. Temuan juga berkisar pada hal yang sama, yaitu keterlambatan penyetoran PNBP, kurang pungut PNBP, hingga terlambatnya usulan peningkatan status Asrama Haji Antara dan Transit menjadi UPT Asrama Haji.

Dalam hal ini menelusuri lebih jauh terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas laporan pengelola keuangan PNBP dengan fokus penelitian untuk mengetahui strategi alternatif yang dapat diterapkan pada Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia dengan menentukan factor-faktor yang mempengaruhi kondisi internal dan eksternal dengan melakukan metode analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunities and Threats) serta menjadi landasan dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan upaya peningkatan PNBP.

## **B. Identifikasi Masalah**

Bab ini menjelaskan mengenai beberapa konsep yang berkaitan dengan teori yang dipakai memandang perlu untuk menggali lebih dalam dan memberikan masukan sebagai strategi atau terobosan baru khususnya dalam hal pengelolaan PNBPN dimaksud, misalnya penetapan estimasi pada awal tahun, perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan serta upaya-upaya lain yang didapat dilakukan sebagai upaya peningkatan pendapatan pengelolaan PNBPN di lingkungan Ditjen PHU.

Berdasarkan prastudi terhadap Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas laporan keuangan Kementerian Agama Ditjen PHU Kementerian Agama RI Tahun 2018-2020, menunjukkan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kualitas laporan keuangan Ditjen PHU Kementerian Agama Republik IndonesiaI, sebagai berikut:

1. Karakteristik kualitatif laporan keuangan sebagaimana bahwa PNBPN Kementerian Agama RI digunakan langsung tanpa melalui mekanismeterutama untuk aspek relevan, dimana beberapa temuan seperti kelemahan pengelolaan PNBPN dan tidak sesuainya antara perencanaan dan realisasi belanja menjadi indikasi relevansi.
2. Latar belakang SDM pengelola keuangan khususnya terkait pelaporan keuangan dan PNBPN di Kementerian Agama Republik Indonesia yang cukup beragam dapat menjadi indikasi kelemahan dalam proses pelaporan keuangan dan PNBPN.
3. Sistem pengendalian intern merupakan komposisi temuan pemeriksaan terbesar dan secara simultan mengalami penurunan dalam kurun waktu tahun 2019-2021.

## **C. Rumusan Masalah**

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini antara lain adalah:

Apakah prosedur dan alur dalam pengelolaan PNBPN pada Ditjen PHU Kementerian Agama RI sudah sesuai dengan strategi metode analisis SWOT ?

Faktor-faktor apakah yang memengaruhi pendapatan PNBPN Ditjen PHU Kementerian Agama RI masih belum optimal?

1. Bagaimanakah strategi dalam meningkatkan kualitas pendapatan PNBPN di Ditjen PHU Kementerian Agama RI?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dengan menggunakan prosedur dalam peningkatan pengelolaan PNBPN pada Ditjen PHU Kementerian Agama RI.

2. Mengidentifikasi dan menginvestigasi faktor-faktor yang memengaruhi kualitas peningkatan pengelolaan PNBP di Ditjen PHU Kementerian Agama RI serta menjelaskan alasan belum optimalnya pendapatan PNBP Ditjen PHU Kementerian Agama RI dipandang dari faktor-faktor yang mempengaruhinya.
3. Memberikan alternatif strategi bagaimana meningkatkan pendapatan PNBP Kementerian Agama Republik Indonesia.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian menjadi harapan dapat digunakan bagi yang berkepentingan terutama pihak yang terkait dalam penelitiannya, diantaranya:

1. Akademis

Wawasan bagi perkembangan ilmu administrasi khususnya Administrasi Keuangan Negara terkait dengan pengelola keuangan negara dari sektor Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) lingkup lembaga negara selevel kementerian.

2. Praktis

Penelitian memiliki harapan dapat memberikan masukan pihak terkait sebagai pengembangan Pengelola PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A