

ANALISIS EFEKTIVITAS DAN KONTRIBUSI PENGELOLAAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP) PADA SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTANIAN

Fatimah Ahmad^{1*}, Tresno Ekajaya², Surya Anugrah³
^{1, 2, 3} Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Non-Tax State Revenue (PNBP) must be managed effectively as a major source of state revenue outside taxation. This study analyzes PNBP effectiveness, the contribution of each PNBP source, supporting and inhibiting factors, and optimization strategies at the Secretariat General of the Ministry of Agriculture for 2023-2025. A mixed-method sequential explanatory design combined quantitative ratio analysis with qualitative thematic analysis using NVivo, based on interviews with three informants. Results show PNBP effectiveness consistently falls into the Very Effective category, averaging 132.26%, highest in 2025 (151.02%) and lowest in 2023 (126.17%). Administration and Law Enforcement Revenue is the most dominant source (68.72%, Very Good), followed by Revenue from Sales and State Asset Management, categorized as Moderate (25.61%), while four remaining sources are Very Poor. Supporting factors include asset commitment and digitalization; inhibiting factors include limited human resources and bureaucratic approval. The study recommends digitalization, diversification, cooperation modernization, and stronger oversight.

Keywords: *Effectiveness, Contribution, Non-Tax State Revenue, State-Owned Assets, Optimization.*

How to Cite:

Ahmad, F., Ekajaya, T., & Anugrah, S. (2026). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, Vol. 7, No. 2, hal 287-298.

PENDAHULUAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan instrumen utama kebijakan fiskal pemerintah yang berfungsi sebagai rencana keuangan tahunan negara. Dalam struktur pendapatan negara, terdapat dua kelompok penerimaan utama, yaitu penerimaan perpajakan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). PNBP merupakan pungutan yang dilakukan pemerintah kepada masyarakat sebagai imbalan atas pemanfaatan sumber daya alam, layanan, serta pengelolaan kekayaan negara yang seluruhnya wajib disetor ke kas negara (UU No. 9 Tahun 2018).

Kontribusi PNBP terhadap total pendapatan negara terus menunjukkan angka yang signifikan. Meskipun realisasi PNBP nasional secara nominal masih melampaui target setiap tahunnya, persentase capaian menunjukkan tren penurunan yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut (2023: 137,27%; 2024: 117,78%; 2025: 103,99%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa ruang gerak pengelolaan PNBP semakin menyempit dan membutuhkan penguatan di tingkat kementerian dan lembaga secara lebih sistematis (Kementerian Keuangan RI, 2025).

Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian sebagai unit kerja pusat yang bertanggung jawab atas koordinasi administrasi dan pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) terpusat memiliki karakteristik sumber PNBP yang secara struktural berbeda dari unit teknis lainnya. Laporan Keuangan Kementerian Pertanian tahun 2023 mengalami penurunan opini dari Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) menjadi Wajar Dengan Pengecualian (WDP) akibat permasalahan material terkait penatausahaan dan pemanfaatan aset tetap (BPK RI, 2024). Temuan ini relevan secara langsung dengan sumber PNBP karena berdasarkan PP No. 27 Tahun 2014, seluruh hasil pemanfaatan BMN merupakan PNBP yang wajib disetor ke Kas Umum Negara.

Beberapa penelitian terdahulu telah menganalisis efektivitas dan kontribusi PNBP pada instansi pemerintah. Febriani (2025) menemukan tingkat efektivitas rata-rata 68,90% dengan kategori "Kurang Efektif" pada Direktorat PSLH KLHK. Azahra & Kostini (2025) menemukan efektivitas PNBP di KPKNL Bandung rata-rata 84,96% masih dalam kategori kurang efektif. Gunawan et al. (2023) menemukan efektivitas PNBP pada Lapas Narkotika Samarinda dalam kriteria belum efektif (78%–91%). Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada instansi di bawah Kementerian Keuangan, sehingga belum ada yang mengkaji secara spesifik PNBP pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian sebagai pengelola BMN terpusat pada periode pasca PP No. 28 Tahun 2023.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis tingkat efektivitas realisasi PNBP terhadap target; (2) menganalisis besaran kontribusi masing-masing sumber PNBP; (3) menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengelolaan PNBP; serta (4) menganalisis strategi optimalisasi pengelolaan PNBP pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian tahun 2023–2025. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas dan kontribusi PNBP yang berguna bagi pengambilan keputusan kebijakan.

TINJAUAN TEORI

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

PNBP adalah pungutan yang dibayar oleh orang pribadi atau badan dengan memperoleh manfaat langsung maupun tidak langsung atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara, berdasarkan peraturan perundang-undangan, yang menjadi hak pemerintah pusat dan dikelola dalam mekanisme APBN (UU No. 9 Tahun 2018 Pasal 1 angka 1). PNBP merupakan salah satu dari tiga pilar penerimaan negara di samping penerimaan perpajakan dan penerimaan hibah.

Berdasarkan UU No. 9 Tahun 2018 Pasal 4 ayat (1), objek PNBP meliputi enam kelompok utama: (1) pemanfaatan sumber daya alam; (2) pelayanan; (3) pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan; (4) pengelolaan Barang Milik Negara; (5) pengelolaan dana; dan (6) hak negara lainnya. Untuk Kementerian Pertanian, penjabaran tersebut diatur lebih lanjut dalam PP No. 28 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif PNBP yang Berlaku pada Kementerian Pertanian.

Efektivitas

Efektivitas didefinisikan sebagai tingkat pencapaian target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Mahmudi, 2021). Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Dalam pengelolaan PNBPN, efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi penerimaan dengan target yang ditetapkan setiap tahunnya menggunakan rumus (Mahmudi, 2021):

$$\text{Efektivitas PNBPN} = (\text{Realisasi PNBPN} / \text{Target PNBPN}) \times 100\%$$

Kriteria penilaian tingkat efektivitas berdasarkan Mahmudi (2021) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Penilaian Tingkat Efektivitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90%–100%	Efektif
80%–90%	Cukup Efektif
60%–80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber: Mahmudi (2021)

Kontribusi

Kontribusi dalam keuangan negara merujuk pada peran atau sumbangan suatu bagian terhadap total penerimaan selama periode waktu tertentu (Mahmudi, 2021). Analisis kontribusi PNBPN digunakan untuk menentukan jenis penerimaan mana yang paling dominan dan strategis. Rumus perhitungannya adalah:

$$\text{Kontribusi PNBPN} = (\text{Realisasi Jenis PNBPN} / \text{Realisasi Total PNBPN}) \times 100\%$$

Kriteria penilaian tingkat kontribusi mengacu pada Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996 pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Penilaian Tingkat Kontribusi

Persentase	Kriteria
0%–10%	Sangat Kurang
11%–20%	Kurang
21%–30%	Sedang
31%–40%	Cukup Baik
41%–50%	Baik
>50%	Sangat Baik

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996 (dikutip dari Mahmudi, 2021)

Barang Milik Negara (BMN)

Barang Milik Negara (BMN) adalah barang yang dibeli atau diperoleh melalui beban APBN atau dari perolehan lainnya yang sah (PP No. 27 Tahun 2014 Pasal 2). Pengelolaan BMN yang efektif merupakan syarat penting untuk terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan sesuai prinsip *good governance* (Biduri, 2021). Pemanfaatan BMN mencakup sewa, pinjam pakai, Kerja Sama Pemanfaatan (KSP), bangun guna serah/bangun serah guna, serta Kerja

Sama Penyediaan Infrastruktur (PP No. 28 Tahun 2020).

Berdasarkan PP No. 27 Tahun 2014, seluruh hasil pemanfaatan BMN seperti sewa maupun kerja sama pemanfaatan merupakan PNBPN yang wajib disetor ke Kas Umum Negara. Dengan demikian, terdapat rantai kausal yang sistematis: pengelolaan BMN yang baik memungkinkan pemanfaatan aset secara optimal, yang pada gilirannya meningkatkan realisasi PNBPN (PMK No. 115/PMK.06/2020).

Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan PNBPN

Pengelolaan PNBPN di lembaga pemerintah dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Secara internal, faktor yang memengaruhi meliputi kompetensi sumber daya manusia, kualitas sistem informasi, ketepatan perencanaan target, integrasi prosedur elektronik, dan komitmen manajemen terhadap tata kelola aset (Febriani, 2025). Secara eksternal, faktor yang berpengaruh mencakup kepastian regulasi tarif, kondisi makroekonomi, birokrasi persetujuan instansi terkait, serta kepatuhan wajib bayar (Azahra & Kostini, 2025).

Suatu faktor yang sama dapat berfungsi sebagai pendukung apabila dikelola dengan baik, namun sebaliknya dapat menjadi penghambat apabila tidak dioptimalkan. Temuan BPK pada Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2023 menunjukkan bahwa kelemahan penatausahaan BMN secara langsung berdampak pada optimalisasi PNBPN melalui pembekuan izin pemanfaatan BMN baru dan kebocoran potensi penerimaan (BPK RI, 2024).

Febriani (2025) mengelompokkan faktor penghambat pengelolaan PNBPN ke dalam tiga dimensi, yaitu dimensi regulasi (ketidakjelasan atau keterlambatan penyesuaian tarif), dimensi kelembagaan (keterbatasan kapasitas SDM dan koordinasi lintas unit), serta dimensi teknis (minimnya integrasi sistem informasi penerimaan). Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan; regulasi tarif yang tidak segera diperbarui misalnya, dapat memperbesar beban kerja SDM karena diperlukan penyesuaian manual pada sistem pencatatan yang belum terintegrasi penuh. Kondisi ini relevan dengan Kementerian Pertanian yang baru mengalami perubahan tarif PNBPN melalui PP No. 28 Tahun 2023, sehingga periode transisi turut memengaruhi kesiapan sistem dan SDM pengelola.

Di sisi lain, Azahra & Kostini (2025) menekankan bahwa faktor eksternal berupa birokrasi persetujuan pemanfaatan aset sering kali menjadi hambatan yang lebih signifikan dibandingkan faktor internal, karena instansi pengelola PNBPN umumnya tidak memiliki kewenangan penuh untuk mempercepat proses tersebut. Hal ini menjadikan koordinasi antar-kementerian/lembaga, khususnya dengan DJKN Kementerian Keuangan, sebagai variabel kunci yang perlu diperhitungkan dalam strategi optimalisasi PNBPN berbasis pemanfaatan BMN.

Strategi Optimalisasi PNBPN

Optimalisasi PNBPN dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi. Intensifikasi PNBPN dilakukan dengan meningkatkan efektivitas pemungutan dari sumber-sumber yang sudah ada melalui penguatan sistem, peningkatan kepatuhan wajib bayar, dan perbaikan tata kelola aset. Ekstensifikasi dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan sumber PNBPN baru yang belum dimanfaatkan secara optimal (Kementerian Keuangan RI, 2025).

Digitalisasi sistem layanan PNBPN merupakan salah satu strategi kunci yang direkomendasikan untuk meningkatkan efisiensi pemungutan dan mengurangi celah kebocoran penerimaan. Strategi ini mencakup pengembangan aplikasi terintegrasi dengan Sistem Modul Penerimaan Negara (SIMPONI), mewajibkan pembayaran melalui mekanisme elektronik, serta memperkuat rekonsiliasi data secara *real-time*. Modernisasi pola kerja sama dengan pihak ketiga melalui skema KSP juga berpotensi memberikan kontribusi tetap yang berkelanjutan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* dengan desain *sequential explanatory*, yang menggabungkan analisis kuantitatif untuk menghitung rasio efektivitas dan kontribusi PNBP, dilanjutkan dengan analisis kualitatif untuk menjelaskan temuan secara mendalam. Analisis difokuskan pada pengelolaan PNBP yang meliputi realisasi penerimaan, kontribusi per sumber, faktor pendukung dan penghambat, serta strategi optimalisasi pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian periode 2023–2025.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2022). Informan meliputi Kepala Biro Keuangan dan BMN, Pengelola Layanan Pemanfaatan BMN, dan Pihak Ketiga Pemanfaat BMN. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui Laporan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian tahun 2023, 2024, dan 2025. Data sekunder digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi hasil wawancara.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai pengelolaan PNBP. Menurut Sugiyono (2022), wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memperoleh data yang lebih mendalam dengan tetap berpedoman pada pokok pertanyaan penelitian. Selain itu, teknik dokumentasi digunakan dengan menelaah laporan keuangan dan dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan PNBP.

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2022), triangulasi digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data yang berbeda. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari ketiga informan yang memiliki peran berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen laporan keuangan yang relevan.

Teknik Analisis Data

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menghitung rasio efektivitas dan kontribusi PNBP berdasarkan data laporan keuangan. Analisis data kualitatif menggunakan *thematic analysis* dengan pendekatan deduktif berdasarkan konsep efektivitas dan kontribusi, serta didukung analisis NVivo melalui *word frequency query*, *cluster analysis*, *hierarchy chart*, dan *project map*. Data hasil wawancara dan dokumentasi dianalisis melalui tahapan analisis tematik menurut Braun & Clarke (2006), yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Tahapan Analisis Tematik

No	Tahapan Analisis Tematik	Penerapan Dalam Penelitian
1	Memahami Data	Peneliti mentranskrip hasil wawancara dan menelaah secara berulang untuk memahami pengelolaan dan penerimaan PNBP.
2	Menyusun Kode	Data relevan diberi kode berdasarkan fokus penelitian yaitu efektivitas, kontribusi, faktor, dan

		strategi sebagai acuan analisis.
3	Mencari Tema	Kode dikelompokkan menjadi tema awal yang mencerminkan kondisi pengelolaan PNPB.
4	Meninjau Tema	Tema ditelaah kembali terhadap keseluruhan data untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian.
5	Mengidentifikasi dan Memberi Nama Tema	Tema akhir ditetapkan dan diberi nama sesuai variabel penelitian (efektivitas, kontribusi, faktor, strategi).
6	Menulis Laporan	Hasil pengolahan data disajikan berdasarkan komponen analisis sebagai dasar pembahasan.

Sumber: Braun & Clarke (2006) diolah oleh Peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, unit kerja eselon I yang bertugas mengkoordinasikan administrasi kementerian dan mengelola BMN secara terpusat. Berdasarkan data Laporan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian (2023; 2024; 2025), terdapat enam jenis PNPB yang konsisten tercatat selama periode pengamatan, meliputi Pendapatan dari Penjualan dan Pengelolaan BMN, Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum, Pendapatan Jasa Lainnya, Pendapatan Bunga dan Pengelolaan Rekening, Pendapatan Denda, serta Pendapatan Lain-Lain.

Data realisasi PNPB menunjukkan fluktuasi yang signifikan selama periode 2023–2025. Realisasi sempat menurun dari tahun 2023 ke 2024, kemudian meningkat tajam pada tahun 2025 menjadi Rp24,18 miliar dari target Rp16,01 miliar. Fluktuasi ini dipengaruhi oleh dinamika pengelolaan BMN serta perubahan regulasi tarif PNPB berdasarkan PP No. 28 Tahun 2023.

Hasil dan Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas dan kontribusi pengelolaan PNPB pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian serta mengidentifikasi faktor pendukung, penghambat, dan strategi optimalisasi. Data hasil wawancara dianalisis menggunakan teknik analisis tematik melalui proses pengkodean untuk mengidentifikasi tema dan subtema. Hasil pengkodean tersebut disajikan pada Tabel 4 sebagai dasar analisis.

Tabel 4. Hasil Analisis Tematik

Komponen	Sub Tema	Temuan Inti	Informan
Efektivitas PNPB	Capaian 2023	Realisasi Rp18,25 M dari target Rp14,46 M (126,17%) — Sangat Efektif	I1
	Capaian 2024	Realisasi Rp17,76 M dari target Rp14,85 M (119,58%) — Sangat Efektif	I1
	Capaian 2025	Realisasi Rp24,18 M dari target Rp16,01 M (151,02%) — Sangat Efektif	I1
Kontribusi PNPB	Adm & Penegakan	Kontribusi 68,72% — Sangat Baik. Didominasi layanan	I1, I2

Komponen	Sub Tema	Temuan Inti	Informan
	Hukum	perizinan PPVTPP.	
	Penjualan & Pengelolaan BMN	Kontribusi 25,61% — Sedang. Sumber BMN belum dioptimalkan.	I1, I2, I3
	Sumber Lainnya	Kontribusi <10% masing-masing — Sangat Kurang.	I1
Faktor Pendukung	Internal	Komitmen penertiban aset, digitalisasi SIMPONI/SAKTI/MyIntress, forum koordinasi rutin.	I1, I2
	Eksternal	PP No. 28 Tahun 2023 (simplifikasi tarif), PMK No. 85 Tahun 2023, Inpres No. 1 Tahun 2025.	I1
Faktor Penghambat	Internal	Keterbatasan SDM, temuan BPK (opini WDP 2023), adaptasi sistem pasca simplifikasi tarif.	I1, I2
	Eksternal	Birokrasi persetujuan DJKN, fluktuasi minat pihak ketiga, kepatuhan piutang.	I1, I2, I3
Strategi Optimalisasi	Digitalisasi	Integrasi sistem layanan PNBP end-to-end dengan SIMPONI, <i>virtual account</i> , dan QRIS.	I1, I2
	Diversifikasi	Monetisasi layanan data Pusdatin, percepatan sertifikasi aset, pengembangan KSP.	I1, I2, I3
	Penguatan SDM	Bimtek dan diklat khusus bendahara penerimaan dan pengelola BMN.	I1

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Keterangan: I1 = Kepala Biro Keuangan dan BMN; I2 = Pengelola Layanan Pemanfaatan BMN; I3 = Pihak Ketiga Pemanfaat BMN

Analisis Efektivitas PNBP pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Berdasarkan perhitungan rasio efektivitas, tingkat efektivitas PNBP Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian pada periode 2023–2025 secara konsisten berada dalam kategori "Sangat Efektif". Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas PNBP Tahun 2023–2025

Tahun	Target PNBP (Rp Miliar)	Realisasi PNBP (Rp Miliar)	Efektivitas (%)	Kriteria
2023	14,464	18,248	126,17%	Sangat Efektif
2024	14,853	17,762	119,58%	Sangat Efektif
2025	16,011	24,180	151,02%	Sangat Efektif

Rata-rata	-	-	132,26%	Sangat Efektif
-----------	---	---	---------	----------------

Sumber: Data diolah Peneliti (2026), berdasarkan Laporan Keuangan Sekjen Kementan

Pada tahun 2023 tingkat efektivitas tercatat sebesar 126,17%, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi 119,58%, dan kembali meningkat signifikan pada tahun 2025 menjadi 151,02% yang merupakan capaian tertinggi dalam periode penelitian. Secara rata-rata, tingkat efektivitas berada pada 132,26%, konsisten dalam kategori "Sangat Efektif". Capaian ini menunjukkan bahwa Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian secara konsisten mampu melampaui target PNBPN yang telah ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Febriani (2025) yang menegaskan bahwa kualitas perencanaan target berbasis data yang realistis menjadi penentu konsistensi pencapaian penerimaan.

Namun perlu dicermati bahwa penetapan target yang masih bersifat konservatif menjadi salah satu pendorong tingginya capaian efektivitas ini, sehingga kategori "Sangat Efektif" perlu dimaknai secara kontekstual. Sebagaimana disampaikan Informan 1 (Kepala Biro Keuangan dan BMN): "Target PNBPN ditetapkan dengan mempertimbangkan tren historis dan kapasitas riil, namun masih ada ruang untuk lebih ambisius apabila potensi BMN dapat dioptimalkan sepenuhnya." Kondisi ini selaras dengan temuan Azahra & Kostini (2025) yang menyarankan penyusunan perencanaan target yang lebih realistis dan adaptif.

Analisis Kontribusi PNBPN per Sumber pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Hasil perhitungan rasio kontribusi masing-masing sumber PNBPN Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian selama periode 2023–2025 disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Tingkat Kontribusi PNBPN per Sumber Tahun 2023–2025

Jenis PNBPN	Rerata Kontribusi (%)	Kriteria
Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum	68,72%	Sangat Baik
Pendapatan dari Penjualan, Pengelolaan BMN, Iuran Badan Usaha, dan Klaim Asuransi BMN	25,61%	Sedang
Pendapatan Jasa Lainnya	< 10%	Sangat Kurang
Pendapatan Bunga, Pengelolaan Rekening Perbankan, dan Pengelolaan Keuangan	0,21%	Sangat Kurang
Pendapatan Denda	0,03%	Sangat Kurang
Pendapatan Lain-Lain	4,89%	Sangat Kurang

Sumber: Data diolah Peneliti (2026), berdasarkan Laporan Keuangan Sekjen Kementan

Berdasarkan Tabel 6, Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum menjadi sumber PNBPN paling dominan dengan rerata kontribusi 68,72% berkriteria "Sangat Baik". Sumber ini berasal dari perizinan pertanian pada Satker PPVTTP yang merupakan satu-satunya layanan teknis di lingkup Sekretariat Jenderal. Dalam kerangka analisis kontribusi (Mahmudi, 2021), kontribusi di atas 50% tergolong "Sangat Baik", namun konsentrasi yang terlalu tinggi pada satu sumber juga mengindikasikan risiko ketergantungan struktural.

Pendapatan dari Penjualan, Pengelolaan BMN, Iuran Badan Usaha, dan Penerimaan Klaim Asuransi BMN berada pada kriteria "Sedang" dengan rerata kontribusi 25,61%, meskipun

merupakan satu-satunya sumber dengan nilai positif di seluruh tahun pengamatan. Empat sumber PNBPN lainnya masing-masing berada pada kriteria "Sangat Kurang". Struktur kontribusi yang sangat terkonsentrasi ini sejalan dengan penelitian Gunawan et al. (2023) yang menegaskan pentingnya analisis per jenis sumber PNBPN untuk mengidentifikasi potensi yang belum dioptimalkan. Sebagaimana disampaikan Informan 2 (Pengelola Layanan Pemanfaatan BMN): "Struktur kontribusi PNBPN saat ini belum sepenuhnya ideal karena masih sangat bergantung pada sumber tertentu, yang membawa risiko volatilitas penerimaan tahunan."

Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan PNBPN pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dianalisis secara tematik menggunakan NVivo, diperoleh faktor pendukung dan penghambat pengelolaan PNBPN sebagai berikut.

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung secara internal meliputi: (1) komitmen penertiban aset dan optimalisasi BMN yang diwujudkan melalui pembentukan tim inventarisasi aset; (2) implementasi prosedur elektronik melalui integrasi sistem SIMPONI, SAKTI, dan MyIntress yang mempercepat proses validasi dan pelaporan PNBPN; (3) penguatan sistem pengendalian intern dan forum koordinasi rutin antarunit kerja; serta (4) dukungan SDM di lapangan yang memiliki pemahaman teknis tentang tata cara pemungutan PNBPN.

Faktor pendukung secara eksternal meliputi: (1) kepastian hukum melalui simplifikasi regulasi tarif berdasarkan PP No. 28 Tahun 2023 yang menyederhanakan jenis dan tarif PNBPN Kementerian Pertanian dari sebelumnya tersebar di berbagai peraturan; (2) fleksibilitas kebijakan pengelolaan keuangan melalui PMK No. 85 Tahun 2023; serta (3) kebijakan efisiensi belanja negara melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 yang mendorong lembaga untuk lebih proaktif mengoptimalkan PNBPN sebagai sumber pendanaan mandiri. Temuan ini sejalan dengan Febriani (2025) yang menyatakan bahwa dukungan regulasi yang jelas dan kepastian tarif menjadi faktor kunci yang mendukung pengelolaan PNBPN.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat secara internal meliputi: (1) proses adaptasi sistem pasca simplifikasi tarif PP No. 28 Tahun 2023 yang masih berlangsung; (2) keterbatasan kapasitas SDM pengelola PNBPN yang sering merangkap tugas administratif lain; (3) optimalisasi dan pendataan BMN yang belum maksimal akibat banyaknya aset yang belum bersertifikat; (4) akurasi penetapan target kinerja anggaran yang belum sepenuhnya berbasis potensi riil; serta (5) temuan BPK terkait penatausahaan dan pemanfaatan BMN yang menyebabkan opini Laporan Keuangan Kementan turun dari WTP menjadi WDP pada tahun 2023.

Faktor penghambat secara eksternal meliputi: (1) panjangnya alur birokrasi persetujuan pemanfaatan BMN dari DJKN Kementerian Keuangan yang membutuhkan waktu 3–6 bulan; (2) fluktuasi daya beli dan minat pihak ketiga akibat dinamika ekonomi nasional; (3) tantangan integrasi sistem pembayaran lintas sektoral; serta (4) tingkat kepatuhan dan penyelesaian piutang pihak ketiga yang masih rendah. Sebagaimana disampaikan Informan 3 (Pihak Ketiga Pemanfaat BMN): "Proses persetujuan pemanfaatan BMN yang panjang membuat kami harus menunggu lama sebelum dapat memulai kegiatan, sehingga dampak ekonomi dari pemanfaatan tersebut tertunda." Temuan ini sejalan dengan Azahra & Kostini (2025) mengenai birokrasi sebagai penghambat utama pengelolaan PNBPN.

Selain faktor birokrasi, faktor pendukung berupa digitalisasi sistem juga perlu dicermati secara kritis. Meskipun SIMPONI, SAKTI, dan MyIntress telah terpasang di lingkungan Sekretariat Jenderal, tingkat pemanfaatannya masih bervariasi antarunit kerja, sebagaimana disampaikan Informan 1. Kesenjangan pemanfaatan sistem ini mengindikasikan bahwa keberadaan infrastruktur digital saja belum cukup untuk menjamin efektivitas pengelolaan PNBPN apabila tidak diimbangi dengan kapasitas SDM yang memadai untuk mengoperasikannya secara optimal yaitu sebuah

temuan yang memperkuat argumen bahwa faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini bersifat saling terkait, bukan berdiri sendiri-sendiri.

Analisis Strategi Optimalisasi PNBPN pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Berdasarkan hasil analisis efektivitas, kontribusi, serta identifikasi faktor pendukung dan penghambat, terdapat beberapa strategi optimalisasi pengelolaan PNBPN untuk masa mendatang.

a. Digitalisasi dan Integrasi Sistem Layanan PNBPN

Strategi pertama adalah digitalisasi sistem layanan PNBPN secara end-to-end melalui aplikasi terintegrasi dengan SIMPONI serta mekanisme pembayaran *virtual account*, QRIS, atau *merchant* terintegrasi. Digitalisasi ini akan menutup celah pengendapan dana, mempercepat validasi data, dan meningkatkan transparansi seluruh alur PNBPN dari pemungutan hingga penyetoran ke Kas Umum Negara. Informan 1 menegaskan: "Sistem yang terintegrasi akan memudahkan *monitoring* realisasi PNBPN secara *real-time* dan meminimalkan risiko kesalahan pencatatan."

Digitalisasi ini sejalan dengan arah kebijakan nasional dalam Kementerian Keuangan RI (2025) yang mendorong seluruh instansi pengelola PNBPN untuk terkoneksi penuh dengan SIMPONI sebagai portal tunggal penerimaan negara. Bagi Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, integrasi ini idealnya tidak berhenti pada sistem pembayaran, tetapi juga mencakup *dashboard monitoring* realisasi PNBPN per jenis penerimaan yang dapat diakses secara *real-time* oleh unit pengelola maupun pimpinan, sehingga deviasi antara target dan realisasi dapat dideteksi dan direspons lebih cepat dibandingkan pola pelaporan periodik yang selama ini berjalan.

b. Intensifikasi dan Diversifikasi Sumber PNBPN

Strategi kedua mencakup intensifikasi melalui optimalisasi sumber PNBPN yang sudah ada, terutama pemanfaatan BMN, serta ekstensifikasi melalui pengembangan sumber baru. Diversifikasi sumber PNBPN relevan mengingat munculnya akun baru seperti penjualan hasil pertanian/perkebunan/peternakan pada tahun 2025 yang mengindikasikan masih terbukanya ruang optimalisasi. Percepatan sertifikasi aset BMN juga menjadi prioritas untuk membuka lebih banyak peluang pemanfaatan yang sah.

Intensifikasi pada sumber Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum perlu dilakukan secara hati-hati mengingat sumber ini sudah mendominasi struktur kontribusi PNBPN (68,72%). Alih-alih terus memperbesar ketergantungan pada satu sumber, strategi yang lebih berkelanjutan adalah mengalihkan fokus penguatan kapasitas ke sumber kedua, yaitu Pendapatan dari Penjualan dan Pengelolaan BMN, yang saat ini baru berkriteria "Sedang" (25,61%) namun memiliki basis aset yang jauh lebih besar dibandingkan realisasi yang tercatat. Selisih antara potensi aset dan realisasi PNBPN inilah yang menjadi ruang ekstensifikasi paling realistis bagi Sekretariat Jenderal dalam jangka menengah.

c. Modernisasi Pola Kerja Sama dengan Pihak Ketiga

Strategi ketiga adalah modernisasi pola kerja sama melalui skema Kerja Sama Pemanfaatan (KSP) yang lebih fleksibel dan berorientasi pada manfaat ekonomi jangka panjang. Sebagaimana disampaikan Informan 3: "Skema KSP yang lebih fleksibel akan membuka peluang bagi pihak ketiga untuk memanfaatkan aset negara secara produktif, sehingga PNBPN yang dihasilkan dapat lebih optimal dan berkelanjutan."

Modernisasi skema KSP juga perlu diimbangi dengan penyederhanaan prosedur negosiasi kontrak, mengingat salah satu keluhan yang muncul dari pihak ketiga (Informan 3) adalah lamanya waktu persetujuan pemanfaatan aset. Skema evaluasi kelayakan mitra yang lebih terstandarisasi, misalnya melalui kriteria transparan terkait kapasitas finansial dan rencana bisnis calon mitra, berpotensi mempercepat proses tanpa mengorbankan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan aset negara.

d. Penguatan SDM dan Pengawasan Intern

Strategi keempat adalah peningkatan kapasitas SDM pengelola PNBPN melalui bimbingan

teknis dan diklat khusus bagi bendahara penerimaan dan pengelola BMN, serta penguatan sistem pengawasan intern melalui audit internal yang lebih terstruktur. Strategi ini secara langsung mengatasi faktor penghambat internal berupa keterbatasan kapasitas SDM yang menjadi salah satu akar masalah belum optimalnya pengelolaan PNBPN. Temuan ini sejalan dengan rekomendasi Febriani (2025) mengenai pentingnya penguatan kompetensi SDM dalam mendukung efektivitas pengelolaan PNBPN.

Penguatan pengawasan intern idealnya difokuskan pada dua area yang paling sering menjadi temuan BPK, yaitu penatausahaan aset dan validasi data penerimaan sebelum penyetoran ke Kas Umum Negara. Audit internal yang lebih terstruktur, dilakukan secara berkala dan tidak hanya menjelang pemeriksaan eksternal, dapat berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini terhadap potensi penyimpangan administrasi, sehingga opini WDP yang pernah diperoleh Kementerian Pertanian pada tahun 2023 tidak berulang pada periode pelaporan berikutnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian periode 2023–2025, diperoleh empat kesimpulan utama. Pertama, tingkat efektivitas PNBPN secara konsisten berada dalam kategori "Sangat Efektif" dengan rerata 132,26% (2023: 126,17%; 2024: 119,58%; 2025: 151,02%), meskipun perlu dicermati bahwa capaian ini sebagian didorong oleh penetapan target yang masih konservatif. Kedua, sumber PNBPN paling dominan adalah Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum (68,72%, "Sangat Baik"), diikuti Pendapatan dari Penjualan dan Pengelolaan BMN (25,61%, "Sedang"), sedangkan empat sumber lainnya berkriteria "Sangat Kurang". Ketiga, pengelolaan PNBPN didorong oleh komitmen penertiban aset dan kepastian regulasi tarif, namun terhambat oleh keterbatasan SDM, temuan BPK atas penatausahaan BMN, dan panjangnya birokrasi persetujuan DJKN. Keempat, strategi optimalisasi mencakup digitalisasi sistem PNBPN, diversifikasi sumber penerimaan, modernisasi kerja sama pihak ketiga melalui skema KSP, serta penguatan SDM dan pengawasan intern.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan perluasan cakupan ke seluruh unit Eselon I Kementerian Pertanian untuk memperoleh gambaran komprehensif pengelolaan PNBPN di tingkat kementerian. Selain itu, penelitian berikutnya juga dapat mengkaji metode penetapan target PNBPN berbasis potensi riil dan inventarisasi aset, sehingga dapat dirumuskan model penetapan target yang lebih akurat. Bagi Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, penelitian ini merekomendasikan implementasi segera digitalisasi sistem PNBPN secara *end-to-end*, percepatan sertifikasi dan inventarisasi BMN sebagai tindak lanjut temuan BPK, serta pengembangan skema KSP untuk diversifikasi sumber penerimaan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azahra, A. P., & Kostini, N. (2025). Efektivitas Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung. *Jurnal Ekonomi Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(8), 3621–3267. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i8.8330>
- BAKN DPR RI. (2024). Kunjungan Kerja BAKN DPR RI ke Badan Standarisasi Instrumen Pertanian (BSIP) dalam Rangka Mendapatkan Masukan terkait PNBPN Kementerian Pertanian.
- Biduri, S. (2021). *Akuntansi Sektor Publik (Buku Ajar)*. Umsida Press.
- BPK RI. (2024). Laporan Hasil Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2023 (LHP No. 21.a/LHP/XVII/05/2024). <https://www.bpk.go.id>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Febriani, A. (2025). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pada Direktorat Penyelesaian Sengketa Lingkungan Hidup (PSLH) - KLHK. *Journal of Current Economics & Business Ventures*, 5(2), 42–46.
- Gloria et al. (2023). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Penerimaan Negara Bukan Pajak Pada Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas III Lagaligo Bua Kab. Luwu. *Journal of Economy Business Development*, 1(2). <https://doi.org/10.56326/jebd.v1i2.1807>
- Gunawan, H., Yudhyani, E., & Nurfitriani. (2023). Efektivitas dan Kontribusi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pada Lembaga Masyarakat Narkotika Samarinda. *Jurnal Manajemen & Akuntansi (JMA)*, 12(1). <https://doi.org/10.31293/ekm.v11i4.6580>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (1996). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian dan Kinerja Keuangan.
- Kementerian Keuangan RI. (2025). APBN Kita: Kinerja dan Fakta. <https://www.kemenkeu.go.id/apbnkita>
- Kementerian Pertanian RI. (2024). Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2024.
- Kementerian Pertanian RI. (2025). Peraturan Menteri Pertanian Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertanian.
- Mahmudi. (2021). Akuntansi Sektor Publik: Teori dan Aplikasi.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi Sektor Publik (Mardiasmo, Ed.). CV Andi Offset.
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. <https://peraturan.go.id/id/pp-no-27-tahun-2014>
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kementerian Pertanian.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 58 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pengelolaan PNBP.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2023). Laporan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2023.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2025). Laporan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2025.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Ulum, I. (2024). Audit Sektor Publik: Suatu Pengantar. Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.