# MODEL IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA: STUDI PADA IAIN SYAIKH ABDURRAHMAN SIDDIK BANGKA BELITUNG, INDONESIA


**Disusun Oleh :**

**NAMA : ZAHWAN ZAKI**

**NPM : 2150021009**

**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**


Disertasi diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara (Dr.Tr)


**PROGRAM DOKTOR TERAPAN**
**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**
**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI**

| | |
|---|---|
| Nama | : Zahwan Zaki |
| NPM | : 2150021009 |
| Jurusan | : Administrasi Publik |
| Program Studi | : Administrasi Pembangunan Negara |
| Judul Disertasi | : Model Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Pada IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia |
| Judul Disertasi | : Performance-Based Budget Implementation Model: A Study at IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia |

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Tim Promotor Disertasi.

Promotor

(Prof.Dr. Abdul Aziz Sanapiah, MPA)

| Ko Promotor 1 | Ko Promotor 2 |
|---|---|
| (Dr. Hendrikus T. Gedeona, M.Si) | (Dr. Edy Sutrisno, M.Si) |

**LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI**

| | |
|---|---|
| Nama | : Zahwan Zaki |
| NPM | : 2150021009 |
| Jurusan | : Administrasi Publik |
| Program Studi | : Administrasi Pembangunan Negara |
| Judul Disertasi | : Model Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Pada IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia |
| Judul Disertasi | : Performance-Based Budget Implementation Model: A Study at IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia |

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan penguji Disertasi
Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, pada:

| | |
|---|---|
| Hari | : Kamis |
| Tanggal | : 18 Juli 2024 |
| Pukul | : 09.00 s.d. 11.00 |

**TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI DISERTASI:**

| | |
|---|---|
| Ketua Sidang | : Prof.Dr.R.Luki Karunia,SE.Ak,MA.CA.CA |
| Sekretaris | : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA |
| Anggota 1 | : Dr. Asropi, M.Si |
| Anggota 2 | : Dr. Rofyanto Kurniawan, ST, MBA |
| Promotor | : Prof.Dr. Abdul Aziz. Sanapiah, MPA |
| Ko Promotor 1 | : Dr. Hendrikus T. Gedeona, SIP, M.Si |
| Ko Promotor 2 | : Dr. Edy Sutrisno, M.Si |

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

| | |
|---|---|
| Nama | : Zahwan Zaki |
| NPM | : 2150021009 |
| Jurusan | : Administrasi Publik |
| Program Studi | : Administrasi Pembangunan Negara |

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Disertasi yang telah saya buat ini dengan judul **"Model Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja: Studi pada IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia"**, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Disertasi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juli 2024

Penulis,

Zahwan Zaki

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahhirabbil'alamin, segala puji syukur bagi Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Salam dan sholawat selalu tercurahkan bagi baginda Rasulullah SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya.

Disertasi ini berjudul **"Model Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja: Studi pada IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia**", disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor di Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Jurusan Administrasi Publik, Politeknik STIA LAN Jakarta. Proses penyusunan disertasi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tim Promotor, Prof. Dr. Abdul Aziz Sanapiah, MPA (Promotor), Dr. Hendrikus T. Gedeona, M.Si (Ko- Promotor I), dan Dr. Edy Sutrisno, M.Si (Ko-Promotor II). Terima kasih atas dukungan selama ini, saya beruntung memiliki tim promotor yang hebat, patut untuk saya banggakan yang penuh kesabaran dan selalu memberikan ruang dan waktu dalam membimbing disertasi saya hingga saya dipromosikan.
2. Tim Penguji, Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E.,Ak.,MA.,CA.CACP, Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, Dr. Asropi, M.Si, dan Dr. Rofyanto Kurniawan, ST, MBA. Terima kasih atas catatan-catatan konstruktif yang diberikan, dari mulai ujian proposal, ujian seminar hasil, ujian tertutup, hingga di titik ini. Catatan bapak ibu sangat berharga dalam menjaga kualitas isi disertasi saya.
3. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA dan seluruh jajarannya. Terima kasih atas diberikannya saya kesempatan menimba ilmu di kampus hebat ini, terutama buat bapak ibu dosen yang sudah memberikan saya pengetahuan baru ilmu administrasi pembangunan Negara.
4. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI. Terima kasih atas tugas belajar yang diberikan, hingga saya bisa fokus dalam menyelesaikan perkuliahan ini.
5. Rektor IAIN SAS Bangka Belitung dan seluruh jajarannya. Terima kasih atas izin dan dukungan yang diberikan. Terima kasih kepada informan kunci yang berasal dari IAIN SAS Bangka Belitung, dan informan dari luar IAIN SAS Bangka Belitung.
6. Kedua orang tua saya, Bapak saya Yarzuni Fadli dan Almarhumah Ibu saya Zurjana Rozali, serta adik-adik saya. Bapak Ibu mertua saya, bapak Praptono dan Almarhumah Ibu Mirzia. Terima kasih atas do'a nya, saya yakin dan percaya do'a bapak dan almarhumah ibu, bisa mengantar saya meraih mimpi untuk kuliah setinggi-tingginya.
7. Istri saya tercinta, Wuri Mulyasari, S.Pd.I, terima kasih yang tak terhingga atas pengorbanan selama ini, tak mampu saya sebutkan satu persatu. Saya bangga memiliki pendamping hidup sepertimu. Serta anak-anak Papa yang soleh-soleha yang Papa sayangi, Ananda Bintu Farras Adila, Ananda Gaza Uwais Zaki, dan Ananda Ziyyan Nafis Zaki. Semoga suatu saat nanti kalian semua akan menempuh pendidikan setinggi-tingginya juga.

8. Rekan-rekan seperjuangan angkatan ke-3 Program Doktor Administrasi Pembangunan Negara tahun 2021. Terimakasih atas pertemanan dan motivasi selama ini, semoga kita semua mampu menyelesaikan perkuliahan ini dengan baik.
9. Saudara kami di Jakarta, Mas M. Chozin Amirullah sekeluarga, tante nya anak-anak, sahabat-sahabat saya, bang Abdul, bang Zakiyudin, bang Zuhendra, Mas Joko, serta banyak lagi sahabat yang lain, tak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu perkuliahan saya.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Demikian kata pengantar ini dibuat. Semoga Allah, SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Jakarta, Juli 2024

Penulis

Zahwan Zaki

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

## ABSTRAK

**Model Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja:**
**Studi Pada IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia**

Zahwan Zaki
Politeknik STIA LAN Jakarta

Manajemen anggaran berbasis kinerja dalam organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi, meningkatkan akuntabilitas, dan mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan dan berkesinambungan. Ini membuatnya menjadi alat yang sangat penting dalam analisis kinerja organisasi modern. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis implementasi anggaran berbasis kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung dan membangun model alternatif implementasi manajemen anggaran berbasis kinerja, guna meningkatkan kinerja IAIN SAS Bangka Belitung ke depannya. Untuk menjawab tujuan tersebut metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenalogis. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara, kuesioner, dokumentasi, FGD, dan triangulasi. Proses analisis data dibantu dengan menggunakan aplikasi (software NVivo) dengan melakukan analisis desktiptif yang mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada mismanajemen dalam anggaran berbasis kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung, baik pada tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi maupun pelaporan, sehingga kinerja anggarannya masih belum optimal. Titik krusial mismanajemen ini terletak pada tahapan perencanaan anggaran yang berimplikasi pada tahapan lainnya. Adapun mengapa terjadinya mismanajemen anggaran berbasis kinerja, temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari berbagai faktor, seperti kepemimpinan, kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja yang efektif, keterlibatan stakeholder, ketersediaan sumber daya, mekanisme insentif dan sanksi, serta faktor kesesuaian regulasi dan kebijakan. Untuk mengatasi berbagai faktor dan upaya meningkatkan kinerja anggaran IAIN SAS Bangka Belitung ke depan, maka dibangunlah sebuah model implementasi manajemen anggaran berbasis kinerja plus.



*Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Evaluasi Kinerja Anggaran, dan Pelaporan Kinerja Anggaran.*

## ABSTRACT

### Performance-Based Budget Implementation Model: A Study at IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung, Indonesia

Zahwan Zaki

NIPA School of Administration

Performance-based budget management in public sector organizations aims to enhance the operational efficiency of the organization, improve accountability, and achieve better and sustainable overall outcomes. This makes it an essential tool in the performance analysis of modern organizations. This study also aims to evaluate and analyze the implementation of performance-based budgeting at IAIN SAS Bangka Belitung and to develop an alternative model for performance-based budget management implementation to improve the future performance of IAIN SAS Bangka Belitung. To achieve these objectives, the research employs a qualitative method with a phenomenological approach. Data collection was conducted through interviews, questionnaires, documentation, focus group discussions (FGD), and triangulation techniques. The data analysis process was assisted by using software (NVivo) for conducting in-depth descriptive analysis. The research results indicate that there is mismanagement in the performance-based budget at IAIN SAS Bangka Belitung, across the stages of planning, implementation, evaluation, and reporting, resulting in suboptimal budget performance. The crucial point of this mismanagement lies in the budget planning stage, which impacts the other stages. The findings show that the occurrence of mismanagement in performance-based budgeting is influenced by various factors, such as leadership, human resource competency, organizational culture, an effective performance measurement system, stakeholder involvement, resource availability, incentive and sanction mechanisms, and the suitability of regulations and policies.To address these factors and improve the budget performance of IAIN SAS Bangka Belitung in the future, a performance-based budget management implementation model, termed the "Performance-Based Budget Management Plus," was developed.



Keywords: *Performance-Based Budgeting, Budget Planning, Budget Implementation, Budget Performance Evaluation, and Budget Performance Reporting.*

## DAFTAR ISI


LEMBAR JUDUL ……..…….

LEMBAR PERSETUJUAN ..……. Ii

LEMBAR PENGESAHAN ……. Iii

LEMBAR PERNYATAAN ……. Iv

KATA PENGANTAR ……. V

ABSTRAK ..……... VII

ABSTRACT ……... Viii

DAFTAR ISI …….. Ix

DAFTAR TABEL ……..... Xii

DAFTAR GAMBAR ……... Xiv

DAFTAR LAMPIRAN ……... Xv

BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN ……..……. 1

A. Latar Belakang Masalah ……. 1

B. Identifikasi Masalah ……. 28

C. Batasan Masalah ……. 29

D. Rumusan Permasalahan …… 30

E. Tujuan Penelitian ……. 30

F. Manfaat Penelitian ……... 31

BAB II TINJAUAN PUSTAKA …….. 32

A. Penelitian Terdahulu …… 32

B. Tinjauan Kebijakan dan Literatur …….. 49

1. ABK dalam Perspektif Kebijakan ……. 49

2. Tinjauan Literatur …… 60

a. Administrasi Publik ……..…….. 60

b. Manajemen Kinerja …… 67

c. New Public Management …….. 70

d. Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) ……... 74

e. Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory) ……..... 86

f. Teori Kepatuhan Terhadap Peraturan …… 87

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi ABK ……. 90

C. Definisi Konsep …… 91
D. Kerangka Berpikir ……..……... 93

BAB III METODOLOGI PENELITIAN ……..……... 94
A. Metode Penelitian …… 94
B. Teknik Pengumpulan Data ……. 95
1. Wawancara ……...…… 95
2. Kuesioner …..……...…… 97
3. Dokumentasi ……...…… 98
4. Triangulasi ……..…… 99
C. Teknik Pengolahan dan Analisa Data …….. 100
D. Prosedur Validasi Model …… 116
E. Instrumen Penelitian …… 118

BAB IV HASIL PENELITIAN ……..... 119
A. Deskripsi Lokus Penelitian IAIN SAS Babel ..……. 119
B. Temuan Penelitian ……..…….. 124
1. Analisis dan Pembahasan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung …… 124
2. Pembangunan Model Alternatif Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung …. 185
a. Reviu Model Eksisting Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung Tahun 2022-2023 .. 186
b. Analisis Deskriptif Model alternatif Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja di IAIN SAS Bangka Belitung ……. 191
c. Perbandingan Model Eksisting dengan Model Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja Plus …….. 209
d. Inovasi Model Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja Plus ……. 214

. e. Mitigasi Risiko dari Model Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja Plus …… 216
C. Analisis Deskriptif Teori Penetapan Tujuan dan Teori Kepatuhan Terhadap Peraturan dengan Model alternatif implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja …….. 217
D. Validasi Model Penelitian……. 221
E. Model Validasi: Model Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja Plus ……. 228

BAB V Simpulan dan Saran ……..... 238
A. Simpulan ……..……. 238
B. Saran ……. ……..…….. 240

Daftar Pustaka ……... 247
Lampiran-Lampiran

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

## DAFTAR TABEL


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 1.1 | PTKIN di Indonesia sebagai Satuan kerja PNBP …..…… | 2 |
| Tabel 1.2 | PTKIN di Indonesia sebagai BLU …… | 4 |
| Tabel 1.3 | PTKIN di Indonesia sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum …… | 5 |
| Tabel 1.4 | Permasalahan Penerapan ABK di Indonesia ..…….. | 8 |
| Tabel 1.5 | Identifikasi Kelemahan Penerapan ABK di PTKIN satuan kerja PNBP …… | 9 |
| Tabel 1.6 | Nilai Akreditasi PTKIN Indonesia Satuan kerja PNBP …… | 10 |
| Tabel 1.7 | Jumlah Fakultas dan Prodi pada IAIN SAS Babel …….. | 12 |
| Tabel 1.8 | Nilai Akreditasi Prodi di IAIN SAS Babel …….. | 12 |
| Tabel 1.9 | Capaian Kinerja IAIN SAS Babel Tahun 2019-2022 …….. | 15 |
| Tabel 1.10 | Realisasi Anggaran IAIN SAS Babel Per Tri wulan Tahun 2020-2022 …….. | 16 |
| Tabel 1.11 | Realisasi Anggaran IAIN SAS Babel Berdasarkan Sumber Anggaran ……. | 18 |
| Tabel 1.12 | Hasil Audit Kinerja ……. | 19 |
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu …..……... | 41 |
| Tabel 2.2 | State of the Art Penelitian ..……... | 43 |
| Tabel 2.3 | Anggaran Berbasis Kinerja dalam Perspektif Kebijakan …. | 58 |
| Tabel 2.4 | Keuntungan Anggaran Berbasis Kinerja …… | 85 |
| Tabel 3.1 | Daftar Informan Internal ..…..……..……. | 96 |
| Tabel 3.2 | Daftar Informan Eksternal ……..……. | 98 |
| Tabel 3.3 | Data Dokumen Terkait Penelitian …..……. | 98 |
| Tabel 3.4 | Pengkodean Sumber Informan ……... | 101 |
| Tabel 3.5 | Bentuk File Rekap Pernyataan Informan …….. | 103 |
| Tabel 3.6 | Identifikasi Triangulasi Sumber …… | 113 |
| Tabel 3.7 | Karakteristik Objek Penelitian …….. | 114 |
| Tabel 3.8 | Aspek Uji Dependability …… | 115 |
| Tabel 4.1 | Program Sarjana dan Pasca Sarjana IAIN SAS Babel …. | 121 |
| Tabel 4.2 | Tabel Realisasi Anggaran IAIN SAS Babel …….. | 122 |

| | | |
|---|---|---|
| Tabel 4.3 | Sumber Informasi Kinerja Dalam Perencanaan Anggaran Di IAIN SAS Bangka Belitung ……. | 128 |
| Tabel 4.4 | Realisasi Anggaran IAIN SAS Bangka Belitung Per Tri Wulan Tahun 2019-2024 …….. | 142 |
| Tabel 4.5 | Realisasi Anggaran IAIN SAS Bangka Belitung Berdasarkan Sumber Anggaran Tahun 2019-2024 ……. | 144 |
| Tabel 4.6 | Jumlah Revisi Anggaran DIPA ……. | 147 |
| Tabel 4.7 | Nilai Akreditasi Lembaga dan Prodi di IAIN SAS Bangka Belitung Tahun 2024 …… | 153 |
| Tabel 4.8 | Nilai IKPA IAIN SAS Babel ……... | 157 |
| Tabel 4.9 | Anggaran Penelitian dan Pengabdian Masyarakat …….. | 180 |
| Tabel 4.10 | Anggaran Sarana Prasarana (Belanja Modal) …….. | 181 |
| Tabel 4.11 | Laporan Survey Kepuasan Dosen dan Mahasiswa …….. | 182 |
| Tabel 4.12 | Perbandingan Model Eksisting dengan Model Alternatif …. | 210 |
| Tabel 4.13 | Hasil FGD Terkait Validasi Model Alternatif Manajemen ABK …….. | 223 |
| Tabel 4.14 | Hasil FGD dan Kuesioner Terkait Validasi Model Alternatif Manajemen ABK …….. | 220 |
| Tabel 4.15 | Perubahan Model Alternatif Implementasi Manajemen Anggaran Berbasis Kinerja Plus Setelah Dilakukan Validasi . | 228 |


POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

## DAFTAR GAMBAR


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 1.1 | Proses Manajemen pada Organisasi Sektor Publik …….. | 21 |
| Gambar 1.2 | Model Eksisting Implementasi ABK di IAIN SAS Babel Tahun 2019-2021 ……..... | 24 |
| Gambar 2.1 | Network Visualization Penelitian Terdahulu ……... | 46 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Teori Penelitian …… | 60 |
| Gambar 2.3 | Kerangka Berpikir …… | 93 |
| Gambar 3.1 | Spiral Analisis Data ……. | 100 |
| Gambar 3.2 | Mind Map Anggaran Berbasis Kinerja …… | 105 |
| Gambar 3.2 | Mind Map Perencanaan Anggaran …….. | 106 |
| Gambar 3.3 | Mind Map Pelaksanaan Anggaran …….. | 107 |
| Gambar 3.5 | Mind Map Evaluasi Kinerja Anggaran …… | 108 |
| Gambar 3.6 | Mind Map Pelaporan Kinerja Anggaran …….. | 109 |
| Gambar 3.7 | Prosedur Validasi Model ……. | 117 |
| Gambar 4.1 | Format Kerangka Acuan Kerja (KAK) Kegiatan Di IAIN SAS Bangka Belitung ……. | 136 |
| Gambar 4.2 | Faktor-Faktor Mempengaruhi ABK ……... | 179 |
| Gambar 4.3 | Model eksisting implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di IAIN SAS Bangka Belitung Tahun 2022-2023 …….. | 186 |
| Gambar 4.4 | Model implementasi manajemen anggaran Berbasis Kinerja Plus Di IAIN SAS Bangka Belitung ……. | 194 |
| Gambar 4.5 | Prosedur Finalisasi Validasi Model …….. | 222 |
| Gambar 4.6 | Gambar Model Hasil Validasi …… | 233 |

## DAFTAR LAMPIRAN


| | | |
|---|---|---|
| Lampiran 1 | Pedoman Wawancara …… | 255 |
| Lampiran 2 | Transkrip Wawancara …… | 258 |
| Lampiran 3 | Kuesioner Kepada Informan Internal …….. | 304 |
| Lampiran 4 | Pernyataan Informan Internal Dari Kuesioner …… …….. | 308 |
| Lampiran 5 | Bukti Validasi Model dari Informan Eksternal ……..…….. | 322 |
| Lampiran 6 | Hasil Word Cloud dan Word Tree (NVivo 12 Plus) …….. | 336 |
| Lampiran 7 | Surat Permohonan Izin Penelitian Dari Politeknik STIA LAN Jakarta ……. | 347 |
| Lampiran 8 | Surat Persetuan Penelitian Dari IAIN SAS Bangka Belitung ... | 348 |
| Lampiran 9 | Surat Keterangan Telah Melaksanakan Pengambilan Data … | 349 |
| Lampiran 10 | Bukti Konsultasi Dengan Tim Promotor…… | 350 |
| Lampiran 11 | Daftar Riwayat Hidup ……. | 356 |


POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA