

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



Disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Terapan
Akuntansi pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta

Oleh:

FATIMAH AHMAD

NIM: 1713422052

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI S.TR. AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
2026**

***ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS AND CONTRIBUTION
OF NON-TAX STATE REVENUE (PNBP) MANAGEMENT AT
THE SECRETARIAT GENERAL OF THE MINISTRY OF
AGRICULTURE***



*Submitted in partial fulfillment of the requirements for obtaining an Applied
Bachelor's Degree in Accounting at the Applied Public Sector Accounting Study
Program, Faculty of Economics and Business, Universitas Negeri Jakarta*

By:

FATIMAH AHMAD

NIM: 1713422052

***UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
APPLIED PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STUDY PROGRAM
2026***

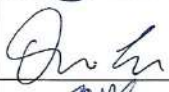
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR BENTUK : SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Fatimah Ahmad
NIM : 1713422052
Program Studi/Fakultas : S.Tr. Akuntansi Sektor Publik/Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Judul Penelitian : Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Ini telah dipertahankan dihadapan dewan penguji dan dinyatakan *Lulus/ Tidak Lulus**
Ujian Tugas Akhir oleh Tim Penguji pada Tanggal 20 Juli 2026.

Tim Penguji,

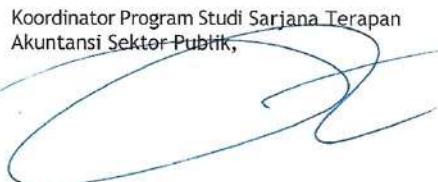
Ketua Penguji	Hafifah Nasution, S.E., M.S.Ak.	
	NIP. 198803052015042001	
Penguji Ahli 1	Tri Hesti Utaminingsy, S.E., M.SA	
	NIP. 197601072001122001	
Penguji Ahli 2	Dwi Kismayanti Respati, S.Pd., M.Ak.	
	NIP. 198901052020122016	
Pembimbing 1	Tresno Ekajaya, S.E, M.Ak.	
	NIP. 197411052006041001	
Pembimbing 2	Surya Anugrah, S.E., M.Ak.	
	NIP. 199506242024061001	

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Koordinator Program Studi Sarjana Terapan
Akuntansi Sektor Publik,


Prof. Dr. Mohamad Rizany, S.E., M.M.
NIDN/NUPTK. 0027067204


Hafifah Nasution, S.E., M.S.Ak.
NIDN/NUPTK. 0005038802

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Nama : Fatimah Ahmad
NIM : 1713422052
Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul Tugas Akhir : Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pengelolaan
Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Sekretariat Jenderal Kementerian
Pertanian

Menyatakan bahwa Tugas Akhir ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya tulis ilmiah ini.

Jakarta, 11 Juli 2026

Yang menyatakan.


(Fatimah Ahmad)

NIM.1713422052

LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Fatimah Ahmad
NIM : 1713422052
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis/Akuntansi Sektor Publik
Alamat email : fatimahahmad910@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)
pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 17 Agustus 2026

Penulis

(Fatimah Ahmad)

ABSTRAK

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan sumber pendapatan negara di luar sektor perpajakan yang perlu dikelola secara efektif dan optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat efektivitas realisasi PNBP terhadap target, besaran kontribusi PNBP per sumber, faktor pendukung dan penghambat, serta strategi optimalisasi pengelolaan PNBP pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian periode 2023-2025. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed method* dengan desain *sequential explanatory*, di mana analisis kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, kemudian diperdalam melalui analisis kualitatif. Unit analisis adalah Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. Teknik analisis data meliputi perhitungan rasio efektivitas dan kontribusi berdasarkan data target dan realisasi PNBP tahun 2023-2025, ditriangulasi dengan wawancara mendalam bersama tiga informan yang dipilih secara *purposive* dan dianalisis secara tematik menggunakan NVivo. Hasil penelitian menunjukkan efektivitas PNBP konsisten berada pada kategori "Sangat Efektif" dengan rerata 132,26%, tertinggi pada 2025 (151,02%) dan terendah pada 2023 (126,17%). Sumber PNBP paling dominan adalah Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum (68,72%, "Sangat Baik"), diikuti Pendapatan dari Penjualan dan Pengelolaan BMN yang berkriteria "Sedang" (25,61%), sementara empat sumber lainnya (Pendapatan Lain-Lain, Jasa Lainnya, Bunga/Rekening, dan Denda) berkriteria "Sangat Kurang". Faktor pendukung meliputi komitmen penertiban aset, digitalisasi sistem, dan kepastian regulasi tarif; faktor penghambat meliputi keterbatasan SDM, panjangnya birokrasi persetujuan pemanfaatan BMN, dan temuan BPK terkait penatausahaan aset. Penelitian merekomendasikan digitalisasi sistem layanan PNBP, diversifikasi sumber PNBP (khususnya optimalisasi pemanfaatan Barang Milik Negara), modernisasi kerja sama dengan pihak ketiga, serta penguatan SDM dan pengawasan internal, sebagai langkah konkret yang dapat diterapkan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian untuk memperkuat tata kelola PNBP dan menindaklanjuti temuan Badan Pemeriksa Keuangan terkait penatausahaan aset.

Kata Kunci: efektivitas, kontribusi, penerimaan negara bukan pajak, barang milik negara, optimalisasi

ABSTRACT

Non-Tax State Revenue (PNBP) is a state revenue source outside taxation that needs to be managed effectively and optimally. This study analyzes the effectiveness of PNBP realization against targets, the contribution of each PNBP source, supporting and inhibiting factors, and optimization strategies for PNBP management at the Secretariat General of the Ministry of Agriculture during 2023-2025. This study employs a mixed method approach with a sequential explanatory design, in which quantitative analysis is conducted first, followed by qualitative analysis for further explanation. The unit of analysis is the Secretariat General of the Ministry of Agriculture. Data analysis includes effectiveness and contribution ratio calculations based on PNBP target and realization data for 2023-2025, triangulated with in-depth interviews with three purposively selected informants and analyzed thematically using NVivo. Results show that PNBP effectiveness consistently falls into the "Very Effective" category, averaging 132.26%, with the highest achievement in 2025 (151.02%) and the lowest in 2023 (126.17%). The most dominant source is Administration and Law Enforcement Revenue (68.72%, "Very Good"), followed by Revenue from Sales and State Asset Management, categorized as "Moderate" (25.61%), while the remaining four sources (Other Revenue, Other Services Revenue, Interest/Account Management Revenue, and Fines) are categorized as "Very Poor". Supporting factors include asset management commitment, system digitalization, and tariff regulation certainty; inhibiting factors include limited human resources, lengthy bureaucratic approval for asset utilization, and audit findings related to asset administration. The study recommends digitalization of PNBP services, diversification of PNBP sources (particularly optimization of State-Owned Asset utilization), modernization of third-party cooperation, and strengthening of human resources and internal supervision, as concrete steps the Secretariat General of the Ministry of Agriculture can implement to strengthen PNBP governance and address the Audit Board's findings on asset administration.

Keywords: effectiveness, contribution, non-tax state revenue, state-owned assets, optimization

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji dan syukur praktikan panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan karunia-Nya karena telah memberikan kenikmatan dan kemudahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian”**.

Skripsi ini dibuat dalam rangka untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Sektor Publik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta.

Dalam kesempatan ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa.
2. Prof. Dr. Mohammad Rizan, SE, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta.
3. Hafifah Nasution, S.E., M.S.Ak., selaku Koordinator Program Studi D4 Akuntansi Sektor Publik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta.
4. Tresno Ekajaya, S.E., M.Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dalam menyusun skripsi ini.
5. Surya Anugrah, S.E., M.Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang tetap meluangkan waktunya di tengah padatnya aktivitas untuk memberikan bimbingan dan arahan selama proses penulisan skripsi ini.

6. Mutiara Cinta, Edietha, Nazira, Lingga, dan Kayla yang telah memberikan dukungan selama pelaksanaan penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan untuk menjadikan laporan ini lebih baik lagi. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 18 Agustus 2026

Fatimah Ahmad



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Pertanyaan Penelitian	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
A. Konsep yang Diteliti	20
1. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)	20
2. Pendapatan Negara.....	22
3. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	24
4. Laporan Keuangan Sektor Publik.....	29
5. Barang Milik Negara (BMN).....	34
6. Efektivitas	37
7. Kontribusi	38

8. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan PNB	39
9. Strategi Optimalisasi PNB	41
B. Telaah Pustaka Penelitian Terdahulu dan Kerangka Teoritis	42
1. Telaah pustaka penelitian terdahulu	42
2. Kerangka Teoritis	44
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Unit Analisis	49
B. Teknik Pengumpulan Data	50
C. Operasional Variabel	54
D. Teknik Analisis	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	64
A. Deskripsi Data	64
B. Hasil Data	67
1. Tingkat Efektivitas Realisasi PNB Terhadap Target pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2023-2025	67
2. Besaran Kontribusi Masing-masing Sumber PNB terhadap Total Pendapatan pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2023-2025	70
3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan PNB pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian	78
4. Rekomendasi Strategi Optimalisasi Pengelolaan PNB pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian di Masa yang Akan Datang	88
C. Pembahasan Data	91
1. Tingkat Efektivitas Realisasi PNB Terhadap Target pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2023-2025	91
2. Besaran Kontribusi Masing-masing Sumber PNB terhadap Total Pendapatan pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun 2023-2025	93

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan PNBp pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.....	97
4. Rekomendasi Strategi Optimalisasi Pengelolaan PNBp pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian di Masa yang Akan Datang.....	102
BAB V PENUTUP	106
A. Kesimpulan	106
B. Implikasi.....	108
C. Keterbatasan Penelitian.....	111
D. Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya.....	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	117



DAFTAR GAMBAR

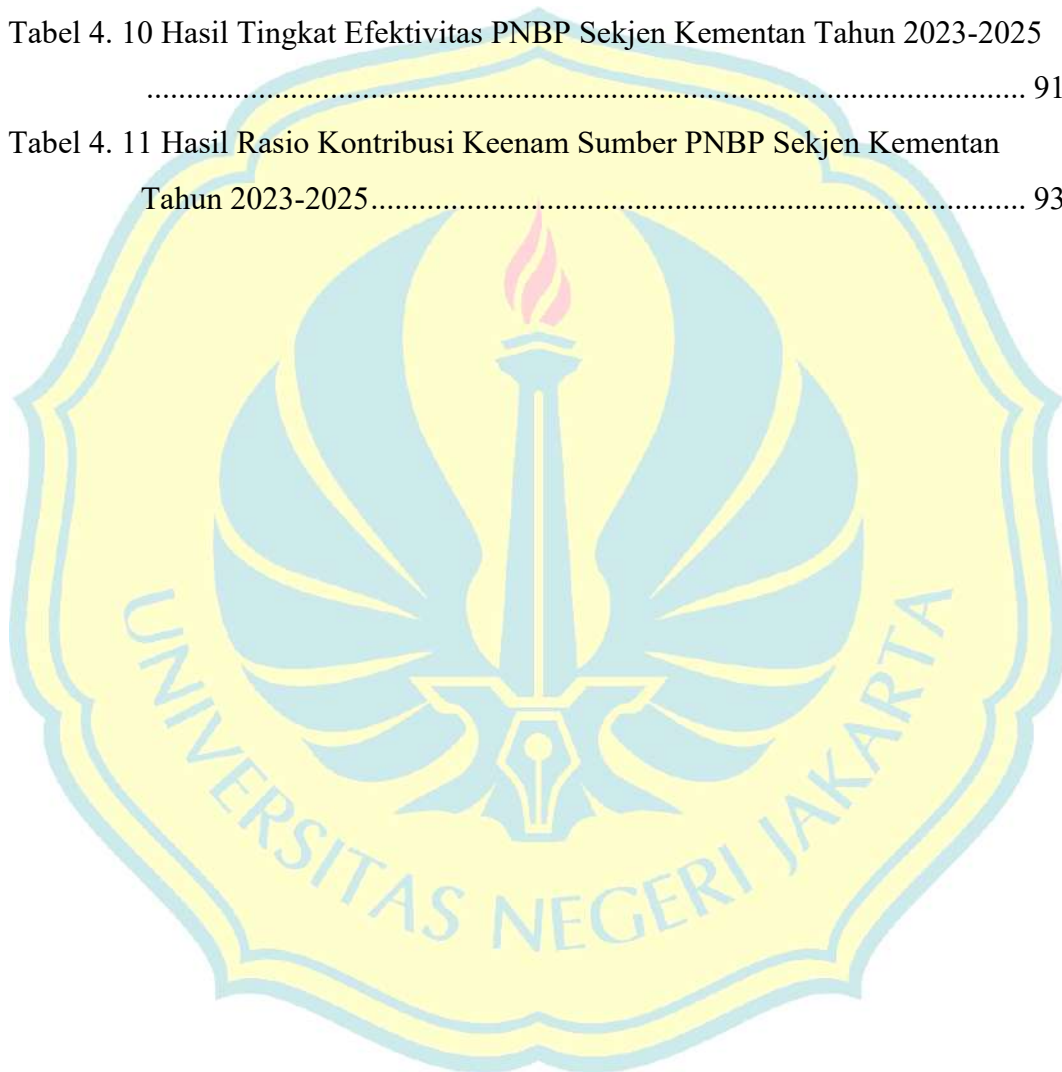
Gambar 2.1 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Pusat	31
Gambar 2. 2 Laporan Operasional Pemerintah Pusat	33
Gambar 2. 3 Diagram Alur Keterkaitan Lapkeu dan PNBP	34
Gambar 2. 4 Diagram Alur Kerangka Teoritis.....	47
Gambar 4. 1 Hierarchy Chart Node Faktor Pendukung Pengelolaan PNBP	81
Gambar 4. 2 Hierarchy Chart Node Faktor Penghambat Pengelolaan PNBP.....	85
Gambar 4. 3 Project Map Keterkaitan Node RQ3 Faktor Pendukung dan Penghambat dengan Transkrip Wawancara.....	86
Gambar 4. 4 Hierarchy Chart Node Strategi Rekomendasi Pengelolaan PNBP..	89
Gambar 4. 5 Project Map Keterkaitan Node RQ4 Strategi Optimalisasi dengan Transkrip Wawancara	90



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi PNBP dalam APBN.....	2
Tabel 1. 2 Capaian PNBP pada lima K/L terbesar pada kuartal I tahun 2025	3
Tabel 1. 3 Pemetaan PNBP pada Setjen Kementan	7
Tabel 1. 4 Data Pre-Research Realisasi PNBP Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian	9
Tabel 1. 5 Kontribusi PNBP Sekretariat Jenderal terhadap Total PNBP Kementerian Pertanian	10
Tabel 1. 6 Realisasi PNBP Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Periode Penelitian	11
Tabel 2. 1 Sumber Pengukuran Efektivitas dan Kontribusi.....	33
Tabel 2. 2 Kriteria Penilaian Tingkat Efektivitas.....	38
Tabel 2. 3 Kriteria Penilaian Tingkat Kontribusi.....	39
Tabel 2. 4 Ringkasan Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3. 1 Informan Wawancara.....	54
Tabel 3. 2 Kriteria Penilaian Tingkat Efektivitas.....	56
Tabel 3. 3 Kriteria Penilaian Tingkat Kontribusi.....	58
Tabel 4. 1 Laporan Realisasi PNBP Sekjen Kementan Tahun 2023-2025	66
Tabel 4. 2 Realisasi per Jenis PNBP Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian Tahun Anggaran 2023-2025.....	66
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas PNBP Tahun 2023-2025 pada Sekjen Kementan	68
Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan Administrasi dan Penegakan Hukum Tahun 2023-2025	71
Tabel 4. 5 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan dari Penjualan, Pengelolaan BMN, Iuran Badan Usaha, dan Penerimaan Klaim Asuransi BMN Tahun 2023-2025	72
Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan Lain-Lain Tahun 2023- 2025	74

Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan Jasa Lainnya Tahun 2023-2025	75
Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan Bunga, Pengelolaan Rekening Perbankan, dan Pengelolaan Keuangan Tahun 2023-2025..	76
Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Rasio Kontribusi Pendapatan Denda Tahun 2023-2025	77
Tabel 4. 10 Hasil Tingkat Efektivitas PNBP Sekjen Kementan Tahun 2023-2025	91
Tabel 4. 11 Hasil Rasio Kontribusi Keenam Sumber PNBP Sekjen Kementan Tahun 2023-2025	93



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Pedoman Wawancara	118
Lampiran 2 - Pedoman Wawancara 2	120
Lampiran 3 - Pedoman Wawancara 3	122
Lampiran 4 - Hasil Bukti Data Sekunder	123
Lampiran 5 - Surat Izin Penelitian	125
Lampiran 6 - Lembar Persetujuan Dosen Pembimbing	126
Lampiran 7 – Kartu Konsultasi Dosen Pembimbing I	127
Lampiran 8 – Kartu Konsultasi Dosen Pembimbing II	128
Lampiran 9 – Surat Persetujuan Sidang Seminar Proposal	130
Lampiran 10 - Surat Persetujuan Sidang Skripsi	131
Lampiran 11 - Form Saran dan Perbaikan Seminar Proposal	132
Lampiran 12 - Form Saran dan Perbaikan Sidang	134
Lampiran 13 – Lembar Validasi Wawancara dengan Kepala Biro Keuangan dan BMN	135
Lampiran 14 - Lembar Validasi Wawancara dengan Pengelola Layanan Pemanfaatan BMN	155
Lampiran 15 - Lembar Validasi Wawancara dengan Pihak Ketiga Pemanfaat BMN	162
Lampiran 16 – Surat Keterangan Hasil Pindai Uji Kemiripan Naskah	166