



Analisis Keterkaitan Penerimaan dan Ketersediaan Anggaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Survei Pemetaan dalam Rangka Mendukung Tugas Pokok Pushidrosal

Eka Yuda Muharrom¹, Elisabeth Tanti², Richard Martogi Pardede³

^{1,2,3}Pasis Dikreg Seskoal Angkatan 63 TA 2025, Indonesia

E-mail: ekayudhati36@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-07-07 Revised: 2025-08-18 Published: 2025-09-09	<p>This study examines the relationship between the revenue and budget availability of Survey and Mapping Non-Tax State Revenue (PNBP Surta) to the implementation of the main tasks of the Hydrographic and Oceanographic Centre of the Indonesian Navy (Pushidrosal). Pushidrosal as a strategic institution responsible for national hydro-oceanographic surveys and mapping faces challenges due to a decrease in the Pure Rupiah (RM) budget allocation from 2021 to 2024. In the midst of these limitations, PNBP Surta is an important alternative to support program sustainability and organisational operations. This research identified several problems in managing PNBP Surta, including fluctuations in revenue influenced by external factors, limited flexibility due to strict regulations, imbalance between short-term operational needs and long-term investment, and challenges in meeting the expectations of various stakeholders. Through a qualitative approach, this research aims to analyse the relationship of PNBP Surta revenue to Pushidrosal performance, identify solutions to optimise budget use, and analyse Pushidrosal policies, strategies and efforts in implementing PNBP management. The results of this study indicate that Pushidrosal's PNBP Surta management is in a strategically advantageous position with IFAS value of 2.499 and EFAS value of 3.002, supporting an aggressive approach strategy. The main strengths identified include strong legal authority, competent human resources, and adequate survey technology, while the primary weaknesses are limited PNBP management personnel and high dependence on PNBP for operational funding.</p>
Keywords: <i>PNBP Surta;</i> <i>Hydrography and Oceanography;</i> <i>Budget;</i> <i>Safety of Shipping;</i> <i>Maritime Sovereignty.</i>	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-07-07 Direvisi: 2025-08-18 Dipublikasi: 2025-09-09	<p>Penelitian ini mengkaji hubungan antara pendapatan dan ketersediaan anggaran dari Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) Surta dengan pelaksanaan tugas utama Pusat Hidrografi dan Oseanografi Angkatan Laut Indonesia (Pushidrosal). Pushidrosal sebagai lembaga strategis yang bertanggung jawab atas survei dan pemetaan hidro-oseanografi nasional menghadapi tantangan akibat penurunan alokasi anggaran Rupiah Murni (RM) dari tahun 2021 hingga 2024. Di tengah keterbatasan ini, PNBP Surta menjadi alternatif penting untuk mendukung keberlanjutan program dan operasional organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa masalah dalam pengelolaan PNBP Surta, termasuk fluktuasi pendapatan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, keterbatasan fleksibilitas akibat regulasi yang ketat, ketidakseimbangan antara kebutuhan operasional jangka pendek dan investasi jangka panjang, serta tantangan dalam memenuhi harapan berbagai pemangku kepentingan. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pendapatan PNBP Surta dengan kinerja Pushidrosal, mengidentifikasi solusi untuk mengoptimalkan penggunaan anggaran, serta menganalisis kebijakan, strategi, dan upaya Pushidrosal dalam mengelola PNBP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan PNBP Surta Pushidrosal berada dalam posisi strategis yang menguntungkan dengan nilai IFAS 2.499 dan nilai EFAS 3.002, mendukung strategi pendekatan agresif. Kekuatan utama yang diidentifikasi meliputi otoritas hukum yang kuat, sumber daya manusia yang kompeten, dan teknologi survei yang memadai, sementara kelemahan utama adalah keterbatasan personel pengelolaan PNBP dan ketergantungan yang tinggi pada PNBP untuk pendanaan operasional.</p>
Kata kunci: <i>PNBP Surta;</i> <i>Hidrografi dan Oseanografi;</i> <i>Anggaran;</i> <i>Keselamatan Pelayaran;</i> <i>Kedaulatan Maritim.</i>	

I. PENDAHULUAN

Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI Angkatan Laut (Pushidrosal) memiliki peran vital dalam mendukung keselamatan pelayaran dan kedaulatan maritim Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia. Dengan wilayah

perairan yang mencakup 5,9 juta km², termasuk Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE), Indonesia membutuhkan pengelolaan data hidrografi dan oseanografi yang akurat dan terpercaya. Pushidrosal, sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam bidang survei dan pemetaan hidro-

oseanografi, memiliki tanggung jawab besar dalam menjamin keselamatan navigasi di perairan Indonesia. Lembaga ini mempunyai kewenangan dan legalitas tunggal di bidang hidrografi dalam menyiapkan dan menyediakan data dan informasi hidro-oseanografi berupa peta laut dan buku-buku nautika.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2019 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia, Pushidrosal memiliki posisi strategis sebagai Komando Utama Operasional Markas Besar TNI (Kotama Ops Mabes TNI) sekaligus berfungsi sebagai Komando Utama Pembinaan TNI Angkatan Laut (Kotama Bin TNI AL). Validasi organisasi ini mengubah jabatan Kapushidrosal menjadi Komandan Pushidrosal (Danpushidrosal) dengan peningkatan pangkat dari bintang dua menjadi bintang tiga, yang mencerminkan peningkatan signifikansi peran dan tanggung jawab organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, Pushidrosal merupakan satuan kerja (satker) pengelola Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di jajaran TNI AL yang memiliki anggaran bersumber dari Rupiah Murni (RM) dan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Sumber anggaran PNBP diperoleh Pushidrosal dengan cara menghasilkan berbagai produk dan layanan strategis, termasuk peta laut, buku kepanduan bahari, berita pelaut, dan data hidro-oseanografi. Produk-produk ini tidak hanya vital bagi keselamatan pelayaran, tetapi juga berperan penting dalam mendukung pembangunan ekonomi maritim, pertahanan laut, dan perlindungan lingkungan maritim.

Pemungutan dan pengelolaan PNBP ini memiliki dasar hukum yang kuat, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 serta Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.02/2021 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Mengandung Volatile pada Kementerian Pertahanan dan TNI, termasuk Pushidrosal di dalamnya. Dalam praktiknya, Pushidrosal menjalin kontrak kerja dengan para pengguna jasa baik dari dalam maupun luar negeri. Seluruh penerimaan dari kegiatan tersebut dikelola oleh Bendahara Penerimaan dan disetor ke Rekening Kas Umum Negara (RKUN). Dana yang telah disetor kemudian digunakan kembali oleh Pushidrosal melalui mekanisme DIPA, untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga secara berkelanjutan. Proses ini diawasi dan dilaporkan melalui sistem administrasi seperti Jurnal Harian Anggaran (JHA) serta dievaluasi secara berkala

oleh instansi terkait guna memastikan transparansi, akuntabilitas, dan pencapaian target penerimaan negara.



Gambar 1. Sumber Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pusat Hidro Oseanografi TNI-Angkatan Laut (Pushidrosal)

Sumber : Data Pushidrosal tahun 2022

Berdasarkan data DIPA satker Pushidrosal TA 2021 hingga 2024 terjadi tren penurunan alokasi anggaran RM yang diterima oleh Pushidrosal. Penurunan tersebut merupakan konsekuensi dari kebijakan efisiensi anggaran yang diberlakukan Kementerian Keuangan terhadap Kementerian dan Lembaga (K/L). Sementara itu, Pushidrosal sebagai satker yang memiliki tugas pokok dalam menyediakan data survei dan pemetaan hidro-oseanografi nasional, memerlukan dukungan anggaran yang memadai untuk melaksanakan kegiatan tersebut secara optimal. Menghadapi keterbatasan anggaran RM, Pushidrosal berupaya memaksimalkan potensi PNBP Surta sebagai alternatif anggaran yang dapat digunakan.

Penggunaan dana PNBP Pushidrosal diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 1328/KMK.02/2015, yang mengalokasikan maksimal 76% untuk penyediaan dan peningkatan pelayanan jasa survei dan pemetaan. Seiring dengan peningkatan peran internasional Pushidrosal dalam berbagai organisasi seperti International Hydrographic Organization (IHO), East Asia Hydrographic Commission (EAHC), dan North Indian Ocean Hydrographic Commission (NIOHC), persetujuan dari Kementerian Keuangan No S-34/MK.2/2025 menyatakan persetujuan penggunaan PNBP Surta naik menjadi 80%.

Meskipun demikian, pengelolaan PNBP Surta menghadapi berbagai tantangan kompleks, seperti fluktuasi penerimaan yang dipengaruhi kondisi ekonomi global, kendala regulasi dan birokrasi, tantangan optimalisasi penggunaan anggaran, tuntutan investasi untuk mengikuti perkembangan teknologi, serta kompleksitas

dalam memenuhi ekspektasi berbagai stakeholder

Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan penerimaan PNBP Surta terhadap kinerja Pushidrosal, mengidentifikasi solusi untuk optimalisasi penggunaan anggaran, dan menganalisis kebijakan, strategi, serta upaya Pushidrosal dalam pengelolaan PNBP.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis keterkaitan antara penerimaan dan ketersediaan anggaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Survei Pemetaan dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok Pushidrosal. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara holistik dan kontekstual, dengan peneliti sebagai instrumen utama yang berinteraksi langsung dengan narasumber di lapangan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah efektivitas pengelolaan PNBP Surta terhadap kinerja organisasi Pushidrosal, khususnya dalam pelaksanaan tugas di bidang hidrografi dan oseanografi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari pejabat yang memiliki kewenangan langsung terhadap pengelolaan dan pemanfaatan anggaran PNBP, yaitu Asops Surta, Asrena Danpushidrosal, Bendahara Penerimaan dan Pengeluaran, Pabandya Spamkersamtas, Kepala Akuntansi Satsurvei, serta Kaprimkopal Pushidrosal.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para informan tersebut, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi seperti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang PNBP, Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019, Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2013, serta Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1328/KMK.02/2015 tentang penggunaan sebagian dana PNBP di lingkungan Kemhan dan TNI. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara semi-terstruktur yang dirancang untuk menggali informasi secara mendalam dan sistematis, serta dokumentasi pendukung seperti foto kegiatan atau salinan dokumen yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dan dokumentasi, yang selanjutnya dianalisis dengan pendekatan triangulasi untuk menjamin validitas data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan,

memverifikasi data dengan observasi lapangan, serta mencocokkan temuan dengan dokumen resmi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara tematik menggunakan perangkat lunak NVivo 12 untuk memetakan pola-pola temuan berdasarkan kategori tertentu. Selain itu, digunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan PNBP Surta. Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui uji kredibilitas dengan triangulasi sumber, transferabilitas melalui penyusunan laporan yang sistematis, dependabilitas melalui audit proses penelitian, serta konfirmabilitas melalui dokumentasi dan pelacakan jejak proses analisis secara transparan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT menggambarkan situasi kompleks yang dihadapi Pushidrosal dalam pengelolaan PNBP Surta. Berdasarkan analisis Matriks Faktor Internal (IFAS) dan Faktor Eksternal (EFAS), dapat disimpulkan bahwa Pushidrosal berada dalam posisi strategis yang cukup kuat untuk memaksimalkan peluang dan mengelola tantangan dalam pengelolaan PNBP Surta. Nilai total IFAS sebesar 0,0995 menunjukkan bahwa kekuatan internal Pushidrosal seperti kewenangan legal yang jelas, kompetensi SDM, dukungan teknologi survei, serta sistem pencatatan dan alokasi anggaran yang baik masih sedikit lebih dominan dibandingkan kelemahannya.

Namun, kelemahan seperti ketergantungan tinggi pada PNBP, keterbatasan SDM yang fokus mengelola PNBP, birokrasi yang panjang, dan koordinasi yang belum optimal dengan Kementerian Keuangan tetap menjadi perhatian yang perlu dibenahi. Sementara itu, nilai total EFAS sebesar 0,0998 mengindikasikan bahwa peluang eksternal yang tersedia cukup besar dan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Peluang ini antara lain meliputi meningkatnya kebutuhan terhadap jasa survei dan pemetaan, dukungan kebijakan nasional terhadap sektor maritim, potensi kerja sama dengan berbagai institusi, serta kemajuan teknologi yang menunjang efisiensi kerja. Meski demikian, ancaman eksternal seperti ketidakpastian kebijakan, fluktuasi permintaan, serta potensi perubahan regulasi tetap perlu diantisipasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa posisi strategis Pushidrosal memungkinkan lembaga ini untuk bersikap proaktif dengan memanfaatkan kekuatannya

dalam menjawab peluang, sambil tetap melakukan perbaikan internal guna mengurangi dampak kelemahan dan ancaman. Hal ini menjadi landasan penting dalam merumuskan strategi pengelolaan PNBP Surta yang lebih efektif dan berkelanjutan ke depan.

Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara komprehensif, Pushidrosal dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan PNBP dan memperkuat posisinya sebagai lembaga hidrografi nasional yang berdaya saing global. Strategi tersebut perlu mencakup pemanfaatan status dan kompetensi inti untuk mengembangkan produk bernilai tambah tinggi, reformasi sistem administrasi untuk meningkatkan efisiensi, pengembangan kemitraan strategis dengan sektor swasta dan lembaga internasional, serta investasi berkelanjutan pada teknologi dan pengembangan kapasitas SDM.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, pengelolaan PNBP Surta di Pushidrosal memiliki sejumlah kekuatan (strengths) yang signifikan. Kekuatan utama terletak pada adanya kewenangan legal yang kuat (S1) untuk melaksanakan kegiatan survei dan pemetaan, yang menjadikan posisi Pushidrosal strategis dalam ekosistem kelautan nasional. Selain itu, SDM yang kompeten dalam pengelolaan anggaran (S2) serta tersedianya peralatan dan teknologi yang memadai (S3) menjadi aset penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan program. Sistem pelaporan yang berjalan baik (S4) dan pengalokasian anggaran yang telah disesuaikan dengan prioritas organisasi (S5) semakin memperkuat efektivitas internal dalam pengelolaan PNBP.

Namun demikian, terdapat sejumlah kelemahan (weaknesses) yang menjadi tantangan dalam optimalisasi pengelolaan. Keterbatasan jumlah dan kapasitas SDM pengelola PNBP Surta (W1) sering kali menjadi hambatan teknis dalam implementasi program. Selain itu, tingginya ketergantungan terhadap PNBP Surta sebagai sumber utama pembiayaan (W2) membuat Pushidrosal berada pada posisi yang rentan apabila terjadi penurunan penerimaan. Prosedur birokrasi yang panjang dalam penggunaan anggaran (W3), koordinasi yang belum optimal dengan Kementerian Keuangan (W4), serta kesulitan dalam memprediksi jumlah penerimaan PNBP Surta setiap tahun (W5) turut menghambat fleksibilitas dan responsivitas pengambilan keputusan keuangan.

Di sisi lain, terdapat berbagai peluang (opportunities) yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kinerja pengelolaan PNBP.

Meningkatnya kebutuhan eksternal terhadap jasa survei dan pemetaan (O1) membuka ruang kerja sama dan ekspansi layanan. Kebijakan nasional yang mendukung sektor maritim (O2) dan peluang kolaborasi dengan pihak pemerintah maupun swasta (O3) memberikan kesempatan strategis untuk memperluas jaringan dan pendanaan. Selain itu, perkembangan teknologi survei dan pemetaan yang semakin canggih (O4) serta rencana revisi regulasi PNBP yang lebih fleksibel (O5) menjadi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Pushidrosal juga harus mewaspadaai sejumlah ancaman (threats) eksternal yang dapat memengaruhi stabilitas pengelolaan PNBP Surta. Ketidakpastian kebijakan nasional terkait mekanisme PNBP (T1) dan fluktuasi permintaan atas jasa survei (T2) berpotensi menciptakan ketidakstabilan dalam perencanaan anggaran. Selain itu, persaingan dengan penyedia jasa survei lainnya (T3) dan perubahan prioritas anggaran negara (T4) dapat berdampak pada keterbatasan dukungan anggaran di masa depan. Tak kalah penting, regulasi yang semakin membatasi penggunaan dana PNBP (T5) juga menjadi tantangan yang harus diantisipasi melalui strategi adaptif dan inovatif.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, beberapa strategi yang dapat diimplementasikan untuk mengoptimalkan pengelolaan PNBP Surta dan dirangkum didalam tabel 1, antara lain :

Tabel 1. Strategi SWOT Pengelolaan PNBP Surta.

Strategi SWOT	Penjabaran Strategi
SO (Strength- Opportunity)	Mengoptimalkan legalitas, SDM, dan teknologi untuk menjalin kerja sama eksternal.
	Memanfaatkan sistem pelaporan dan teknologi survei terkini untuk peningkatan efisiensi.
	Menyesuaikan alokasi anggaran terhadap revisi regulasi yang lebih fleksibel.
WO (Weakness- Opportunity)	Menambah dan melatih SDM khusus untuk merespons meningkatnya permintaan survei.
	Diversifikasi pendanaan agar tidak bergantung pada PNBP Surta
	Meningkatkan koordinasi lintas kementerian untuk adaptasi regulasi.
ST (Strength- Threat)	Penguatan legalitas dan SDM dalam menghadapi ketidakpastian kebijakan.
	Optimalisasi peralatan dan teknologi untuk mempertahankan daya saing.
	Sistem pelaporan yang baik sebagai alat kontrol atas fluktuasi permintaan.
WT (Weakness- Threat)	Menyederhanakan birokrasi internal untuk merespons cepat perubahan anggaran.
	Mengembangkan sistem proyeksi

Strategi SWOT	Penjabaran Strategi
	berbasis data untuk mengantisipasi regulasi ketat.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Strategi SWOT yang disusun dalam pengelolaan PNBP Surta mencerminkan kebutuhan akan tata kelola yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data guna mendukung pelaksanaan tugas pokok Pushidrosal secara optimal. Temuan ini sejalan dan diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menyoroti pentingnya efektivitas dan strategi pengelolaan PNBP dalam meningkatkan kinerja kelembagaan.

Strategi SO (Strength–Opportunity) seperti optimalisasi legalitas, pemanfaatan teknologi survei terkini, dan penyesuaian anggaran terhadap regulasi yang fleksibel, memiliki keselarasan dengan temuan Edi Sarwasusila, Eko Sugiyanto, dan Kumba Digdowiseiso (2021). Penelitian tersebut menekankan bahwa efektivitas pengelolaan PNBP serta pemanfaatan pelaporan berbasis kinerja mampu mendorong peningkatan kinerja keuangan lembaga. Strategi SO mendukung penciptaan sinergi antara sumber daya internal dan peluang eksternal guna menciptakan efisiensi operasional, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian mereka.

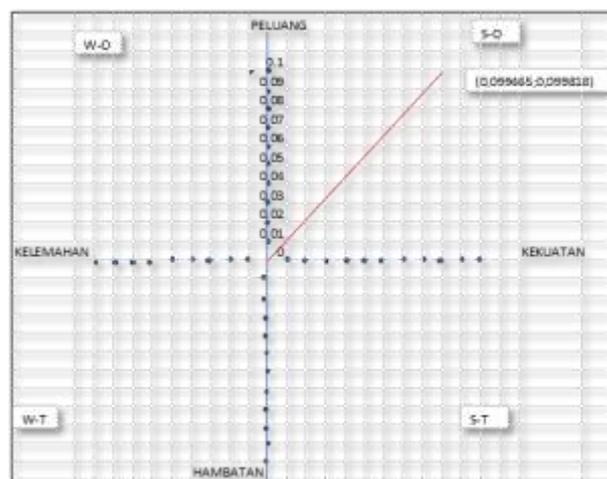
Strategi WO (Weakness–Opportunity), seperti pelatihan SDM baru, diversifikasi sumber pendanaan, dan peningkatan koordinasi lintas kementerian, juga memiliki landasan dalam hasil penelitian Puji Wibowo dkk. (2021). Mereka menunjukkan adanya korelasi antara belanja pemerintah pusat dan peningkatan penerimaan PNBP. Dalam konteks ini, strategi WO relevan sebagai upaya memperbaiki kelemahan internal melalui peluang kebijakan fiskal nasional, terutama dalam mendukung pertumbuhan PNBP dari sektor teknis.

Strategi ST (Strength–Threat), yang menitik-beratkan pada penguatan legalitas dan teknologi untuk mengatasi ketidakpastian kebijakan dan dinamika eksternal, sejalan dengan temuan Fitra Ria Silvida dkk. (2024). Penelitian mereka menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan strategis, pengelolaan anggaran, dan penguatan kelembagaan untuk mencapai visi organisasi. Strategi ST berupaya memanfaatkan kekuatan internal guna menghadapi ancaman ketidakstabilan regulasi dan persaingan operasional. Sementara itu, strategi WT (Weakness–Threat) seperti penyederhanaan birokrasi internal dan pengembangan sistem proyeksi berbasis data, mendapat penguatan dari studi Ricky Binsar Jaya (2018). Penelitiannya

mengungkap pentingnya sinkronisasi antara pendapatan PNBP dan alokasi belanja modal di lembaga teknis. Strategi WT mencerminkan perlunya respons cepat terhadap dinamika fiskal dan regulasi, agar pengelolaan PNBP tetap berkelanjutan dan mendukung fungsi layanan teknis seperti yang dilakukan di Balai Besar Industri Agro.

Dengan demikian, strategi SWOT yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak hanya berbasis pada konteks internal Pushidrosal, melainkan juga diperkuat oleh kajian-kajian ilmiah sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan PNBP Surta membutuhkan pendekatan strategis yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara menyeluruh untuk mendukung pencapaian tugas pokok Pushidrosal sebagai lembaga hidrografi nasional.

Berdasarkan hasil Skor IFAS dan EFAS kemudian disajikan dalam gambar grafik kuadran SWOT atau diagram kartesius. Titik pada sumbu X menunjukkan faktor internal (IFAS) sedangkan titik pada sumbu Y menunjukkan nilai dari faktor eksternal. Kemudian ditarik garis pertemuan diantara keduanya. Grafik ini menunjukkan posisi atau kedudukan dalam mendukung strategi agresif artinya menggunakan kekuatan yang dimiliki di Pushidrosal serta memaksimalkan peluang yang ada. Berikut Gambar 1. Diagram Kartesius Kedudukan Strategi.



Gambar 1. Diagram Kartesius Kedudukan Strategi

Sumber : Data Olahan Peneliti

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Pengelolaan PNBP Surta Pushidrosal berada pada posisi strategis yang mendukung pendekatan agresif dengan nilai IFAS 0,0995 dan EFAS 0,0998. Posisi ini mengindikasikan

bahwa Pushidrosal memiliki kekuatan internal yang memadai untuk memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Kekuatan utama yang dimiliki meliputi kewenangan legal yang kuat, SDM kompeten, dan teknologi survei yang memadai, sementara kelemahan utamanya adalah keterbatasan SDM pengelola PNPB dan ketergantungan tinggi pada PNPB untuk pendanaan operasional.

Strategi SO, WO, ST, dan WT yang dirumuskan mencerminkan kebutuhan akan tata kelola yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok Pushidrosal. Model pengelolaan PNPB yang diusulkan mencakup empat komponen utama yaitu perencanaan strategis, mekanisme implementasi, inovasi dan pengembangan, serta evaluasi dan pengendalian.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Analisis Keterkaitan Penerimaan dan Ketersediaan Anggaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Survei Pemetaan dalam Rangka Mendukung Tugas Pokok Pushidrosal.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Halim. (2008). *Akuntansi keuangan daerah: Akuntansi sektor publik*.
- Afianti, Y. (2008). Validitas dan reabilitas dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 12(2), [halaman jika tersedia].
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (Illustrated ed.). McGraw-Hill Education.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Briantiso, P. (2023, March 29). Serba-serbi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) Pusat Hidro-Oseanografi TNI Angkatan Laut (Pushidrosal). *Kompasiana*. <https://www.kompasiana.com/pandubriantiso3688/6423b0df08a8b578ba62cf32/serba-serbi-penerimaan-negara-bukan-pajak-pnbp-pusat-hidro-oseanografi-tni-angkatan-laut-pushidrosal>
- Bungin, B. (2005). *Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya*. Kencana Prenadamedia Group.
- International Hydrographic Organization. (2008). *S-44: IHO standards for hydrographic surveys*.
- International Hydrographic Organization. (2005). *Manual on hydrography (Publication M-13)*.
- Jaya, R. B. (2018). *Pengaruh pendapatan rupiah murni (RM) dan pendapatan negara bukan pajak (PNBP) terhadap alokasi belanja modal pada Balai Besar Industri Agro tahun 2010-2017* (Skripsi, Universitas Pakuan).
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1328/KMK.02/2015 tentang Penggunaan Sebagian Dana PNPB di Lingkungan Kemhan dan TNI.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan*. Andi Publisher.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi ke-31). Remaja Rosda Karya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2019 tentang Susunan Organisasi TNI.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 171/PMK.02/2013 tentang Petunjuk Penyusunan dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Penerimaan Negara Bukan Pajak di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pedoman Rekonsiliasi dalam Rangka Penyusunan Laporan Keuangan di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.
- Peraturan Kepala Staf TNI AL Nomor 21 Tahun 2020 tentang Penataan Organisasi Pusat

Hidro-Oseanografi Tentara Nasional
Indonesia Angkatan Laut.

Sarwasusila, E., Sugiyanto, E., & Digdowiseiso, K. (2021). Pengaruh efektivitas pengelolaan PNBPN terhadap kinerja keuangan di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa tahun 2018–2020. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6(2), 185–210.

Silvida, F. R., & Fadlli, M. D. F. (2024). Analisis pengaruh pengelolaan anggaran terhadap kinerja keuangan dan pencapaian visi pemerintah daerah Kabupaten Mojokerto. *Elastisitas: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 6(2), 20–26. <https://doi.org/10.29303/e-jep.v6i023>

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Wibowo, P., Abimanyu, Y., Syafardi, H., Prabowo, M., & Indrawati, I. (2021). Pengaruh belanja terhadap penerimaan negara bukan pajak pada kementerian negara/lembaga periode 2012–2017. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara, dan Kebijakan Publik*, 6(3), 227–245.