

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan data penelitian dan pembahasan di atas, mendapatkan kesimpulan mengenai strategi pilihan lain sebagai pengelolaan PNBPN pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah diantaranya;

1. Hasil analisis tabel diatas (IFAS) sisi kekuatan (S) mempunyai nilai kekuatan 1,02 sedangkan pada sisi kelemahan (W) mempunyai nilai 1,53.

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah, pengelola harus terlebih dahulu mengatasi segala kelemahan yang dimiliki. Sebab, nilai kelemahan saat ini lebih tinggi dibanding dengan nilai kekuatannya.

2. Hasil analisis dari tabel (EFAS) menunjukkan bahwa sisi peluang (O) memiliki nilai 2,38 dan pada sisi ancaman (T) mempunyai nilai 0,68. Ini bermakna dalam rangka meningkatkan pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah masih memiliki banyak peluang yang bisa dioptimalkan. Adapun nilai ancaman dari pengelolaan PNBPN saat ini memiliki nilai lebih rendah dibanding dengan peluang.
3. Dari hasil analisis SWOT maka posisi Ditjen PHU yaitu 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 terdahulu. Hal ini termasuk memperbaiki kinerja organisasi.
4. Dari hasil analisis SPACE diatas maka posisi Ditjen PHU yaitu pada Kuadran Konservatif. Ini berarti Ditjen PHU tetap berada kompetensi dasarnya sebagai Pengelola PNBPN dan tidak mengambil risiko tinggi. Strateginya yang bisa dirumuskan adalah pengembangan produk, pasar, penetrasi pasar, dan diversifikasi.

Adapun rumusan strategi dalam peningkatan pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah berdasarkan analisis SWOT bahwa pengelolaan PNBPN saat ini menempati posisi Kuadran III (tiga) artinya harus melakukan perubahan strategi. Setidaknya ada beberapa alternative strategi yang dihasilkan yang terdiri dari:

### **1. SO Strategies**

- a) Menginventarisir kegiatan-kegiatan yang belum dikenakan PNBP. Tujuannya untuk mengetahui potensi-potensi PNBP yang belum terserap di Lingkungan Ditjen PHU Kementerian Agama RI;
- b) Membuat kebijakan untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kompetensi para pengelola PNBP yang bersifat wajib;
- c) Melakukan penjadwalan pelaporan yang disesuaikan dengan aplikasi atau sistem online yang berlaku;
- d) Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan Kementerian Keuangan mengenai peningkatan kualitas pelaporan pengelolaan PNBP.

### **2. ST Strategies**

- a) Membuat perencanaan dengan melibatkan semua bagian terkait agar saat perencanaan berubah sesuai dengan peraturan yang baru, tiap unit kerja bisa memahami pola kerja baru sesuai dengan peraturan yang baru;
- b) melakukan inventarisasi atas penunggakan pembayaran yang dilakukan pihak penyewa oleh bagian terkait yang ditugaskan;
- c) Melaporkan penunggakan pembayaran pihak penyewa dalam aplikasi online, bisa dalam bentuk catatan atas laporan;
- d) melakukan validasi atas laporan pengelolaan PNBP atau audit internal sebelum dilakukan ke pihak luar.

### **3. WO Strategies**

- a) Melakukan penugasan kepada unit kerja yang khusus menangani potensial penerimaan PNBP dan disahkan dengan payung hukum atau SK;
- b) Melaksanakan kegiatan pelatihan pemanfaatan aplikasi online dalam upaya pencegahan terjadinya kesalahan pada tiap unit kerja;
- c) Melakukan penyesuaian antara SOP pengelolaan PNBP yang sudah berlaku atau yang akan diberlakukan dengan Peraturan Presiden;
- d) Membuat aplikasi manual yang berlaku di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah guna menunjang sistem online yang berlaku.

#### **4. WT Strategies**

- a) Melakukan penugasan unit kerja dalam membuat dan menetapkan besaran estimasi setiap awal tahun berjalan yang disahkan dengan SK sebagai payung hukum prioritas kerja oleh unit kerja tersebut;
- b) Meningkatkan koordinasi dan komunikasi saat perencanaan agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan;
- c) Melaksanakan validasi atas MoU (perjanjian kontrak) antara penyewa dengan pembuat kontrak;
- d) Membuat SOP yang berkenaan dengan pengelolaan PNBPN, seperti (a) SOP pemanfaatan BMN yang didalamnya diatur mengenai sanksi kepada pihak penyewa atas pemanfaatan BMN; (b) SOP mengenai pelaporan pelaksanaan pengelolaan PNBPN yang didalamnya termaktub mengenai waktu penyetoran ke kas negara;
- e) Melakukan evaluasi berdasar laporan yang dihasilkan dalam pengelolaan PNBPN sekaligus merumuskan strategi untuk menangani setiap temuan yang dihasilkan oleh BPK;
- f) Meningkatkan koordinasi dan komunikasi saat pelaporan mengingat waktu pelaporan sistem online yang terjadwal;
- g) Melakukan pelatihan komputerisasi untuk peningkatan kualitas kebutuhan pelaporan. Dari hasil wawancara ditemukan masih ada beberapa pihak yang belum mumpuni dalam menggunakan alat olah data komputerisasi.

#### **B. SARAN**

Dari kesimpulan yang dijelaskan, setidaknya ada beberapa saran yang bisa dilakukan Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah, dalam rangka mengembangkan PNBPN, diantaranya:

- a) Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk meningkatkan kinerja setiap unit kerja yang dinilai masih belum teratur;
- b) Melakukan inventarisir aset-aset BMN dan potensi-potensi yang dapat meningkatkan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

- c) Melakukan penyegaran dari MOU yang sudah disepakati. Hal ini dilakukan guna meminimalisir adanya hal-hal yang tidak diinginkan serta menggambarkan proyeksi PNBPN dari MOU yang sudah ada.
- d) Melakukan kerjasama institusi guna mengoptimalkan segala aset dan potensi yang saat ini dimiliki Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Misalnya dengan melakukan MoU baru dengan institusi yang sudah ada dan melakukan kerjasama dengan Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah.
- e) Melakukan kerjasama dengan semua unit kerja untuk memperjelas *jobdesk* yang semestinya dilakukan dengan masing-masing unit.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir, A.W. Kadir (2007). *Management Strategik*. Tangerang: Pramita Press
- Arikunto, Suharsimi.(2014). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta:PT. RINEKA CIPTA.
- David Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta Selemba Empat.
- David Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Jakarta Selemba Empat.
- Dirgantoro Crown (2001). *Manajemen Stratejik : Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta Grasindo PT. Gramedia.
- Fitri Lukiastruti & Muliawan Hamdani (2011). *Manajemen Stratejik Dalam Organisasi*, Yogyakarta cetakan pertama CAPS, PT. Buku Seru.
- Hunger, J. David, Wheelen, Thomas L (2003). *Manajemen*, Julianto Agung.
- Irawan, Soehartono (2004). *Prosedur Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Misbachudin dan Iqbal Hasan (2013). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik Edisi Ke-2*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit. PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung.
- Nawawi, Hadari (2012). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh, Ph.D (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rachmat, (2013). *Manajemen Strategik*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Rangkuti, Freddy.(2006). Analisis SWOT . *Membedah Teknik Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy (2015). *Analisis SWOT Tekhnik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Sofjan Assauri, Prof.Dr. MBA (2013), *Strategic Magement, Suistainable Competitive Advantages*. Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada.
- Solihin, Ismail (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Sugiono (2011). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & RD*,Bandung, Alfabeta.
- Sugiono (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*,Bandung: Alfabeta.
- Triton PB, S.Si, (2011), *Manajemen Strategis*, D.I. Yogyakarta.Oryza.

## **Peraturan Perundang-undangan**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 tentang Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara Tahun 2021
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2000 tentang Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara Tahun 2000
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang Badan Pemeriksa Keuangan
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 192/PMK.02/2012 tentang Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kementerian Negara/ Lembaga
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 152/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan Rencana Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kementerian Negara/ Lembaga
- Peraturan Direktorat Jenderal Anggaran Nomor Per-I/AG/2014 tentang Tata Cara Pembayaran/ Penyetoran Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Penerimaan Non Anggaran secara Elektrik
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2016 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Kementerian Luar Negeri
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Kementerian Agama
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1997 tentang Jenis dan Penyetoran Pendapatan Negara Bukan Pajak

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- 1) Nama Penulis : Vitri Sarastuti
- 2) Tempat dan Tanggal Lahir : Bandung, 29 April 1979  
Alamat Rumah : Vila Mutiara Cibubur I Blok D No.4  
Cimanggis Depok Jawa Barat  
Nomor Telepon Genggam : 081281182416
- 3) Email/Surel : *v3.saras29@gmail.com*
- 4) Status perkawinan : Belum Menikah  
Nama instansi : Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
Kementerian Agama RI
- 5) Alamat instansi : Jl. Lap.Banteng Barat No.3-4 Jakarta Pusat
- 6) Nomor telepon : 021-34400179  
Jabatan : Arsiparis Ahli Muda/ Sub Koordinator  
Penanganan Masalah Subdit Advokasi Haji
- 7) Pangkat dan Golongan : III/d, Penata Tingkat 1
- 8) Riwayat Pendidikan : S1 – Ilmu Hukum Universitas Pancasila
- 9) Riwayat Pekerjaan : 2004 – 2006 Pelaksana Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kankemenag Kota Jakarta Pusat  
2006 – 2009 Pelaksana Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kankemenag Kota Jakarta Selatan  
2009 – 2016 Pelaksana Seksi Penyelenggara Haji dan Kankemenag Kota Jakarta Selatan  
2016 – 2019 Pelaksana pada Subdit Asrama Haji Direktorat Pelayanan Haji Dalam Negeri Ditjen PHU Kementerian Agama RI  
2016 – 2019 Pelaksana pada Subdit Asrama Haji Direktorat Pelayanan Haji Dalam Negeri Ditjen PHU Kementerian Agama RI  
2019 – 2020 Pelaksana pada Subdit Pendaftaran dan Pembatalan Haji Reguler Direktorat Pelayanan Haji Dalam Negeri Ditjen PHU Kementerian Agama RI  
2020 – 2021 Pelaksana pada Subdit Asrama Haji Direktorat Pelayanan Haji Dalam

Negeri Ditjen PHU Kementerian  
Agama RI

2021 – 2022 Kasi Pelayanan UPT Asrama Haji  
Bekasi

2022 – saat ini, JF Arsiparis/ SubKoord Penanganan  
Masalah Subdit Advokasi  
Direktorat Pelayanan Bina Haji  
Ditjen Penyelenggaraan Haji dan  
Umrah Kementerian Agama RI



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



LAMPIRAN - LAMPIRAN

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

Lampiran 1

WAWANCARA INFORMAN 1

Nama : Subhan Cholid  
Jabatan : Plt.Sekretaris Ditjen PHU  
Hari/Tanggal : 12 Januari 2022  
Pukul : 10.30 WIB  
Lokasi : Ruang Sekertaris Ditjen PHU Lt.5 Gedung PHU Kementerian Agama RI

P : Selamat pagi pak, terima kasih atas kesempatannya, saya Vitri dari UPT Asrama Haji Bekasi . Saat ini sedang mengadakan penelitian untuk Tugas Akhir mengenai Pengelolaan PNBP di lingkungan Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Mohon kesediaan Bapak untuk wawancara. Terkait temuan BPK, menjadi tidak tertib disaat ada pengguna tidak langsung setor ke kas negara itu salah satunya tidak tertib. Namun dengan perkembangan saat ini sudah lebih baik. Bagaimana menurut Bapak?

I1 : Keterlambatan penyetoran memang sering terjadi, seperti contohnya disaat ada penyetoran sudah ada tanda terima menyetor tetapi pejabatnya tidak langsung itu dua atau 3 bulan baru disetorkan. Hal itu yang menjadi temuan, akhirnya sampai ada yang kelewat tahun. Tapi itu juga sudah baik.

P : Kalau untuk masalah estimasi, seharusnya ditetapkan setiap awal tahun berjalan tahun anggaran, di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah sepertinya yang terjadi sekarang ini masih belum disposisi, surat dari kementerian keuangan ada permintaan lalu disposisi belum ada unitnya?

I1 : Sistem adalah hal yang utama , dimana memang harus diingatkan untuk kita semua berupa system yang otomatis. Misalnya akhir tahun kita sudah inventarisasi apa, januari sudah kelihatan akan apa saja. Memang sistem itu yang menjadwalkan.

Saya rasa kiranya Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah ini harus segera duduk bersama untuk membahas estimasi ini, terutama jajaran Biro

Perencanaan dan Keuangan, Bagian Umum dan BMN dan Inspektorat. Salahnya, setelah ada surat dari Kementerian Keuangan kita tidak segera duduk bersama untuk membahas perihal tersebut. Semua bisa diperbaiki, namun berkaitan dengan nilai itu harus dibahas kembali bersama Sekjen kementerian Agama RI.

- P : Menurut Bapak, siapa yang kira-kira paling pas menangani hal tersebut?
- II : Lebih ke administrasi
- P : Bagian/ unitnya Pak?
- II : Bagian Perencanaan dan Keuangan kalau tidak salah
- P : Asrama Haji adalah salah satu Satker yang berada dibawah Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Apakah pelaksanaan penyetoran ke kas negara dilakukan oleh keuangan?
- II : Jadi memang di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah, untuk penyetoran langsung dilakukan oleh Bendahara Penerimaan pada UPT Asrama Haji atau Kanwil Kementerian Agama Provinsi langsung ke kas negara.
- P : Apakah di asrama haji ada ketentuan tarif penggunaan sarana dan prasarannya?
- II : Terhadap jenis tarif penggunaan sarana sejak tahun 2018 sudah diatur dalam PP Tarif.
- P : Berdasarkan historis, bagaimana pendapatan tahun-tahun sebelumnya?
- II : Pendapatan asrama haji terus meningkat, namun sejak pertengahan tahun 2019 sampai dengan saat ini penerimaan PNBPN menurun karena adanya wabah internasional Covid-19.
- P : Saat ini kita sudah menggunakan aplikasi , sudah ada Simponi dari aplikasi itu kalau kita menyetor menggunakan kode billing. Dari situ ada laporan yang bisa dicetak. Apakah laporannya sudah terima dan dimanfaatkan?
- II : Itu yang saya kurang tau persis apakah pakai Simponi atau tidaknya semua Satker. Hanya yang mbak Vitri sampaikan adalah benar.
- P : Sekarang ini di Bendahara Penerimaan, setelah menggunakan aplikasi Simponi menghasilkan laporan-laporan. Laporan ada diaplikasi SAS/LPJ ada di SAIBA. Untuk pendapatan PNBPN asrama haji, masih sring tidak

sama antar laporan yang dihasilkan unit yang menangani dengan bagian pelaksanaan Apakah Bapak mengetahui permasalahan tersebut?

- I1 : Untuk peraturan di bendahara penerimaan sudah baku, hanya sebaiknya masyarakat juga dapat melihat, yang penting juga apabila jumlah nominal PNBPN itu besar harus ada warning system dan orang yang secara khusus menangani, tidak tumpang tindih dengan tugas lain seperti sekarang ini. Dan warning system ini juga dapat berfungsi sebagai pengingat sebelum jatuh tempo untuk diswakan tahun berikutnya. Sehingga orang atau staf yang menangani tadi dapat mengeluarkan surat tagihan atau teguran sebelum jatuh tempo. Karena saat jatuh temponya beda-beda, ada yang akhir tahun , tiap semester, tiap bulan dan harian.

Keterangan:

P : Vitri

I1 : Informan Pertama

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## Lampiran II

### WAWANCARA INFORMAN 2

Nama : Ibu Wardah  
Jabatan : Kasubag TU Biro Keuangan dan BMN Kementerian Agama RI  
Hari/Tanggal : Jum'at, 21 Januari 2022  
Pukul : 09.30 WIB  
Lokasi : Ruang Kasubag TU Biro Keuangan dan BMN Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI.

P : Berkaitan dengan penetapan PNBPN, mengapa masih suka terlewatkan pada setiap awal tahun?

I2 : Karena Kementerian Agama RI adalah bukan penghasil PNBPN khusus, ada PNBPN pengembalian sewa dan PNBPN atas sewa-sewa. Penetapan estimasi berdasarkan surat dari Kementerian Keuangan yang berlaku 5 (lima) tahun sekali. Biasanya menjadi baseline tahun 2015 terdapat surat yang berlaku hingga tahun 2019. Sudah ditetapkan tahun 2015 dasarnya adalah dari Kementerian Keuangan dan sudah ditetapkan dan dikirim ke Kementerian Keuangan berarti sama besaran estimasinya, selama belum ada surat berikutnya.

P : Adakah unit yang ditunjuk?

I2 : DiTusi BMN tidak ada

P : Bagaimana pengelolaan PNBPN menurut Ibu? Apakah sudah maksimal atau masih ada hal-hal yang harus dibenahi?

I2 : Kalau dari segi BMN, kami rasa sudah, karena tarif sudah ditetapkan berdasarkan PP Tarif yang berlaku. dalam penetapan besaran tarif yang berasal dari asrama haji terdapat perbedaan pada masa operasional haji, organisasi masyarakat, sosial keagamaan, kepemudaan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Purnabakti PNS sebagaimana ditetapkan dalam PP Tarif yang berlaku di Ditjen PHU Kementerian Agama RI.

P : Apakah Ibu sudah merasakan manfaat dari Laporan PNBPN?

- I2 : Belum, karena kami baru saja bisa menggunakan akses SIMPONI. Sebelumnya melalui rekon untuk kesamaan jumlah tau nominal penerimaan PNBPN.
- P : Apakah masih ada potensi PNBPN?
- I2 : Ya, kalau masih ada yang bisa dimanfaatkan akan menjadi potensi PNBPN seperti rencana Komisi VIII DPR RI yang akan menjadikan asrama haji Transit dan Antara menjadi UPT (Unit Pelayanan Terpadu) yang sudah mulai diusulkan oleh masing-masing provinsi.
- P : Apakah sudah ada SOP, SK atau payung hukum dalam pengelolaan PNBPN?
- I2 : Di bagian BMN sudah ada SOP Pemanfaatan BMN, tetapi kalau untuk SOP Pengelolaan PNBPN belum ada karena kewenangannya tidak semua ada di BMN seperti pengembalian belanja kewenangannya ada di keuangan. Dan pemungut PNBPNnya masih terpusat di Sekjen Kementerian Agama RI, bendahara penerimaan dan pengeluaran PNBPN ada di masing-masing satker provinsi. Masing-masing bendahara harus langsung menyetorkan ke kas negara
- P : Untuk pembuatan SOP pengelolaan PNBPN siapa yang seharusnya menginisiasi?
- I2: : Yang menginisiasi adalah dari Ditjen PHUnya sendiri
- P : Dari segi pengawasan, misalnya perbedaan tarif seperti apa?
- I2 : Tarif sudah diatur dalam PP No. 59 tahun 2008 tentang Jenis dan Tarif Atas Penerimaan Negara Bukan Pajak, dimana terdapatnya perbedaan besaran tarif antar satker provinsi asrama haji berdasarkan zonanya.

Keterangan:

- P : Vitri
- I2 : Informan Kedua

### Lampiran III

#### WAWANCARA INFORMAN 3

Nama : Alam Agoga  
Jabatan : Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya pada Bagian Keuangan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak Sekretariat Ditjen PHU  
**Hari/Tanggal** : Senin, 24 Januari 2022  
Pukul : 10.00 WIB  
Lokasi : Ruang : Analis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya

P : Selamat siang Pak Analis Pengelola Keuangan, mohon izin saya ingin bertanya apa pendapat bapak mengenai system aplikasi yang saat ini digunakan oleh Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah?

I3 : Selamat siang mbak Vitri, saat ini sudah ada aplikasi yang digunakan dalam pengelolaan PNBPNamanya SIMPONI. Walaupun sudah terdapat aplikasi tapi untuk mendapatkan angka secara keseluruhan misalnya, kami tetap harus menghitung secara manual. Terlebih untuk menghitung temuan BPK harus dihitung dan direkap sendiri. Aplikasi Simponi ataupun SAS belum bisa diandalkan dalam hal ini. Juga karena belum adanya SOP dalam pengelolaan PNBPN ini untuk melaksanakan rekomendasi BPK atas berbagai temuan, termasuk temuan atas PNBPN, Bagian Evaluasi dan Pelaporan sebagai penyusun laporan keuangan yang didalamnya juga terdapat laporan penerimaan PNBPN, tidak mengetahui perkembangan atas tindak lanjut dimaksud, sehingga Kembali menjadi temuan pada saat audit laporan keuangan oleh BPK pada tahun berikutnya.

Setiap audit keuangan, BPK selalu meminta data-data secara mendetail, apabila kita tidak siap dengan data yang diminta dan tidak dapat memenuhi kebutuhan BPK, maka dipastikan akan menjadi temuan BPK.

P : Apakah laporan PNBPN tersebut sudah dimanfaatkan dalam mengambil kebijakan?

I3 : Selama ini unit kerjanya tidak pernah dilibatkan dalam melaksanakan tindak lanjut atas temuan BPK. Bahkan pihaknya merasa tak jarang merasa

kesulitan untuk mendapatkan data terkait berbagai hal tersebut. Bahkan, sejauh ini pihaknya mengakui tidak mengetahui siapa yang melaksanakan tindak lanjut temuan BPK. Bagian pelaporan belum pernah dilibatkan dan tidak mendapatkan tembusan atas hasil tindaklanjutnya. Padahal atas tindaklanjut harus diungkapkan dalam Catatan Atas Laporan Keuangan (CaLK) laporan keuangan, sehingga bagian Pelaporan harus mencari sendiri ke berbagai unit terkait. Namun, terkadang data yang diperoleh masih mentah, karena masih ada beberapa pihak yang belum mumpuni dalam menggunakan komputerisasi sehingga sebelum disajikan dalam CaLK laporan keuangan harus diolah kembali.

- P : Bagaimana pendapat bapak mengenai sistem aplikasi online dalam pengelolaan PNBPN yang saat ini digunakan oleh Ditjen PHU kementerian Agama RI?
- I3 : Walaupun sudah terdapat aplikasi, tapi untuk mendapatkan angka secara keseluruhan misalnya kami tetap harus menghitung secara manual. Terlebih untuk menghitung temuan BPK, harus dihitung dan direkap sendiri. Aplikasi Simponi ataupun Aplikasi SAS belum bisa diandalkan dalam hal ini. Ditambah belum adanya SOP dalam pengelolaan PNBPN ini, untuk melaksanakan rekomendasi BPK atas berbagai temuan sehingga cenderung lamban dalam pelaksanaannya seperti penagihan ke dan pada penyewa-penyewa yang menunggak dan berbuat curang.

Keterangan:

P : Vitri

I3 : Informan Ketiga

## Lampiran IV

### WAWANCARA INFORMAN 4

Nama : Agus Syafi'i  
Jabatan : Kepala Bagian Umum dan Barang Milik Negara (BMN) pada Sekretariat Ditjen PHU  
Hari/Tanggal : Kamis, 26 Januari 2022  
Pukul : 16.00 WIB  
Lokasi : Kepala Bagian Umum dan Barang Milik Negara (BMN) pada Sekretariat Ditjen PHU

P : Selamat sore Pak Kabag, terimakasih atas kesempatannya. Saya Vitri pak dari UPT Asrama Haji Bekasi. Sebelumnya saya dinas di Subdit Asrama Haji dan saat itu saya mengambil Judul Tesis tentang Peningkatan Pengelolaan PNBPN di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Kiranya Bapak berkenan meminta waktunya untuk wawancara. Ada beberapa hal yang ingin saya ketahui. Dari Aspek Perencanaan; Di Ditjen PHU selama ini belum ditetapkan estimasi yang baik pada setiap tahunnya, padahal itu wajib, mengingat setiap pemeriksaan atau proses audit selalu dipertanyakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Menurut Bapak mengapa hal ini bisa terjadi?

I4 : Iya benar, saya kiranya Direktorat Jenderal PHU segera duduk bersama membahas ini, terutama jajaran Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Pengelolaan Keuangan dan PNBPN Sekjen Kementerian Agama serta Bagian Pengelolaan Keuangan dan PNBPN Di Direktorat Jenderal PHU. Salahnya, setelah ada surat dari dari Kementerian Keuangan kita tidak segera duduk bersama untuk membahas itu. Semua bisa diperbaiki, namun berkaitan dengan nilai itu harus dibahas lebih jauh.

P : Contohnya dalam penerimaan PNBPN yang ada di asrama haji, untuk bayar sewa aula, kamar dan sarana manasik apakah ada perbedaan untuk masyarakat umum dan kementerian/ lembaga lainnya. Apakah sudah ada

jaturan dan ketentuannya dari Kementerian Keuangan dan dasarnya dalam menetapkan harga sewa atau ada faktor-faktor lain.

I4 : Ada aturannya mbak dari Kementerian Keuangan yang tertuang dalam Peraturan Presiden, perihal pendapatan PNBP asrama haji. Ada skala bisnis, semi bisnis untuk kelompok sosial dan kelompok kegiatan keagamaan, seperti sawa aula misalnya memang sewanya tidak terlalu besar, agar harga jual tidak terlalu mahal karena daya saing dilingkungan sekitar. Begitu juga untuk perbankan, kita masih saling membutuhkan seperti transaksi-transaksi keuangan, setiap hari ada transaksi keuangan yang kita harapkan.

P : Itu dia Pak, saya juga ingin mengetahui faktor-faktor risiko yang ada dimana belum terdapat kebijakan atau MoU. Lebih-lebih terkadang antara Satker Provinsi UPT Asrama Haji yang satu berbeda dengan yang lain harga sewa beda jauh padahal dengan kategori yang sama. Seperti luuas, lokasi dan posisinya, Tarif kami sudah tetapkan berdasarkan PP Nomor 59 Tahun 2018 bahwa besaran tarif sudah sama antar satu sam lainnya. Berdasarkan zona asrama haji yang telah ditentukan, kalau dulu memang ada perbedaan karena kita diserahkan dari satker masing-masing daerah. Untuk memudahkan penagihan dan pembayaran, kami sudah menyerahkan kepada masing-masing satker untuk mengelola PNBP”

I 4 : Nah itu yang harus kita kaji ulang. Banyak hal yang harus dibahas

P : Terkait penetapan estimasi, apabila nanti sudah dibuat kebijakan menurut Bapak Bagian atau Unit Kerja mana yang paling pas untuk dapat bertanggungjawab mengingat estimasi PNBP juga masih menjadi temuan BPK. Untuk tahun 2018 dan 2019 belum ditetapkan estimasinya?

I 4 : Menurut saya, Bendahara Penerimaan Satker dibawah Sekertariat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI Subdit Pengelolaann Keuangan dan PNBP berkaitan dengan uang masuk. Kenapa kok belum ditetapkan, karena saat itu belum ada ketentuan atau kebijakan tentang biaya sewa/ tarif asrama haji.

P : Jadi dalam hal estimasi ini, Langkah awal apa yang harus diperbaiki?

- I 4 : Pertama kita pelajari edaran Kementerian Keuangan. Kemudian mintakan payungnya dari Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI, karena kita merupakan supporting Ditjen PHU.
- P : Terkait temuan PNBPN setiap pemeriksaan BPK, seperti telat setor, apakah belum ada dasar hukum penagihan, tidak ada kesesuaian tarif (dibandingkan dengan peraturan Kemenkeu maupun antar PNBPN sejenis yang ada di Direktorat Jenderal PHU) juga dari segi pengawasan seperti denda.
- I 4 : Selama tidak ada payung hukum yang mengatur tentang SOP pengelolaan PNBPN pada asrama haji pada saat audit akan terus menjadi temuan. Selama ini yang menjadi poin temuan BPK bukan karena tagihannya, tapi karena Bendahara telat setor ke kas negara, seperti setoran penyewaan sarana prasarana yang ada di satker Asrama Haji yang tidak disetorkan oleh Bendahara hingga akhir tahun, padahal sudah ada direkening Bendahara Penerimaan sebelum akhir tahun. Akhirnya menjadi temuan BPK. Pemanfaatan lahan akan dibuat zona-zona khusus. Dengan kesamaan tempat dan tarif, saat ini asrama haji terdiri dari UPT Asrama Haji, Asrama Haji Antara dan Asrama Haji Transit. Jika nanti zonanya sudah dipetakan, siapapun yang menyewa di zona yang sama maka besaran sewanya juga sama. Tapi kalau zonanya berbeda besaran sewa tidak bisa disamakan.
- P : Apakah sudah ada SOPnya?
- I 4 : Dibagian Umum dan BMN sudah ada SOP pemanfaatan BMN, tetapi kalau untuk SOP pengelolaan PNBPN belum ada karena semua kewenagannya tidak semua ada di Bagian Umum dan BMN seperti pengembalian belanja, begitu untuk pemungut pendapatan PNBPN dilakukan oleh Bendahara Penerimaan di Bagian Keuangan dan PNBPN karena sesuai dengan tugas dan fungsi Bendahara Penerimaan yang ada di SK-nya yaitu menerima dan memungut pendapatan PNBPN.

Keterangan:

P : **Vitri**

I 4 : Informan Keempat

Lampiran V

WAWANCARA INFORMAN 5

Nama : Bapak Slamet  
Jabatan : Perencana Ahli Madya dan HUMAS Ditjen PHU  
Hari/Tanggal : Senin, 31 Januari 2022  
Pukul : 14.00 WIB  
Lokasi : Ruang Perencana Ahli Madya dan HUMAS Ditjen PHU

P : Di Direktorat Jenderal PHU, Bapak sebagai Perencana Ahli Madya Bagian Perencanaan dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Ditjen PHU yang membawahi Administrasi Keuangan, Bagian Perencanaan, Perjalanan Dinas, Refocussing Anggaran, Pengembangan Sistem Informasi dan Evaluasi Pelaporan apakah ada kendala dalam penyusunan SOP?

I5 : Alhamdulillah tidak mbak, hanya dua (2) tahun terakhir ini Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah tidak bisa melaksanakan oprasional haji karena Pandemi Covid-19 yang berkepanjangan dan mewabah internasional. Sehingga harus refocusing anggaran.

P : Di Direktorat Jenderal PHU, pada tahun 2018 dan 2019 belum ditetapkan estimasi yang baik pada setiap tahunnya hampir tidak ada, padahal itu wajib mengingat setiap pemeriksaan/ proses audit selalu dipertanyakan oleh BPK. Menuru bapak, mengapa hal ini bisa terjadi?

I5 : Iya, memang selama ini untuk pengerjaan estimasi berdasarkan perintah dengan kata lain belum jelas siapa sih sebenarnya dan seharusnya yang mengerjakan estimasi PNBPN itu. Jadinya siapa yang diperintah dia yang melaksanakan, seharusnya sudah menjadi wewenang oleh satu unit mestinya unit itu secara otomatis yang mengerjakan.

Kalau menurut saya seharusnya oleh Bagian Perencanaan karena dia menjadi satu kesatuan dengan DIPA dan RKAKL, akan tetapi juga diperlukan koordinasi dengan unit-unit yang terkait dengan PNBPN, Meskipun laporan-laporan ini belum digunakan secara maksimal oleh para Pimpinan, tetapi setiap bulannya Bagian Keuangan tetap membuat

laporan PNBP secara rutin setelah melakukan rekonsiliasi dengan KPPN Jakarta IV dan unit-unit terkait dalam pengelolaan PNBP

Perlu disusun SOP yang jelas, tetapi dikaitkan Ketika Menyusun SOP karena yang persis mengetahui permasalahan persis di unit kerja itu.

P : Apakah selama ini penyusunan SOP berdasarkan perintah?

I5 : Karena selama ini PNBP belum jelas siapa yang akan menagih, sehingga menjadi tidak jelas. Yang utama harus jelas sruktur PNBPnya dan harus duduk Bersama. Selama ini masih saling lempar tanggung jawab. Jadi memang harus ada Subdit yang ditunjuk dan ditetapkan untuk bertanggungjawab. Tidak serta Bendahara, karena mereka tidak tau persis sejarah PNBP yang ada..

P : Siapa yang paling berhak menginisiator SOP

I5 : Siapa saja yang penting harus jelas, harus ada koordinasi duduk Bersama. Tidak masalah Bagian Keuangan sepanjang adakejelasan, karena tidak bisa sendiri dalam hal pengelolaan asset misalnya ada di bagian Umum dan BMN. Jadi harus sama-sama terlibat.

P : Apa yang salah atas semua ini, mengingat Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah sudah mempunyai pendapatan PNBP sejak tahun 2018 secara terus menerus hingga sekarang?

I5 : Iya seharusnya sudah rutin oleh Ditjen PHU dalam hal ini Bagian Perencanaan dan Keuangan, dalam hal ini bagian perencanaan karena sudah melekat dalam satu kesatuan RKAKL. Dan kalau memang selama ini belum jelas siapa yang bisa diestimasi. Seperti pendapatan sewa aula, sewa sarana manasik dan sewa kamar asrama haji. Selama ini yang menyusun adalah bagian dari keuangan seharusnya adalah perencanaan yang telah berkoordinasi dengan Satker Asrama Haji

P : Langkah awal yang perlu diperbaiki?

I5 : Kemungkinan harus ada perencanaan, struktur dan koordinasi yang tepat untuk bertanggungjawab adalah perencanaan karena satu kesatuan dengan RKAKL. Evaluasi tahun-tahun sebelumnya selalu dimonitor dan dievaluasi untuk menyusun estimasi tahun yang akan datang harus melihat estimasi-estimasi tahun yang lalu.

- P : Terdapat 5 tahapan dalam peningkatan pengelolaan PNBPN, yaitu Penyusunan Peraturan, Perbaikan Standar dan Prosedur, Pembentukan UPT, Peningkatan SDM dan Peningkatan Kualitas Teknologi Informasi dan Pelayanan. Menurut Bapak, manakah yang paling cocok diterapkan di Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah sebagai Strategi Peningkatan Pengelolaan Keuangan PNBPN di Ditjen penyelenggaraan Haji dan Umrah?
- I5 : Pertama, yang terpenting adalah SOP, lalu strukturnya, kemudian prosedur, jika prosedur sudah dijalankan dengan baik otomatis semua dijalankan dengan baik. Selama ini masih belum jelas siapa yang berhak melakukan penagihan, melakukan apa oleh siapa.
- P : Sudah ada laporan PNBPN yang dihasilkan dari aplikasi? Apakah sudah digunakan dan dirasakan manfaatnya?
- I5 : Belum kalau untuk pengambilan kebijakan, namun seharusnya itu digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan. Misalnya berapa jumlah estimasi pada tahun lalu sambil melihat tahun berjalan untuk penyusunan estimasi.
- P : Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah sebagai penghasil PNBPN Umum dan Fungsional, tetapi terkadang suka menjadi temuan BPK pada pemeriksaan laporan keuangan. Bahkan 2018 jumlah sangat fantastis, apa yang perlu dibenahi?
- I5 : Bisa diminimalisir, asalkan semua pihak yang terkait dapat berkomitmen dengan kesadaran SDM yang sama antar semua pihak yang terlibat serta koordinasi yang baik.
- P : Masih sering terdapat perbedaan angka antara bendahara dengan unit pengelola sehingga menjadi temuan BPK. Harusnya dievaluasi sejak awal periode agar tidak menjadi temuan, tidak menunggu akhir periode sehingga banyak terdapat perbedaan.
- P : Apakah laporan PNBPN sudah digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan, misalnya dalam pembuatan estimasi dan pembuatan MoU?
- I5 : Kalau saya, membuat MoU berdasarkan tahun lalu. Belum dimanfaatkan.
- I5 : Sepertinya semua telah dikelola dengan baik.

- P : Adakah potensi PNBP yang belum dimanfaatkan?
- I5 : Sepertinya semua sudah dikelola dengan baik.
- P : Dari segi pengawasan atas temuan BPK, misalnya atas kesesuaian tarif, misalnya antara UPT Asrama Haji 1 dengan UPT Asrama Haji lainnya ada perbedaan tarif.
- I5 : Secara aturan iya, ada penilaian tetapi sejauh ini belum ditetapkan oleh Kementerian Keuangan apakah kiranya harus kesana tapi dari bagian perbendaharaan dahulu, sudah diusulkan.
- P : Pernakah ada studi banding dengan K/L lain?
- I5 : Belum

Keterangan:

P : **Vitri**

I5: Informan Kelima

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

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

**FORMAT PENILAIAN TESIS  
(Untuk Dosen Penguji)**

Nama : Vitri Sarastuti  
 NPM : 1963002017  
 Jurusan : Administrasi Publik  
 Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
 Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
 Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di  
 Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan  
 Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia

No.	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
I	Naskah Tesis (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan)	..... .....
II	Ujian Lisan (Penguasaan Bidang Keilmuan, Penguasaan Hasil Kajian, dan Kemampuan Berpikir Logis)	..... .....
<b>JUMLAH</b>		..... .....

$$\text{Nilai Tesis} = \frac{\text{Jumlah Nilai}}{\text{Jumlah Komponen Nilai}} = \frac{\quad}{2} = \dots\dots\dots$$

Jakarta, .....Juni 2022  
 Dosen Penguji,

(.....)

**Ketentuan Penilaian:**

A ≥ 85                      B 70 – 74,99  
 A- 80 – 84                B- 65 – 69,99  
 B+ 75 – 79,99          C+ 60 – 64,99

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

**PENILAIAN TESIS  
(Untuk Dosen Penguji Yang Tidak Hadir)**

Nama : Vitri Sarastuti  
 NPM : 1963002017  
 Jurusan : Administrasi Publik  
 Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
 Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
 Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia

No	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
1	2	3
I.	Naskah Tesis (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan)	..... .....

Nilai Tugas Akhir/Tesis = .....

Jakarta, Juni 2022  
 Dosen Penguji,

(.....)

**Ketentuan Penilaian :**

- A :  $\geq 85$
- A- : 80 – 84,99
- B+ : 75 – 79,99
- B : 70 – 74,99
- B- : 65 – 69,99
- C+ : 60 – 64,99

**Catatan:**

1. Nilai diberikan dalam bentuk angka
2. Kelulusan berdasarkan kesepakatan tim penguji
3. Nilai naskah Tugas Akhir/Tesis (dari dosen pembimbing yang tidak hadir) akandigabungkan dengan nilai ujian lisan (dari dosen

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

**NILAI UJIAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Vitri Sarastuti  
NPM : 1963002017  
Jurusan : Administrasi Publik.  
Program studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara.  
Judul : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di  
Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan  
Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia

No.	Penguji	Nilai (Angka)
1	I	
2	II	
3	III	
4	IV	
5	V	
	Jumlah	

Nilai rata-rata =  $\frac{\text{Jumlah nilai dari masing-masing penguji}}{\text{Jumlah Penguji}} = \frac{\quad}{5} = \dots$

Berdasarkan batas nilai kelulusan, maka Mahasiswa tersebut dinyatakan:

- LULUS\*  
 TIDAK LULUS

Sekretaris/Penguji II  
\_\_\_\_\_

Jakarta,.....Juni 2022  
Ketua/ Penguji I  
\_\_\_\_\_

Anggota/Penguji III  
\_\_\_\_\_

Anggota/Penguji IV  
\_\_\_\_\_

\*) Apabila sampai dengan tanggal.....tidak mengajukan perbaikan, maka kelulusannya dinyatakan bat

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

**PENILAIAN MAKALAH KEBIJAKAN  
(Untuk Dosen Penguji)**

Nama : Vitri Sarastuti  
 NPM : 1963002017  
 Jurusan : Administrasi Publik  
 Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
 Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara.  
 Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di  
 Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah  
 Kementerian Agama Republik Indonesia

No.	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
I	Naskah Makalah Kebijakan (NKK) (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan)	..... .....
II	Ujian Lisan (UL) (Penguasaan Bidang Keilmuan, Penguasaan Hasil Kajian, dan Kemampuan Berpikir Logis)	..... .....
JUMLA H		

Nilai Makalah Kebijakan = 90 % (NKK) + 10 % (UL) = .....

Jakarta, Juni 2022

Dosen Penguji,

(.....)

**Ketentuan Penilaian :**

A :  $\geq 85$                       B : 70 – 74,99  
 A- : 80 – 84,99                B- : 65 – 69,99  
 B+ : 75 – 79,99                C+ : 60 – 64,99

**Catatan:**

1. Nilai diberikan dalam bentuk angka,
2. Kelulusan berdasarkan kesepakatan tim penguji.

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

**PENILAIAN MAKALAH KEBIJAKAN  
(Untuk Dosen Penguji Yang Tidak Hadir)**

Nama : Vitri Sarastuti  
 NPM : 1963002017  
 Jurusan : Administrasi Publik  
 Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
 Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
 Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di  
 Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan  
 Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia.

No	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
1	2	3
I.	Naskah Makalah Kebijakan (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan)	..... .....

Nilai Tugas Akhir/ Makalah Kebijakan = .....

Jakarta, ... Juni, 2022  
 Dosen Penguji,

(.....)

**Ketentuan Penilaian :**

- A :  $\geq 85$
- A- : 80 – 84,99
- B+ : 75 – 79,99
- B : 70 – 74,99
- B- : 65 – 69,99
- C+ : 60 – 64,99

**Catatan:**

1. Nilai diberikan dalam bentuk angka
2. Kelulusan berdasarkan kesepakatan tim penguji
3. Nilai naskah Tugas Akhir/Makalah Kebijakan (dari dosen pembimbing yang tidak hadir) akan digabungkan dengan nilai ujian lisan (dari dosen pengganti)

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

**NILAI UJIAN MAKALAH KEBIJAKAN**

Nama : Vitri Sarastuti  
NPM : 1963002017  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pengelolaan PNBPN di  
Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan  
Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia

No.	Penguji	Nilai (Angka)
1	I	
2	II	
3	III	
4	IV	
5	V	
	Jumlah	

Nilai rata-rata =  $\frac{\text{Jumlah nilai dari masing-masing penguji}}{\text{Jumlah Penguji}} = \frac{\quad}{5} = \dots$

Berdasarkan batas nilai kelulusan, maka Mahasiswa tersebut dinyatakan:  
LULUS\*  
TIDAK LULUS

Sekretaris/Penguji II

Jakarta,.....Juni 2022.  
Ketua/ Penguji I

Anggota/Penguji III

Anggota/Penguji IV

\*) Apabila sampai dengan tanggal.....tidak mengajukan perbaikan, maka kelulusannya dinyatakan batal