



MAPPING ISSUES AND SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT OF NON-TAX STATE REVENUE IN INDONESIA

PEMETAAN PERMASALAHAN DAN SOLUSI PENGELOLAAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK DI INDONESIA

Amrie Firmansyah^{1)*}; Puji Wibowo²⁾

1) amriefirmansyah@upnvi.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

2) puji.wibowo@pknstan.ac.id, Politeknik Keuangan Negara STAN

Abstract

Non-Tax State Revenue (PNBP) is a significant source of state income that plays a crucial role in supporting state financial management. However, the Financial Audit Agency (BPK) audit report indicates that PNBP management continues to face recurring and systemic problems. This research aims to identify the primary issues of PNBP in Indonesia and to explore alternative solutions discussed in the academic literature through a scoping review. This research combines the findings of the BPK Semester Examination Results Summary (IHPS) for the 2020-2024 period as a basis for problem identification with relevant academic literature as an alternative source of solutions. Literature searches were carried out via Google Scholar using the Publish or Perish application for publications for the 2021-2025 period. Of the 81 articles identified at the initial stage, those with a strong connection and substantive relevance were synthesized in the analysis of research results. The research results identified seven main groups of PNBP problems, namely non-compliance with collection and deposits, weaknesses in determining and applying rates and legal basis, direct use of PNBP, management of receivables and billing, system and data limitations and digitalization, capacity of human resources and management organizations, as well as weak supervision and internal control. A synthesis of the literature reveals that the solutions proposed in previous research often remain partial and fail to fully address the integrated and recurring nature of PNBP problems. This research makes a significant contribution by systematically mapping PNBP problems and solutions based on state audit findings and academic literature, and by highlighting the importance of a comprehensive governance approach to enhancing PNBP management in Indonesia.

Keywords: IHPS BPK; Non-Tax Revenue; PNBP management; State Financial Governance.

Abstrak

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan sumber pendapatan negara yang berperan penting dalam mendukung pengelolaan keuangan negara. Namun, laporan pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan bahwa pengelolaan PNBP masih menghadapi permasalahan yang berulang dan bersifat sistemik. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan permasalahan utama PNBP di Indonesia serta mengidentifikasi alternatif solusi yang dibahas dalam literatur akademik melalui pendekatan scoping review. Penelitian ini mengombinasikan temuan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) BPK periode 2020-2024 sebagai dasar identifikasi permasalahan dengan literatur akademik yang relevan sebagai sumber alternatif solusi. Penelusuran literatur dilakukan melalui *Google Scholar* menggunakan aplikasi *Publish or Perish* untuk publikasi periode 2021-2025. Dari 81 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, literatur yang memiliki keterkaitan kuat dan relevan secara substantif disintesis dalam analisis hasil penelitian. Hasil penelitian mengidentifikasi tujuh kelompok permasalahan utama PNBP, yaitu ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran, kelemahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum, penggunaan langsung PNBP, pengelolaan piutang dan penagihan, keterbatasan sistem dan data serta digitalisasi, kapasitas sumber daya manusia dan organisasi pengelola, serta lemahnya pengawasan dan pengendalian internal. Sintesis literatur menunjukkan bahwa solusi yang ditawarkan dalam penelitian sebelumnya masih cenderung parsial dan belum sepenuhnya menjawab karakter permasalahan PNBP yang bersifat terintegrasi dan berulang. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa pemetaan sistematis permasalahan dan solusi PNBP berbasis temuan pemeriksaan negara dan literatur akademik, serta menegaskan pentingnya pendekatan tata kelola yang komprehensif dalam perbaikan pengelolaan PNBP di Indonesia.

Kata Kunci: IHPS BPK; Penerimaan Negara Bukan Pajak; Pengelolaan PNBP; Tata Kelola Keuangan Negara.

PENDAHULUAN

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan salah satu komponen penting dalam struktur pendapatan negara yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018



tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. Kontribusi PNBPN untuk APBN terus membaik dalam satu dekade terakhir (Wibowo et al., 2021). Berbeda dengan pajak, PNBPN bersumber dari pemanfaatan sumber daya alam, pelayanan publik, pengelolaan kekayaan negara, serta berbagai aktivitas administratif pemerintah (Undang-Undang RI, 2018). Karakter tersebut menjadikan PNBPN memiliki peran strategis dalam mendukung pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sekaligus menjadikannya instrumen fiskal yang kompleks karena melibatkan banyak sektor, jenis layanan, serta unit pengelola dengan karakteristik yang berbeda-beda.

Kompleksitas tersebut tercermin secara jelas dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) periode 2020-2024. Dalam laporan tersebut, BPK secara konsisten mengungkap berbagai permasalahan pengelolaan PNBPN yang muncul berulang dari tahun ke tahun. Permasalahan tersebut meliputi ketidakpatuhan pemungutan dan penyeteroran, kelemahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum, penggunaan langsung PNBPN tanpa mekanisme yang sah, pengelolaan piutang yang belum optimal, keterbatasan sistem dan kualitas data, kapasitas sumber daya manusia dan organisasi pengelola yang belum memadai, serta lemahnya pengawasan dan pengendalian internal (BPK RI, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025). Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan PNBPN bukan sekadar kesalahan administratif yang bersifat insidental, melainkan mencerminkan kelemahan tata kelola yang lebih mendasar dan bersifat struktural.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara kerangka regulasi PNBPN yang telah disusun secara formal dengan praktik pengelolaannya di lapangan. Meskipun pemerintah telah menerbitkan berbagai peraturan turunan dan mengembangkan sistem pengelolaan penerimaan negara, permasalahan yang sama tetap muncul pada entitas yang sama maupun lintas sektor. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan regulasi dan sistem belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan kapasitas kelembagaan, konsistensi implementasi, serta mekanisme pengawasan yang efektif. Akibatnya, potensi PNBPN belum dapat dimanfaatkan secara optimal dan pada saat yang sama berisiko melemahkan akuntabilitas serta transparansi pengelolaan keuangan negara. Oleh karena itu, topik ini penting untuk diteliti lebih lanjut agar permasalahan pengelolaan PNBPN dan alternatif solusinya dapat disajikan secara lebih utuh dan relevan bagi perbaikan kebijakan di Indonesia.

Penelitian sebelumnya terkait dengan PNBPN menunjukkan fokus yang beragam. Sejumlah penelitian menyoroti permasalahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum PNBPN, terutama terkait keterlambatan evaluasi tarif, ketidakpastian regulasi, dan disharmoni kebijakan antar sektor (Aisyah & Martani, 2025; Kusuma, 2021; Pramugar & Sinaga, 2021; Sitindaon et al., 2022). Penelitian lainnya menekankan aspek ketidakpatuhan pemungutan dan penyeteroran PNBPN yang dikaitkan dengan kapasitas sumber daya manusia, sistem administrasi, dan budaya organisasi (Absor et al., 2022; Gunawan & Yudhyani, 2023; Hanuranto, 2023; Wibowo & Murwaningsari, 2024)). Selain itu, terdapat penelitian yang membahas penggunaan langsung PNBPN dan pengelolaan piutang (Cahyady, 2023; Subardianta, 2023; Tutu et al., 2022; Wibowo et al., 2025), pengembangan sistem dan digitalisasi pengelolaan PNBPN (Divina et al., 2023; Windyatama et al., 2024), serta peran pengawasan dan pengendalian internal dalam mencegah temuan berulang (Christanto & Wijayanti, 2023; Surur et al., 2022; Wahidah et al., 2025).

Meskipun ulasan dalam penelitian-penelitian sebelumnya memberikan kontribusi penting, sebagian besar masih berdiri sendiri dan membahas PNBPN dari sudut pandang tertentu tanpa mengaitkannya secara utuh dengan pola permasalahan yang muncul dalam temuan pemeriksaan negara. Akibatnya, hubungan antara permasalahan empiris yang dihadapi pemerintah dan solusi yang ditawarkan dalam literatur belum tergambarkan secara komprehensif. Padahal, IHPS BPK menunjukkan bahwa permasalahan PNBPN bersifat saling



terkait dan berulang, sehingga memerlukan pemahaman yang terintegrasi. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memposisikan temuan IHPS BPK periode 2020-2024 sebagai titik awal untuk mengetahui permasalahan PNBPN secara empiris dan menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan permasalahan utama pengelolaan PNBPN di Indonesia serta mengidentifikasi alternatif solusi yang dibahas dalam literatur akademik melalui pendekatan *scoping review*. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menyintesis kesesuaian dan keterbatasan solusi yang diusulkan dalam literatur dalam mengidentifikasi permasalahan PNBPN yang bersifat sistemik dan berulang. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena penelitian ini tidak melakukan pengujian variabel atau teori tertentu, melainkan mengidentifikasi temuan pemeriksaan negara yang merefleksikan kondisi atas pengelolaan PNBPN sampai dengan saat ini. Penelitian ini menawarkan pemetaan terintegrasi antara temuan pemeriksaan negara dan literatur akademik. Dengan menjadikan IHPS BPK sebagai *empirical anchor*, penelitian ini memperluas pendekatan *scoping review* bukan hanya pemetaan tema, namun menjadi alat diagnosis tata kelola penerimaan negara.

Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada penyediaan literatur akuntansi sektor publik dan kebijakan fiskal dengan menghadirkan pemetaan tematik permasalahan dan solusi PNBPN yang lebih holistik dan terintegrasi. Penelitian ini juga memperluas pemahaman akademik mengenai keterbatasan pendekatan sektoral dalam reformasi PNBPN. Sementara itu, bagi pembuat kebijakan khususnya Kementerian Keuangan sebagai otoritas fiskal, kementerian/lembaga pengelola PNBPN, serta aparat pengawasan internal pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan berbasis bukti dalam perumusan dan evaluasi kebijakan PNBPN. Berdasarkan pola permasalahan yang berulang sebagaimana tercermin dalam IHPS BPK, pembuat kebijakan diharapkan dapat merancang kebijakan PNBPN yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan penerimaan, tetapi juga pada penguatan tata kelola keuangan negara secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini juga menyediakan dasar berbasis bukti bagi perumusan kebijakan PNBPN yang memberikan prioritas pada pencegahan temuan audit berulang.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Kerangka Pengelolaannya

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan bagian integral dari sistem keuangan negara yang diatur secara khusus dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. Undang-undang tersebut mendefinisikan PNBPN sebagai seluruh penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari perpajakan dan hibah, yang bersumber dari pemanfaatan sumber daya alam, pelayanan yang diberikan oleh pemerintah, pengelolaan kekayaan negara, serta penerimaan lain yang sah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang RI, 2018). Cakupan sumber yang luas ini menjadikan PNBPN bersifat lintas sektor dan melibatkan berbagai kementerian, lembaga, serta unit pengelola dengan karakteristik operasional yang heterogen.

Dalam kerangka keuangan negara, PNBPN diposisikan sebagai salah satu instrumen fiskal yang berfungsi mendukung pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Berbeda dengan pajak yang bersifat umum dan wajib, PNBPN umumnya berkaitan langsung dengan aktivitas layanan atau pemanfaatan sumber daya tertentu (Undang-Undang RI, 2003). Oleh karena itu, pengelolaan PNBPN menuntut kejelasan dasar hukum, ketepatan penetapan tarif, serta mekanisme administrasi yang tertib dan akuntabel agar tidak menimbulkan ketidakpastian hukum maupun potensi distorsi pelayanan. Dalam konteks ini, Peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 2020 menegaskan bahwa seluruh aktivitas atau objek yang memenuhi kriteria tertentu dapat dikategorikan sebagai objek PNBPN dan dirinci ke dalam



jenis-jenis PNBPN yang penetapan tarifnya dapat berbentuk tarif spesifik atau ad valorem sesuai karakteristik layanan dan sumber penerimaan (Peraturan Pemerintah, 2020c).

Kerangka pengelolaan PNBPN secara operasional diatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2020 yang menempatkan PNBPN sebagai bagian tidak terpisahkan dari sistem penganggaran dan pelaporan keuangan negara (Peraturan Pemerintah, 2020a). Regulasi ini menegaskan bahwa pengelolaan PNBPN mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengawasan, yang seluruhnya harus terintegrasi dalam mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Peraturan Pemerintah, 2020a). Prinsip universalitas mengharuskan seluruh PNBPN dipungut dan disetorkan ke kas negara, sementara prinsip akuntabilitas menuntut agar setiap penerimaan dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan secara transparan melalui sistem administrasi keuangan negara.

Dalam konteks tata kelola keuangan negara, PNBPN juga tidak dapat dilepaskan dari prinsip akuntabilitas publik dan pengawasan eksternal. Badan Pemeriksa Keuangan memiliki mandat untuk melakukan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, termasuk PNBPN, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 (Undang-Undang RI, 2004). Posisi PNBPN sebagai objek pemeriksaan menegaskan bahwa penerimaan ini tidak hanya dinilai dari kontribusinya terhadap pendapatan negara, tetapi juga dari kepatuhan terhadap regulasi dan kualitas pengelolaannya. Sejumlah kajian menempatkan PNBPN sebagai bagian dari isu tata kelola penerimaan negara yang memerlukan konsistensi antara kebijakan fiskal, administrasi keuangan, dan pengawasan (Aisyah & Martani, 2025; Kusuma, 2021).

Selain aspek pengelolaan, kerangka PNBPN juga mencakup mekanisme penetapan tarif, keberatan, keringanan, pengembalian, serta pemeriksaan PNBPN. Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2021 mengatur secara khusus tata cara pengajuan keberatan, keringanan, pengembalian, serta pemeriksaan PNBPN sebagai bagian dari sistem pengawasan dan penegakan kepatuhan (Peraturan Pemerintah, 2020b, 2021). Mekanisme ini menunjukkan bahwa pengelolaan PNBPN tidak hanya berorientasi pada optimalisasi penerimaan, tetapi juga pada perlindungan hak wajib bayar, kepastian hukum, dan keadilan administrasi.

Perkembangan terbaru regulasi PNBPN ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2025 yang mengintegrasikan pengaturan penetapan tarif, pengelolaan, serta penyelesaian keberatan, keringanan, dan pengembalian PNBPN dalam satu kerangka omnibus (Peraturan Pemerintah, 2025). Regulasi ini merefleksikan upaya konsolidasi kebijakan untuk menyederhanakan tata kelola PNBPN, meningkatkan konsistensi regulasi, serta menyesuaikan pengelolaan PNBPN dengan dinamika kebijakan ekonomi dan pelayanan publik (Peraturan Pemerintah, 2025). Oleh karena itu, PNBPN semakin diposisikan sebagai instrumen fiskal yang tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai bagian dari reformasi administrasi keuangan negara yang berorientasi pada akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas layanan publik. Dengan demikian, pemahaman terhadap konsep dan kerangka pengelolaan PNBPN menjadi landasan penting untuk menilai berbagai permasalahan yang muncul dalam praktik serta untuk memahami kebutuhan akan pendekatan pengelolaan PNBPN yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Permasalahan Pengelolaan PNBPN dalam Perspektif Tata Kelola Keuangan Negara

Dalam perspektif tata kelola keuangan negara, pengelolaan PNBPN tidak dapat dilepaskan dari prinsip akuntabilitas, kepatuhan, dan transparansi yang melekat pada seluruh penerimaan negara. Kerangka keuangan negara menempatkan PNBPN sebagai bagian dari sistem penerimaan yang harus dikelola secara tertib, patuh pada regulasi, serta dapat dipertanggungjawabkan melalui mekanisme penganggaran dan pelaporan negara. Oleh karena itu, setiap permasalahan dalam pengelolaan PNBPN mencerminkan tidak hanya persoalan teknis pemungutan, tetapi juga kualitas tata kelola keuangan negara secara keseluruhan.



IHPS Badan Pemeriksa Keuangan secara konsisten menunjukkan bahwa permasalahan PNBPN muncul dalam pola yang relatif serupa dari tahun ke tahun. Permasalahan tersebut meliputi ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran, ketidaktepatan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum, penggunaan langsung PNBPN di luar mekanisme anggaran, pengelolaan piutang yang belum optimal, keterbatasan sistem dan kualitas data, kapasitas organisasi pengelola yang belum memadai, serta lemahnya pengawasan dan pengendalian internal (BPK RI, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025). Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan PNBPN bersifat sistemik dan saling terkait, bukan berdiri sendiri.

Dari sudut pandang tata kelola, permasalahan PNBPN sering kali muncul pada titik pertemuan antara kebijakan, sistem administrasi, dan kapasitas kelembagaan. Ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran, misalnya, tidak hanya berkaitan dengan perilaku unit pengelola, tetapi juga dengan kejelasan aturan, kesederhanaan prosedur, serta kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik operasional. Demikian pula, permasalahan tarif dan dasar hukum PNBPN mencerminkan tantangan dalam menjaga kepastian hukum dan konsistensi kebijakan di tengah dinamika layanan publik dan pengelolaan aset negara.

Permasalahan penggunaan langsung PNBPN dan pengelolaan piutang juga menunjukkan dilema tata kelola antara kebutuhan fleksibilitas operasional dan tuntutan akuntabilitas fiskal. Dalam kerangka keuangan negara, seluruh penerimaan pada prinsipnya harus masuk ke kas negara dan digunakan melalui mekanisme anggaran. Namun dalam praktik, tekanan operasional dan keterbatasan sistem sering mendorong munculnya praktik-praktik yang menyimpang dari prinsip tersebut. Kondisi ini memperlihatkan bahwa tata kelola PNBPN tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh kapasitas pengendalian dan konsistensi implementasi kebijakan.

Selain itu, perkembangan sistem dan digitalisasi penerimaan negara membawa peluang sekaligus tantangan baru dalam pengelolaan PNBPN. Di satu sisi, sistem digital berpotensi meningkatkan transparansi dan keterlacakan penerimaan; di sisi lain, keterbatasan integrasi sistem, kualitas data, dan kesiapan organisasi dapat memperbesar risiko kesalahan dan temuan berulang. Dalam konteks tata kelola, digitalisasi PNBPN tidak dapat dipahami semata sebagai persoalan teknologi, melainkan sebagai bagian dari reformasi administrasi keuangan negara yang menuntut perubahan proses, kapasitas, dan budaya organisasi.

Beberapa penelitian menempatkan permasalahan PNBPN sebagai bagian dari tantangan tata kelola penerimaan negara yang lebih luas, khususnya dalam konteks akuntabilitas dan pengawasan keuangan negara (Christanto & Wijayanti, 2023; Kusuma, 2021). Perspektif ini menegaskan bahwa permasalahan PNBPN perlu dipahami secara terintegrasi, dengan melihat keterkaitan antara regulasi, sistem, organisasi, dan pengawasan, bukan hanya sebagai isu teknis pemungutan semata. Dengan demikian, tinjauan terhadap permasalahan pengelolaan PNBPN dalam perspektif tata kelola keuangan negara memberikan landasan konseptual untuk memahami mengapa temuan pemeriksaan terkait PNBPN terus berulang. Perspektif ini juga menjadi dasar untuk menilai berbagai alternatif solusi yang dibahas dalam penelitian ini, tanpa terjebak pada pendekatan parsial atau sektoral, serta menempatkan PNBPN sebagai bagian dari sistem tata kelola keuangan negara yang utuh.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *scoping review* untuk memetakan secara sistematis permasalahan serta alternatif solusi dalam pengelolaan PNBPN di Indonesia sebagaimana dibahas dalam publikasi akademik. Pendekatan *scoping review* dipilih karena tujuan penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal atau mengevaluasi efektivitas kebijakan tertentu, melainkan untuk mengidentifikasi cakupan isu, variasi konteks sektoral dan kelembagaan, serta pola solusi kebijakan dan manajerial yang berkembang dalam kajian PNBPN.



Pendekatan ini dinilai tepat ketika bidang kajian bersifat luas, heterogen, dan belum terstruktur secara komprehensif, sebagaimana karakteristik kajian PNBPN di Indonesia (Arksey & O'Malley, 2005; Munn et al., 2018).

Proses *scoping review* dalam penelitian ini mengacu pada kerangka metodologis yang dikembangkan oleh Arksey & O'Malley (2005) serta penyempurnaannya dalam pedoman *scoping review* dan PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018). Kerangka tersebut menekankan tahapan identifikasi literatur, penyaringan awal (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan inklusi akhir dokumen yang relevan, yang selanjutnya dilanjutkan dengan proses *data charting* dan sintesis tematik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memetakan bukti yang tersedia tanpa melakukan penilaian kualitas metodologis atau pembobotan bukti, sesuai dengan karakteristik *scoping review* (Munn et al., 2018; Tricco et al., 2018).

Penelusuran literatur dilakukan menggunakan aplikasi *Publish or Perish* dengan basis data *Google Scholar*. Basis data ini dipilih karena mampu menjangkau artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding konferensi, serta publikasi akademik lain yang relevan dengan konteks Indonesia dan isu kebijakan publik. Pencarian dibatasi pada periode 2021-2025 untuk menangkap perkembangan penelitian PNBPN setelah penguatan kerangka regulasi fiskal dan tata kelola keuangan negara. Kata kunci yang digunakan meliputi *penerimaan negara bukan pajak, non-tax revenue, dan Indonesia*, baik secara tunggal maupun kombinasif.

Dokumen yang diperoleh dari tahap identifikasi selanjutnya melalui proses penyaringan awal dengan menelaah judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian dengan fokus dan tujuan penelitian. Pada tahap ini, seluruh dokumen yang diseleksi memang membahas PNBPN; namun sebagian dokumen dikeluarkan karena pembahasannya bersifat deskriptif umum, normatif, atau sektoral semata, serta tidak mengulas permasalahan pengelolaan PNBPN sebagaimana tercermin dalam temuan pemeriksaan IHPS BPK dan/atau tidak membahas alternatif solusi atas permasalahan tersebut. Dengan demikian, pengeluaran dokumen pada tahap *screening* bukan didasarkan pada ketidakrelevanan topik PNBPN, melainkan pada ketidaksesuaian substansi dengan tujuan penelitian.

Dokumen yang lolos penyaringan awal kemudian ditelaah lebih lanjut pada tahap penilaian kelayakan (*eligibility*) melalui pembacaan substansi utama. Penilaian difokuskan pada apakah dokumen tersebut secara eksplisit membahas permasalahan pengelolaan PNBPN, aspek kelembagaan dan sistem, serta alternatif solusi kebijakan dan manajerial yang dapat dikaitkan dengan permasalahan PNBPN sebagaimana tercermin dalam IHPS BPK. Dokumen yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan dari analisis.

Dokumen yang lolos seleksi akhir selanjutnya digunakan sebagai dasar *data charting* dan sintesis tematik. Informasi utama yang dicatat mencakup fokus permasalahan PNBPN, konteks sektoral dan kelembagaan, tahapan pengelolaan PNBPN yang dibahas, serta bentuk solusi yang diusulkan. Analisis dilakukan secara deskriptif dan naratif dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema utama permasalahan PNBPN, tanpa melakukan kuantifikasi statistik maupun penilaian kualitas metodologis studi, sejalan dengan prinsip *scoping review* (Arksey & O'Malley, 2005; Tricco et al., 2018).

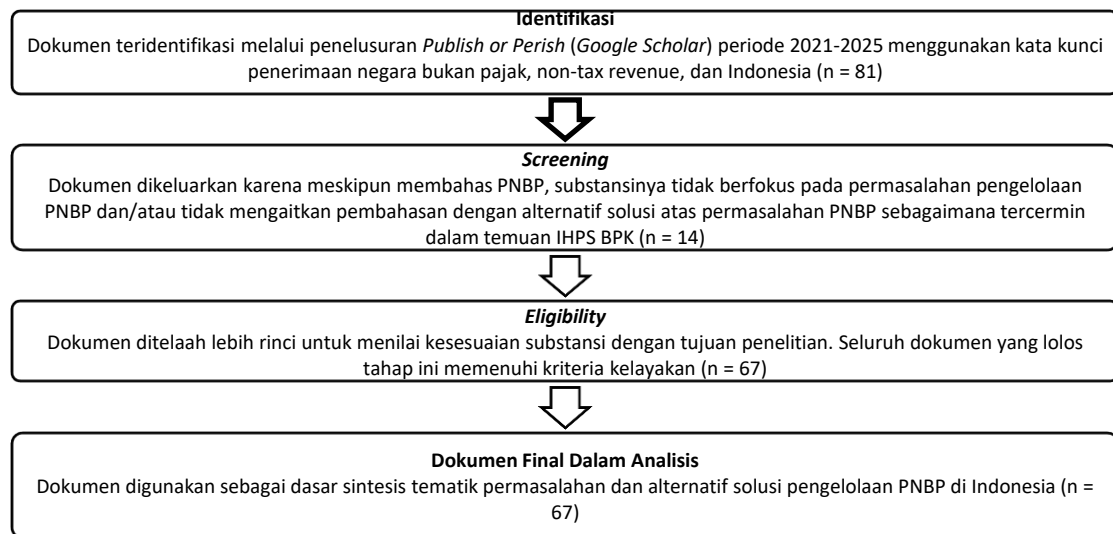


Diagram 1. Alur Seleksi Dokumen

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disusun melalui dua tahap sintesis yang saling terintegrasi. Tahap pertama mengidentifikasi dan mengelompokkan permasalahan pengelolaan PNBP berdasarkan temuan pemeriksaan dalam IHPS Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia periode 2020-2024. Tahap kedua memetakan alternatif solusi yang diusulkan dalam literatur akademik yang memiliki keterkaitan langsung dan kuat dengan masing-masing permasalahan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menjembatani antara masalah empiris yang dihadapi dalam praktik pengelolaan PNBP dan respons konseptual maupun operasional yang berkembang dalam literatur.

Berdasarkan penelaahan IHPS BPK 2020-2024, permasalahan PNBP di Indonesia menunjukkan pola yang berulang dan bersifat sistemik. Permasalahan tersebut tidak terbatas pada satu sektor atau entitas tertentu, melainkan muncul pada berbagai kementerian/lembaga, unit pelaksana teknis, serta sektor layanan publik dan pengelolaan sumber daya alam. Pola temuan IHPS menunjukkan bahwa persoalan PNBP tidak hanya terkait dengan besaran penerimaan, tetapi terutama berkaitan dengan tata kelola, kepatuhan, sistem administrasi, serta kapasitas kelembagaan dan pengawasan.

Salah satu permasalahan utama yang secara konsisten muncul dalam IHPS adalah ketidakpatuhan dalam pemungutan dan penyeteroran PNBP. BPK mencatat adanya PNBP yang telah dipungut namun belum atau terlambat disetorkan ke kas negara, serta penerimaan yang seharusnya dipungut tetapi tidak dilakukan pemungutan secara optimal. Permasalahan ini menunjukkan lemahnya disiplin kepatuhan terhadap mekanisme pengelolaan PNBP dan berpotensi menimbulkan kehilangan penerimaan negara.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan penetapan dan penerapan tarif PNBP serta dasar hukum pemungutan. IHPS mengungkap adanya pungutan yang dilakukan tanpa dasar hukum yang memadai, penerapan tarif yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta keterlambatan evaluasi dan penyesuaian tarif. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada potensi penerimaan negara, tetapi juga menimbulkan ketidakpastian hukum dan risiko temuan pemeriksaan berulang.

IHPS juga menyoroti praktik penggunaan langsung PNBP oleh satuan kerja atau unit pengelola tanpa melalui mekanisme penganggaran yang sah. Penggunaan langsung tersebut



sering kali tidak didukung dengan pertanggungjawaban yang memadai dan menunjukkan bahwa PNBPN belum sepenuhnya diperlakukan sebagai bagian integral dari sistem keuangan negara yang harus dikelola secara transparan dan akuntabel.

Selain itu, pengelolaan piutang PNBPN merupakan permasalahan yang berulang dalam IHPS. BPK menemukan piutang PNBPN yang tidak tertagih dalam jangka waktu lama, belum ditetapkan statusnya secara jelas, serta lemahnya upaya penagihan dan pemantauan. Permasalahan ini mencerminkan kelemahan pada aspek administrasi dan pengendalian, serta berpotensi mengurangi realisasi penerimaan negara.

Permasalahan lain yang juga dominan adalah kelemahan sistem, data, dan administrasi pengelolaan PNBPN. IHPS menunjukkan bahwa pada sejumlah entitas, pencatatan PNBPN masih dilakukan secara manual atau belum terintegrasi dengan sistem informasi yang memadai, sehingga data penerimaan tidak selalu akurat, mutakhir, dan mudah ditelusuri. Kelemahan sistem ini berdampak langsung pada kualitas pelaporan dan efektivitas pengawasan.

Dari sisi kelembagaan, IHPS mencatat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi pengelola PNBPN. Keterbatasan kompetensi teknis, pemahaman regulasi, serta ketidakseimbangan beban kerja meningkatkan risiko kesalahan administrasi dan ketidakpatuhan prosedural. Kondisi ini diperparah dengan kelemahan pengawasan dan pengendalian internal, di mana pengawasan cenderung bersifat reaktif dan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan sebelumnya belum dilakukan secara konsisten, sehingga permasalahan yang sama terus berulang dari tahun ke tahun.

Berdasarkan kluster permasalahan tersebut, dilakukan sintesis terhadap literatur akademik terpilih yang memiliki keterkaitan langsung dan kuat dengan masing-masing item masalah. Literatur yang digunakan tidak mencakup seluruh artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, melainkan hanya studi yang secara eksplisit membahas permasalahan yang sama atau mengusulkan solusi yang bersifat operasional dan relevan dengan konteks pengelolaan PNBPN di Indonesia. Sintesis ini menunjukkan bahwa literatur cenderung menawarkan solusi dalam bentuk penyempurnaan regulasi dan tarif, penguatan mekanisme kepatuhan dan penagihan, digitalisasi sistem pengelolaan PNBPN, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta penguatan pengawasan dan pengendalian internal. Namun, solusi-solusi tersebut sering kali disajikan secara parsial dan terfragmentasi, sehingga belum sepenuhnya menjawab karakter sistemik permasalahan PNBPN sebagaimana tercermin dalam IHPS.

Untuk merangkum keterkaitan antara permasalahan empiris berbasis IHPS dan alternatif solusi dari literatur yang benar-benar relevan, Tabel 1 berikut menyajikan sintesis hasil penelitian secara terstruktur.

Tabel 1
Sintesis Permasalahan PNBPN Berdasarkan IHPS BPK 2020–2024 dan Literatur Solusi yang Kuat dan Relevan (2021-2025)

Item Permasalahan (IHPS)	Literatur Relevan
Ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran PNBPN	(Absor et al., 2022; Adhitama & Joshua, 2023; Azhariyah et al., 2022; Budiana et al., 2022; Cahyady, 2023; Darmono, 2022; Dinata & Luthfillah, 2024; Eddyono et al., 2022; Fauziah & Kurniawan, 2025; Fitrah & Juliardi, 2023; Frediyanto et al., 2025; Gloria et al., 2023; Gunawan & Yudhyani, 2023; Hanuranto, 2023; Haris et al., 2023; Herman et al., 2023; Humolungo et al., 2022; Idrison, 2022; Irmayasari & Hakim, 2023; Manoppo et al., 2024; Purba & Wirawaningsi, 2022; Putra et al., 2023; Renata & Wilda, 2021; Windyatama et al., 2024)



Penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum PNBP	(Ainani & Wisnantiasri, 2025; Aisyah & Martani, 2025; Angelia & Wibowo, 2025; Ariani & Amirudin, 2022; Arkan & Rosdiana, 2024; Budiana et al., 2022; Christanto & Wijayanti, 2023; Divina et al., 2023; Fathiyah et al., 2021; Febriani & Nasution, 2025; Jannah et al., 2025; Januar et al., 2024; Kusuma, 2021; Kusumaramdhani, 2022; Luriana et al., 2025; Margareth, 2025; Mawarni, 2025; Nasarudin, 2025; Ningrum et al., 2024; Pramugar & Sinaga, 2021; Pulungan et al., 2024; Putri, 2021; Rahmadhani et al., 2025; Rohmah & Rahmayanti, 2022; Saputra et al., 2023; Sitepu et al., 2023; Sitindaon et al., 2022; Suhayati & Sarifudin, 2024; Surur et al., 2022; Takim & Umanailo, 2024; Tandiawan et al., 2025; Tutu et al., 2022; Utami et al., 2024; Wahidah et al., 2025; Wibowo et al., 2025; Zulyani et al., 2022)
Penggunaan langsung PNBP	(Ditisrama et al., 2022; Herman et al., 2023; Kusuma, 2021; Prawartiningrum et al., 2025; Tutu et al., 2022)
Pengelolaan piutang dan penagihan PNBP	(Cahyady, 2023; Haris et al., 2023; Saputra et al., 2023; Subardianta, 2023; Surur et al., 2022; Wahidah et al., 2025; Wibowo et al., 2025)
Sistem, data, dan digitalisasi pengelolaan PNBP	(Fauziah & Kurniawan, 2025; Muharrom et al., 2025; Ningrum et al., 2024; Wahidah et al., 2025; Windyatama et al., 2024)
Kapasitas SDM dan organisasi pengelola PNBP	(Fauziah & Kurniawan, 2025; Haris et al., 2023; Kusuma, 2021; Muharrom et al., 2025; Rahmadhani et al., 2025; Wahidah et al., 2025; Wibowo & Murwaningsari, 2024)
Pengawasan dan pengendalian internal	(Aisyah & Martani, 2025; Cahyady, 2023; Christanto & Wijayanti, 2023; Dinata & Luthfillah, 2024; Fitriah & Juliardi, 2023; Haris et al., 2023; Kusuma, 2021; Putra et al., 2023; Subardianta, 2023; Wahidah et al., 2025)

Sumber: data diolah

Pembahasan

Ketidakpatuhan Pemungutan dan Penyetoran PNBP

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa ketidakpatuhan dalam pemungutan dan penyetoran PNBP merupakan permasalahan yang paling dominan dan berulang pada berbagai kementerian/lembaga serta unit pengelola penerimaan. Ketidakpatuhan tersebut mencakup PNBP yang telah dipungut namun belum atau terlambat disetorkan ke kas negara, PNBP yang seharusnya dipungut tetapi tidak dipungut, serta perbedaan perlakuan administrasi dalam pencatatan dan penyetoran. Pola temuan ini mengindikasikan bahwa persoalan kepatuhan PNBP bersifat sistemik dan tidak dapat dipandang sebagai kasus insidental (Dinarjito, 2017).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran PNBP sering kali berkaitan dengan lemahnya pemahaman terhadap ketentuan regulasi dan kompleksitas mekanisme pemungutan. Sejumlah penelitian menggarisbawahi bahwa ketentuan yang bersifat teknis, perbedaan interpretasi atas dasar penerapan, serta karakteristik regulasi sektoral dapat menyulitkan pelaksanaan kewajiban penyetoran PNBP secara konsisten (Absor et al., 2022; Adhitama & Joshua, 2023; Azhariyah et al., 2022; Budiana et al., 2022; Darmono, 2022; Purba & Wirawaningsi, 2022). Kondisi ini sejalan dengan temuan IHPS yang menunjukkan bahwa ketidakpatuhan sering terjadi meskipun ketentuan formal telah tersedia.



Selain faktor regulasi, literatur juga menyoroti bahwa kelemahan sistem administrasi dan pencatatan memperbesar risiko ketidakpatuhan PNBPN. Penggunaan prosedur manual, lemahnya pencatatan, serta keterbatasan pengelolaan data penerimaan berpotensi menyebabkan keterlambatan dan ketidaktepatan penyetoran penerimaan negara (Dinata & Luthfillah, 2024; Eddyono et al., 2022; Frediyanto et al., 2025; Gloria et al., 2023; Windyatama et al., 2024). Temuan ini konsisten dengan IHPS yang mengaitkan ketidakpatuhan PNBPN dengan lemahnya sistem pendukung dan kualitas data penerimaan.

Dari sisi kelembagaan, sejumlah penelitian mengaitkan ketidakpatuhan PNBPN dengan kapasitas dan perilaku organisasi pengelola. Keterbatasan kompetensi aparatur, rendahnya pemahaman terhadap kewajiban penyetoran, serta lemahnya budaya kepatuhan dalam organisasi meningkatkan risiko kesalahan administrasi dan keterlambatan penyetoran (Fauziah & Kurniawan, 2025; Gunawan & Yudhyani, 2023; Hanuranto, 2023; Herman et al., 2023; Humolungo et al., 2022; Idrison, 2022; Irmayasari & Hakim, 2023; Manoppo et al., 2024). Kondisi ini memperjelas bahwa ketidakpatuhan PNBPN tidak semata-mata disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh kelemahan manajerial dan kelembagaan.

Dari perspektif pengendalian dan pengawasan internal, literatur menunjukkan bahwa ketidakpatuhan PNBPN cenderung berulang ketika tindak lanjut atas temuan pemeriksaan tidak dilaksanakan secara konsisten. Cahyady (2023), dan Fitrah & Juliardi (2023) menegaskan bahwa lemahnya fungsi pengawasan internal dan rendahnya kualitas tindak lanjut rekomendasi pemeriksaan berkontribusi terhadap berulangnya permasalahan penyetoran PNBPN. Temuan ini sejalan dengan IHPS yang menunjukkan bahwa entitas dengan tingkat tindak lanjut rendah cenderung mengalami temuan kepatuhan yang berulang dari tahun ke tahun.

Selain itu, beberapa penelitian menyoroti bahwa ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran PNBPN juga dipengaruhi oleh desain kebijakan dan mekanisme pemungutan yang belum sepenuhnya adaptif terhadap karakter layanan dan sektor. Putra et al. (2023), Renata & Wilda (2021), dan Windyatama et al. (2024) menunjukkan bahwa prosedur pemungutan yang berlapis dan kurang adaptif terhadap karakter layanan berpotensi mendorong praktik administrasi yang tidak sepenuhnya selaras dengan ketentuan formal. Hal ini memperkuat temuan IHPS bahwa permasalahan kepatuhan PNBPN bersifat sistemik dan saling berkaitan.

Dengan demikian, ketidakpatuhan pemungutan dan penyetoran PNBPN merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor, mulai dari kompleksitas regulasi, kelemahan sistem administrasi, keterbatasan kapasitas organisasi, hingga lemahnya pengawasan dan tindak lanjut pemeriksaan. Temuan IHPS BPK 2020-2024 memperlihatkan bahwa tanpa pendekatan yang terintegrasi dan konsisten, perbaikan kepatuhan PNBPN berpotensi bersifat sementara. Literatur yang relevan memberikan penjelasan komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab ketidakpatuhan, namun juga menunjukkan bahwa solusi yang diusulkan masih menghadapi tantangan implementasi dalam praktik pengelolaan PNBPN.

Penetapan dan Penerapan Tarif serta Dasar Hukum PNBPN

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa permasalahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum PNBPN merupakan isu yang muncul secara konsisten pada berbagai sektor dan entitas pengelola. BPK mengidentifikasi ketidaktepatan tarif, penggunaan tarif yang belum ditetapkan secara sah, keterlambatan penyesuaian tarif, serta pemungutan PNBPN tanpa dasar hukum yang memadai. Pola temuan ini mengindikasikan bahwa aspek tarif dan dasar hukum PNBPN masih menjadi titik lemah dalam tata kelola penerimaan negara.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penetapan tarif PNBPN yang belum sepenuhnya didukung oleh kajian yang memadai berpotensi menimbulkan persoalan kepastian hukum dan efisiensi pemungutan. Sejumlah studi mengaitkan keterlambatan evaluasi tarif, ketidaksesuaian tarif dengan karakter layanan, serta lemahnya mekanisme peninjauan tarif dengan rendahnya kualitas pemungutan PNBPN (Ariani & Amirudin, 2022; Kusuma, 2021;



Pramugar & Sinaga, 2021; Putri, 2021; Sitindaon et al., 2022). Temuan ini sejalan dengan IHPS yang mencatat bahwa tarif PNBPN sering kali tidak diperbarui sesuai perkembangan biaya dan layanan. Kondisi ini antara lain menyebabkan kinerja pencapaian PNBPN menjadi kurang optimal.

Selain aspek tarif, literatur juga menyoroti permasalahan dasar hukum pemungutan PNBPN. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemungutan PNBPN yang belum didukung oleh peraturan yang memadai, atau masih mengacu pada regulasi yang tidak relevan, meningkatkan risiko ketidakpatuhan serta temuan pemeriksaan (Fathiyah et al., 2021; Rohmah & Rahmayanti, 2022; Saputra et al., 2023; Sitepu et al., 2023; Tutu et al., 2022). Kondisi ini memperkuat temuan IHPS yang menunjukkan bahwa kelemahan dasar hukum menjadi salah satu penyebab utama permasalahan PNBPN di berbagai kementerian/lembaga.

Beberapa penelitian lainnya juga mengaitkan permasalahan tarif dan dasar hukum PNBPN dengan kualitas tata kelola kebijakan dan koordinasi antar pemangku kepentingan. Ainani & Wisnantiasri (2025), Aisyah & Martani (2025), dan Angelia & Wibowo (2025) menegaskan bahwa penetapan tarif PNBPN memerlukan keterpaduan antara aspek hukum, ekonomi, dan administrasi agar dapat mencerminkan prinsip keadilan, kepastian, dan optimalisasi penerimaan. Keterbatasan koordinasi berpotensi menghasilkan perbedaan kebijakan tarif antar sektor serta ketidaksinkronan kewenangan pemungutan.

Sejumlah penelitian juga menyoroti bahwa permasalahan penerapan tarif PNBPN sering kali berkaitan dengan lemahnya sistem administrasi dan data pendukung. Divina et al. (2023), Ningrum et al. (2024), dan Utami et al. (2024) menunjukkan bahwa keterbatasan data biaya, volume layanan, dan karakteristik pengguna menyulitkan proses penetapan tarif yang rasional dan akuntabel. Kondisi ini konsisten dengan IHPS yang mengungkap bahwa penetapan tarif PNBPN pada sejumlah entitas belum didukung oleh data yang memadai.

Dari perspektif kelembagaan, literatur menunjukkan bahwa kapasitas organisasi dan SDM pengelola turut memengaruhi kualitas penerapan tarif PNBPN. Budiana et al. (2022), Christanto & Wijayanti (2023), dan Rahmadhani et al. (2025) menegaskan bahwa keterbatasan kompetensi teknis dan pemahaman regulasi berkontribusi terhadap kesalahan penerapan tarif dan penggunaan dasar hukum yang kurang tepat. Hal ini menjelaskan mengapa permasalahan tarif PNBPN kerap muncul secara berulang dalam IHPS meskipun regulasi formal telah tersedia.

Penelitian lainnya juga menggarisbawahi bahwa evaluasi dan penyesuaian tarif PNBPN sering kali belum dilakukan secara periodik dan sistematis. Febriani & Nasution (2025), Jannah et al. (2025), Januar et al. (2024), Luriana et al. (2025), Margareth (2025), Mawarni (2025), Nasarudin (2025), Pulungan et al. (2024), dan Tandiawan et al. (2025) menunjukkan bahwa keterlambatan penyesuaian tarif berpotensi menyebabkan ketidakseimbangan antara biaya layanan dan penerimaan negara. Temuan ini memperkuat IHPS yang mencatat bahwa tarif PNBPN pada sejumlah sektor tidak lagi mencerminkan kondisi aktual.

Selain itu, Suhayati & Sarifudin (2024), Surur et al. (2022), Takim & Umanailo (2024), Wahidah et al. (2025), Wibowo et al. (2025), dan Zulyani et al. (2022) menekankan bahwa lemahnya pengawasan dan pengendalian atas penerapan tarif serta dasar hukum PNBPN meningkatkan risiko penyimpangan dalam pemungutan, termasuk akumulasi piutang PNBPN. Tanpa mekanisme pengawasan yang memadai, ketidaktepatan tarif dan kelemahan dasar hukum cenderung berulang dan sulit diperbaiki secara berkelanjutan.

Dengan demikian, permasalahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum PNBPN merupakan isu multidimensional yang melibatkan aspek regulasi, data, kapasitas kelembagaan, dan tata kelola kebijakan. Temuan IHPS BPK 2020-2024 memperlihatkan bahwa tanpa pembaruan tarif yang sistematis dan penguatan dasar hukum yang konsisten, pengelolaan PNBPN berpotensi terus menghadapi masalah kepastian hukum dan optimalisasi penerimaan. Penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan telah memberikan berbagai perspektif mengenai



permasalahan tarif dan dasar hukum PNBPN, namun juga menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tarif masih menghadapi tantangan yang signifikan dalam praktik pengelolaan keuangan negara.

Penggunaan Langsung PNBPN dan Implikasinya terhadap Akuntabilitas Pengelolaan

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa penggunaan langsung PNBPN masih menjadi permasalahan yang muncul secara berulang pada berbagai entitas pengelola. Praktik ini mencakup pemanfaatan PNBPN oleh satuan kerja sebelum disetorkan ke kas negara, penggunaan dana tanpa melalui mekanisme penganggaran yang sah, serta lemahnya pertanggungjawaban atas penggunaan tersebut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa PNBPN belum sepenuhnya diperlakukan sebagai bagian integral dari sistem keuangan negara yang harus dikelola secara transparan dan akuntabel.

Dalam sejumlah kajian, praktik penggunaan langsung PNBPN dipahami sebagai respons praktis unit pengelola terhadap keterbatasan fleksibilitas anggaran dan rigiditas mekanisme penganggaran yang berlaku. Kondisi ini umumnya muncul pada tingkat satuan kerja, khususnya unit penyedia layanan publik, ketika kebutuhan operasional harus dipenuhi sementara ruang fiskal dan prosedur penganggaran bersifat terbatas (Kusuma, 2021; Tutu et al., 2022). Namun demikian, literatur juga menegaskan bahwa alasan efisiensi atau fleksibilitas operasional tidak dapat dijadikan justifikasi atas penyimpangan dari mekanisme pengelolaan keuangan negara yang telah diatur secara normatif.

Sejumlah penelitian menyoroti bahwa penggunaan langsung PNBPN mencerminkan lemahnya pemahaman dan kepatuhan terhadap prinsip dasar pengelolaan keuangan negara, khususnya asas universalitas dan non-earmarking penerimaan negara. Ditisrama et al. (2022) dan Herman et al. (2023) menegaskan bahwa praktik penggunaan langsung berpotensi mengaburkan akuntabilitas fiskal, karena penerimaan dan belanja tidak tercermin secara utuh dalam sistem pelaporan keuangan negara. Kondisi ini sejalan dengan temuan IHPS yang menunjukkan kesulitan dalam menelusuri alur penggunaan PNBPN serta lemahnya pengendalian atas dana yang digunakan langsung.

Referensi lainnya juga menggarisbawahi bahwa pengaturan penggunaan PNBPN sering kali menghadapi dilema antara kebutuhan fleksibilitas operasional dan tuntutan akuntabilitas. Beberapa penelitian menyatakan bahwa dalam konteks tertentu, seperti pada Badan Layanan Umum (BLU), fleksibilitas penggunaan PNBPN memang diberikan oleh regulasi, namun tetap mensyaratkan mekanisme pelaporan dan pengawasan yang ketat (Kusuma, 2021; Prawartiningrum et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa masalah utama bukan pada keberadaan fleksibilitas itu sendiri, melainkan pada lemahnya pengendalian dan konsistensi penerapan ketentuan penggunaan PNBPN.

Dari perspektif tata kelola, penggunaan langsung PNBPN juga berkaitan dengan kapasitas pengendalian internal dan budaya akuntabilitas dalam organisasi pengelola. Herman et al. (2023) dan Tutu et al. (2022) menunjukkan bahwa lemahnya pengawasan internal dan rendahnya kesadaran akuntabilitas berkontribusi pada berlanjutnya praktik penggunaan langsung PNBPN, meskipun telah menjadi temuan pemeriksaan yang berulang. Hal ini memperkuat pandangan bahwa permasalahan penggunaan langsung PNBPN tidak dapat dipandang sebagai pelanggaran administratif semata, melainkan sebagai indikator kelemahan tata kelola fiskal yang lebih mendasar. Selanjutnya, Prawartiningrum et al. (2025) menekankan pentingnya penegasan batasan penggunaan PNBPN dan kejelasan mekanisme pertanggungjawaban sebagai prasyarat untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas operasional dan disiplin fiskal, sejalan dengan temuan IHPS yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan pengaturan dan lemahnya pengawasan membuka ruang bagi praktik yang menyimpang dari ketentuan serta menyulitkan proses pemeriksaan dan pelaporan keuangan negara.



Dengan demikian, penggunaan langsung PNBP merupakan permasalahan yang berakar pada interaksi antara kebutuhan fleksibilitas operasional, kelemahan pengendalian internal, dan belum kuatnya budaya akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara. Temuan IHPS BPK 2020-2024 memperlihatkan bahwa tanpa penguatan mekanisme pengawasan dan konsistensi penerapan regulasi, praktik penggunaan langsung PNBP berpotensi terus berulang. Beberapa referensi yang relevan telah mengulas terkait dengan dilema dan risiko penggunaan langsung PNBP, namun masih terbatas dalam menawarkan pendekatan terintegrasi yang mampu menjawab kompleksitas permasalahan tersebut secara menyeluruh.

Pengelolaan Piutang dan Penagihan PNBP

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa pengelolaan piutang PNBP merupakan salah satu permasalahan yang berulang dan berpotensi menimbulkan kehilangan penerimaan negara. BPK mencatat adanya piutang PNBP yang belum tertagih dalam jangka waktu lama, belum ditetapkan statusnya secara jelas, serta lemahnya upaya penagihan dan pemantauan. Permasalahan ini mencerminkan kelemahan mendasar pada aspek administrasi, pengendalian, dan akuntabilitas dalam pengelolaan PNBP.

Beberapa referensi menegaskan bahwa permasalahan piutang PNBP tidak hanya berkaitan dengan kemampuan penagihan, tetapi juga dengan ketepatan pencatatan dan kejelasan status piutang sejak awal. Cahyady (2023) dan Subardianta (2023) menunjukkan bahwa ketidaktepatan dalam pengakuan dan klasifikasi piutang PNBP berkontribusi terhadap sulitnya penagihan dan rendahnya kualitas pengendalian. Temuan ini sejalan dengan IHPS yang mengungkap adanya piutang yang belum ditetapkan statusnya, sehingga menghambat proses penagihan dan pengambilan keputusan manajerial.

Selain aspek pencatatan, literatur juga mengaitkan lemahnya pengelolaan piutang PNBP dengan keterbatasan mekanisme penagihan dan pengawasan. Haris et al. (2023) dan Surur et al. (2022) menekankan bahwa penagihan piutang PNBP sering kali belum didukung oleh prosedur yang jelas, target kinerja yang terukur, serta pengawasan yang berkelanjutan. Kondisi ini memperbesar risiko piutang menjadi tidak tertagih dan pada akhirnya mengurangi potensi penerimaan negara, sebagaimana tercermin dalam temuan IHPS.

Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa pengelolaan piutang PNBP sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem informasi dan tata kelola data. Saputra et al. (2023) mengungkap bahwa keterbatasan sistem pencatatan dan pemantauan piutang menyulitkan entitas pengelola dalam melakukan pelacakan, pemantauan umur piutang, dan evaluasi piutang secara tepat waktu. Sementara itu, Wahidah et al. (2025) menyoroti bahwa keterbatasan integrasi informasi dan transparansi dalam pengelolaan PNBP dapat melemahkan pengendalian penerimaan negara secara umum, yang secara tidak langsung berimplikasi pada efektivitas pengelolaan piutang PNBP.

Dari perspektif pengendalian internal, literatur menyoroti bahwa pengelolaan piutang PNBP sering kali belum menjadi prioritas dalam kerangka pengawasan internal. Haris et al. (2023) dan Subardianta (2023) menunjukkan bahwa lemahnya peran pengawasan internal dan tidak konsistennya tindak lanjut temuan pemeriksaan berkontribusi pada berulangnya permasalahan piutang PNBP. Hal ini konsisten dengan temuan IHPS yang menunjukkan bahwa piutang PNBP sering kali muncul sebagai temuan berulang pada entitas yang sama dari tahun ke tahun.

Selanjutnya, Surur et al. (2022) menegaskan bahwa permasalahan piutang PNBP mencerminkan lemahnya integrasi antara fungsi pemungutan, pencatatan, dan penagihan dalam pengelolaan penerimaan negara. Pengelolaan piutang PNBP yang kurang optimal disebabkan juga oleh kapasitas SDM dan pengendalian intern yang tidak ideal (Wibowo et al., 2025). Tanpa koordinasi yang memadai antar fungsi tersebut, upaya penagihan cenderung bersifat reaktif dan



tidak berkelanjutan. Kondisi ini menjelaskan mengapa meskipun telah terdapat regulasi dan pedoman teknis, permasalahan piutang PNBPN tetap muncul secara konsisten dalam IHPS.

Dengan demikian, pengelolaan piutang dan penagihan PNBPN merupakan persoalan yang bersifat sistemik dan tidak dapat diselesaikan hanya melalui peningkatan upaya penagihan semata. Temuan IHPS BPK 2020-2024 mengindikasikan bahwa tanpa penguatan pencatatan, sistem informasi, dan pengendalian internal yang terintegrasi, piutang PNBPN berpotensi terus menumpuk dan menurunkan kualitas pengelolaan penerimaan negara. Literatur yang relevan telah memberikan ulasan terkait dengan faktor-faktor penyebab dan risiko piutang PNBPN, namun masih terbatas dalam menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk mengatasi permasalahan ini secara berkelanjutan.

Sistem, Data, dan Digitalisasi Pengelolaan PNBPN

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa kelemahan sistem, data, dan administrasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas pengelolaan PNBPN. BPK mengidentifikasi masih digunakannya pencatatan manual, keterbatasan integrasi sistem, serta ketidaksesuaian data antara unit pengelola dan sistem penerimaan negara. Kondisi ini berdampak langsung pada akurasi pelaporan, keterlacakan penerimaan, serta efektivitas pengawasan PNBPN secara keseluruhan.

Pengelolaan PNBPN dalam praktiknya telah melibatkan penggunaan sistem aplikasi pada tahapan tertentu, khususnya dalam proses penyetoran dan pencatatan penerimaan. Windyatama et al. (2024) menggambarkan bahwa PNBPN disetorkan melalui mekanisme billing menggunakan aplikasi Simponi dan selanjutnya dicatat dalam sistem akuntansi pemerintah melalui aplikasi SAKTI. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek teknologi informasi telah menjadi bagian dari proses administratif PNBPN, terutama pada tahap transaksi dan pencatatan.

Namun demikian, literatur tidak secara luas membahas integrasi sistem PNBPN lintas unit atau standarisasi data nasional. Sebagian besar studi justru menempatkan sistem dan data sebagai bagian dari konteks administratif yang masih menghadapi berbagai keterbatasan. Ningrum et al. (2024) menekankan bahwa keterbatasan data dan informasi yang andal dapat menghambat fungsi pengendalian dan evaluasi penerimaan, tanpa secara spesifik membahas desain atau integrasi sistem digital PNBPN.

Dari sisi tata kelola, Fauziah & Kurniawan (2025) menunjukkan bahwa optimalisasi PNBPN tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dan kualitas pengawasan. Dalam konteks terminal untuk kepentingan sendiri (TUKS), mereka menekankan pentingnya kompetensi aparatur, penguatan pengawasan, serta pemanfaatan teknologi sebagai alat pendukung tata kelola, bukan sebagai solusi tunggal atas permasalahan PNBPN. Aspek kesiapan organisasi juga menjadi perhatian dalam literatur. Muharrom et al. (2025) menyatakan bahwa pengelolaan PNBPN menghadapi tantangan struktural, termasuk keterbatasan sumber daya dan kebutuhan investasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pemangku kepentingan. Pembahasan ini lebih menekankan tantangan manajerial dan kelembagaan dibandingkan aspek teknis sistem informasi.

Sementara itu, Wahidah et al. (2025) membahas pemanfaatan media digital dalam konteks transparansi dan keterbukaan informasi publik terkait PNBPN, bukan dalam konteks sistem penerimaan atau pencatatan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penggunaan kanal digital dapat mendukung akuntabilitas informasi, tetapi tidak secara langsung membahas efektivitas sistem digital dalam pengendalian penerimaan negara.

Sistem, data, dan digitalisasi merupakan prasyarat penting dalam perbaikan pengelolaan PNBPN, namun bukan solusi tunggal. Temuan IHPS BPK 2020-2024 mengindikasikan bahwa tanpa integrasi sistem yang memadai, tata kelola data yang kuat, serta peningkatan kapasitas pengguna, digitalisasi PNBPN berpotensi tidak menghasilkan perbaikan yang signifikan.



Literatur yang relevan telah menegaskan potensi dan keterbatasan digitalisasi, namun masih menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan dalam pengelolaan sistem PNBPN.

Kapasitas SDM dan Organisasi Pengelola PNBPN

Temuan IHPS BPK periode 2020-2024 menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan kelemahan organisasi pengelola merupakan faktor penting yang memperburuk berbagai permasalahan PNBPN. BPK mencatat bahwa kesalahan administrasi, ketidaktepatan pencatatan, serta ketidakpatuhan prosedural sering kali berkaitan dengan keterbatasan kompetensi teknis dan lemahnya pengaturan organisasi pengelola PNBPN. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan PNBPN tidak hanya bersumber dari aspek regulasi dan sistem, tetapi juga dari kapasitas institusional yang menopang pelaksanaannya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) pengelola PNBPN berperan penting dalam mendukung kepatuhan terhadap ketentuan pemungutan, pencatatan, dan penyetoran penerimaan negara. Fauziah & Kurniawan (2025) dan Muharrom et al. (2025) mengungkapkan bahwa keterbatasan pemahaman teknis terhadap regulasi PNBPN, rendahnya literasi kebijakan, serta minimnya pelatihan berkelanjutan berpotensi meningkatkan risiko kesalahan administrasi dalam pengelolaan PNBPN. Kondisi ini sejalan dengan temuan IHPS yang mencatat bahwa permasalahan PNBPN kerap muncul pada entitas dengan kapasitas SDM yang belum memadai.

Selain kompetensi individu, struktur dan tata kelola organisasi pengelola PNBPN juga memengaruhi efektivitas pengelolaan penerimaan negara. Kusuma (2021) menegaskan bahwa ketidakjelasan pembagian peran, tumpang tindih kewenangan, serta lemahnya koordinasi antar unit pengelola berkontribusi terhadap rendahnya akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan PNBPN. Hal ini menjelaskan mengapa permasalahan PNBPN sering bersifat lintas unit dan tidak dapat diselesaikan hanya melalui perbaikan prosedur teknis.

Haris et al. (2023) menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah personel dan ketidakseimbangan beban kerja pada unit pengelola PNBPN dapat meningkatkan risiko kesalahan administrasi dan melemahkan konsistensi implementasi kebijakan. Sementara itu, Wahidah et al. (2025) menyoroti pentingnya peningkatan kapasitas SDM dan penguatan tata kelola untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan PNBPN, meskipun tidak secara spesifik membahas aspek struktur organisasi. Temuan-temuan tersebut konsisten dengan IHPS yang menunjukkan bahwa kesalahan administrasi dan ketidakpatuhan prosedural kerap berulang pada entitas yang sama.

Lebih lanjut, Rahmadhani et al. (2025) menekankan bahwa peningkatan kapasitas SDM dan penguatan organisasi pengelola PNBPN memerlukan dukungan pimpinan serta internalisasi nilai akuntabilitas dalam organisasi agar bersifat berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Wibowo & Murwaningsari (s2024) membuktikan secara empiris bahwa kompetensi SDM dan praktik pengelolaan PNBPN yang akuntabel berperan penting dalam mendorong keberlanjutan kinerja PNBPN. Temuan ini memperkuat bukti IHPS bahwa tanpa perbaikan mendasar pada kapasitas SDM dan tata kelola organisasi, berbagai upaya perbaikan teknis cenderung belum mampu menghilangkan permasalahan PNBPN yang berulang.

Dengan demikian, kapasitas SDM dan kualitas organisasi pengelola PNBPN merupakan fondasi penting dalam perbaikan tata kelola penerimaan negara. Temuan IHPS BPK 2020-2024 mengindikasikan bahwa keterbatasan kompetensi, lemahnya struktur organisasi, serta kurangnya dukungan kelembagaan memperbesar risiko ketidakpatuhan dan kesalahan pengelolaan PNBPN. Literatur yang relevan telah memberikan pemahaman yang kuat mengenai peran strategis kapasitas SDM dan organisasi, namun juga menunjukkan bahwa perbaikan pada aspek ini perlu dilakukan secara terencana dan terintegrasi agar mampu mendukung keberlanjutan reformasi pengelolaan PNBPN.



Pengawasan dan Pengendalian Internal Pengelolaan PNBP

Temuan IHPS BPK periode 2020–2024 menunjukkan bahwa kelemahan pengawasan dan pengendalian internal menjadi faktor utama yang memperkuat sifat berulang berbagai permasalahan PNBP. BPK secara konsisten mengidentifikasi temuan terkait ketidakpatuhan pemungutan, keterlambatan penyeteroran, penggunaan langsung, serta pengelolaan piutang PNBP yang belum optimal. Sebagian besar temuan tersebut berkaitan dengan lemahnya fungsi pengawasan internal dan rendahnya konsistensi tindak lanjut atas hasil pemeriksaan sebelumnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengawasan PNBP belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme pencegahan dan perbaikan yang berkelanjutan.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa pengawasan dan pengendalian internal merupakan elemen penting dalam menjaga kepatuhan dan akuntabilitas pengelolaan PNBP. Aisyah & Martani (2025) dan Christanto & Wijayanti (2023) menunjukkan bahwa kelemahan dalam desain dan implementasi sistem pengendalian internal pada instansi pemerintah berimplikasi pada meningkatnya risiko ketidakpatuhan administratif dan temuan pemeriksaan, termasuk pada aspek penerimaan negara. Sejalan dengan hal tersebut, Kusuma (2021) menegaskan bahwa pengelolaan PNBP yang tidak didukung dengan pengendalian internal yang memadai cenderung menghadapi permasalahan kepatuhan dan akuntabilitas secara berulang. Pola ini konsisten dengan temuan IHPS yang menunjukkan bahwa temuan PNBP sering muncul kembali pada entitas dengan pengendalian internal yang lemah.

Selain aspek desain pengendalian, literatur juga menyoroti pentingnya konsistensi tindak lanjut hasil pemeriksaan sebagai bagian dari mekanisme pengawasan. Fitrah & Juliardi (2023) dan Putra et al. (2023) menunjukkan bahwa rekomendasi pemeriksaan yang tidak ditindaklanjuti secara konsisten berpotensi melemahkan efektivitas pengawasan dan memperlambat perbaikan tata kelola keuangan negara. Dalam konteks pengelolaan PNBP, Wahidah et al. (2025) menekankan bahwa lemahnya komitmen terhadap tindak lanjut hasil pemeriksaan berkontribusi terhadap berulangnya permasalahan administratif. Kondisi ini sejalan dengan IHPS yang mencatat bahwa temuan PNBP kerap bersifat repetitif meskipun rekomendasi perbaikan telah disampaikan pada periode sebelumnya.

Dari sisi operasional, efektivitas pengawasan PNBP juga dipengaruhi oleh dukungan sistem informasi dan kualitas data. Dinata & Luthfillah (2024) menunjukkan bahwa keterbatasan sistem pencatatan dan pelaporan dapat menghambat proses pengawasan, khususnya dalam memastikan ketepatan waktu dan keandalan data penerimaan. Temuan ini diperkuat oleh Haris et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengawasan yang tidak didukung oleh data yang akurat dan terintegrasi cenderung bersifat administratif dan kurang efektif dalam mendeteksi potensi permasalahan sejak dini. Pola tersebut konsisten dengan IHPS yang menunjukkan bahwa keterbatasan sistem dan data masih menjadi kendala utama dalam pengawasan internal PNBP.

Literatur lainnya juga menyoroti peran dan kapasitas aparat pengawasan internal dalam menjaga efektivitas pengendalian PNBP. Cahyady (2023) menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas pengawasan internal, termasuk aspek kompetensi dan kejelasan peran, dapat melemahkan pengendalian atas pengelolaan penerimaan negara. Sementara itu, Subardianta (2023) menegaskan bahwa lemahnya pengawasan internal berkontribusi pada berulangnya permasalahan pengelolaan piutang dan kepatuhan PNBP. Temuan-temuan ini memperkuat indikasi dalam IHPS bahwa kelemahan pengawasan PNBP tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan kapasitas kelembagaan.

Dengan demikian, pengawasan dan pengendalian internal dalam pengelolaan PNBP masih menghadapi berbagai keterbatasan yang bersifat struktural dan kelembagaan. Temuan IHPS BPK 2020-2024 menunjukkan bahwa tanpa penguatan desain pengendalian internal, peningkatan konsistensi tindak lanjut pemeriksaan, serta dukungan sistem dan data yang



memadai, pengawasan PNBPN cenderung tetap bersifat reaktif dan kurang efektif dalam mencegah terulangnya temuan. Literatur yang relevan telah memberikan pemahaman yang kuat mengenai peran strategis pengawasan dan pengendalian internal, namun sekaligus menunjukkan bahwa implementasi pengawasan PNBPN masih memerlukan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan permasalahan utama PNBPN serta alternatif solusi yang dibahas dalam literatur akademik dengan menggunakan pendekatan *scoping review* dan temuan empiris IHPS BPK periode 2020-2024 sebagai dasar identifikasi masalah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan PNBPN di Indonesia bersifat sistemik, berulang, dan lintas sektor, sehingga tidak dapat dipahami sebagai persoalan administratif semata. Berdasarkan sintesis hasil dan pembahasan, penelitian ini mengidentifikasi tujuh kelompok permasalahan utama PNBPN, yaitu ketidakpatuhan pemungutan dan penyeteroran, kelemahan penetapan dan penerapan tarif serta dasar hukum, penggunaan langsung PNBPN, pengelolaan piutang dan penagihan, keterbatasan sistem dan data serta digitalisasi, kapasitas SDM dan organisasi pengelola, serta lemahnya pengawasan dan pengendalian internal. Temuan IHPS menunjukkan bahwa permasalahan-permasalahan tersebut muncul secara konsisten dari tahun ke tahun, bahkan pada entitas yang sama.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian telah mengulas permasalahan PNBPN secara parsial, misalnya hanya menyoroti aspek tarif, sistem, kepatuhan, atau pengawasan. Meskipun literatur menawarkan berbagai alternatif solusi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa solusi yang diusulkan masih belum sepenuhnya menjawab karakter permasalahan PNBPN yang bersifat terintegrasi dan struktural sebagaimana tercermin dalam temuan pemeriksaan BPK. Dengan mengombinasikan temuan IHPS dan literatur akademik, penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan pengelolaan PNBPN memerlukan pendekatan tata kelola yang komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada peningkatan penerimaan, tetapi juga pada penguatan regulasi, sistem, kapasitas kelembagaan, dan pengawasan secara simultan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, identifikasi permasalahan PNBPN dalam penelitian ini sepenuhnya didasarkan pada temuan IHPS BPK periode 2020-2024, sehingga analisis dibatasi pada isu-isu yang tercermin dalam laporan pemeriksaan dan tidak mencakup permasalahan laten yang belum teridentifikasi melalui proses audit. Kedua, meskipun penelitian ini menggunakan 81 artikel sebagai korpus awal, tidak seluruh literatur tersebut membahas permasalahan PNBPN secara langsung dan mendalam. Oleh karena itu, hanya literatur yang memiliki keterkaitan kuat dan eksplisit dengan masing-masing permasalahan yang digunakan dalam sintesis hasil dan pembahasan, sehingga cakupan solusi yang dipetakan bergantung pada kedalaman dan fokus kajian dalam literatur yang tersedia. Ketiga, pendekatan *scoping review* yang digunakan dalam penelitian ini tidak bertujuan untuk menilai efektivitas empiris dari solusi yang diusulkan dalam literatur. Penelitian ini memetakan kecenderungan temuan dan gagasan solusi, namun tidak menguji secara kuantitatif atau kualitatif dampak implementasi solusi tersebut dalam praktik pengelolaan PNBPN.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian efektivitas implementasi kebijakan dan solusi PNBPN yang telah diusulkan dalam literatur. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan studi kasus pada sektor atau kementerian/lembaga tertentu untuk mengulas secara lebih mendalam dinamika pengelolaan PNBPN di tingkat operasional. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan analisis dengan mengombinasikan



temuan pemeriksaan BPK dengan data kuantitatif PNBP, seperti tren penerimaan, tingkat kepatuhan, atau kinerja penagihan piutang, guna menilai dampak kebijakan secara lebih terukur. Pendekatan komparatif antar sektor atau antar negara juga berpotensi memperkaya pemahaman mengenai praktik terbaik pengelolaan PNBP dan relevansinya bagi konteks Indonesia.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, perbaikan pengelolaan PNBP memerlukan keterlibatan aktif dan terkoordinasi dari para pembuat kebijakan dan pengelola PNBP. Pembuat kebijakan, khususnya Kementerian Keuangan selaku pengelola fiskal negara, kementerian/lembaga teknis penghasil PNBP, serta lembaga pengawasan internal pemerintah, perlu menjadikan temuan IHPS BPK 2020-2024 sebagai dasar utama dalam perumusan dan evaluasi kebijakan PNBP. Pembaruan kebijakan tidak seharusnya bersifat reaktif terhadap temuan pemeriksaan, tetapi diarahkan pada perbaikan struktural dan berkelanjutan. Pengelola PNBP di tingkat operasional, termasuk satuan kerja kementerian/lembaga dan unit layanan publik, perlu memperkuat kepatuhan pemungutan dan penyetoran melalui penegasan prosedur, peningkatan kualitas pencatatan, dan pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi. Selain itu, penetapan dan penerapan tarif PNBP perlu didukung oleh dasar hukum yang jelas dan kajian tarif yang berbasis data biaya dan karakter layanan agar tercapai kepastian hukum dan optimalisasi penerimaan negara. Dalam konteks kelembagaan, pembuat kebijakan dan pengelola PNBP perlu memperhatikan penguatan kapasitas sumber daya manusia dan penataan organisasi pengelola PNBP. Peningkatan kompetensi teknis, kejelasan pembagian peran, serta dukungan manajerial menjadi prasyarat penting agar sistem dan regulasi yang ada dapat diimplementasikan secara konsisten. Penguatan pengawasan dan pengendalian internal juga perlu dilakukan secara terintegrasi agar temuan berulang terkait PNBP dapat diminimalkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Absor, U., Amsirun, A., & Aprianti, M. S. (2022). Efektivitas penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Tegal. *Jurnal Strategik Manajemen*, 10(2), 1–18. <https://doi.org/10.62038/jsm.v10i2.74>
- Adhitama, S., & Joshua, S. (2023). Analisis realisasi penerimaan negara bukan pajak badan layanan umum Politeknik Keuangan Negara STAN. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 7(2), 233–253. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i2.5368>
- Ainani, F., & Wisnantiasri, S. N. (2025). Analysis of the implementation of income tax calculation based on Government Regulation Number 15 of 2022 on Taxation Treatment on Non-Tax Revenue on Coal Mining Business. *The 2nd International Students Conference on Economics and Business Excellence*, 2(1), 121–126. https://conference.ut.ac.id/index.php/proceeding_iscebe/article/view/5512
- Aisyah, E. N., & Martani, D. (2025). Internal control and financial accountability in non-tax forest revenue management: A qualitative study. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 10(1), 82–92. <https://doi.org/10.32502/balance.v10i1.601>
- Angelia, L., & Wibowo, P. (2025). Non-tax revenue performance determinants and the moderating role of internal auditors' capability in Indonesia's public sector. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v11i2.1916>
- Ariani, N. V., & Amirudin, A. (2022). Determination of zero rupiah rate against non-tax state revenues for intellectual property rights services. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 22(4), 513–524. <https://doi.org/10.30641/dejure.2022.V22.513-524>
- Arkan, M. F., & Rosdiana, H. (2024). Evaluasi kebijakan pada penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pasca produksi: studi pembangunan sektor perikanan tangkap berbasis blue economy di Indonesia. *Journal of Economic Resilience and Sustainable Development*,



- 1(2), 84–94. <https://doi.org/10.61511/ersud.v1i2.2024.1190>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Azhariyah, P. E., Efrianti, D., & Rachman, R. (2022). Prosedur penerimaan atas penerimaan negara bukan pajak pada pusat penelitian & pengembangan hasil hutan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 2(3), 207–216. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v2i3.1521>
- BPK RI. (2021). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester ii Tahun 2020*. <https://www.bpk.go.id/ihps/2020/II>
- BPK RI. (2022). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester ii Tahun 2021*. <https://www.bpk.go.id/ihps/2021/II>
- BPK RI. (2023). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester ii tahun 2022*. <https://www.bpk.go.id/ihps/2022/II>
- BPK RI. (2024). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester ii tahun 2023*. <https://www.bpk.go.id/ihps/2023/II>
- BPK RI. (2025). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester ii tahun 2024*. <https://www.bpk.go.id/ihps/2024/II>
- Budiana, K., Sucherly, S., Krisna, N. L., & Sari, D. (2022). The role of digital marketing and customer experience in increasing non-tax state revenue. *2nd International Conference on Business & Social Sciences*. <https://ojsicobuss.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/319>
- Cahyady, Y. (2023). Tinjauan yuridis terhadap penyelesaian sengketa penerimaan negara bukan pajak melalui gugatan ke Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 4574–4586. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/4076>
- Christanto, R., & Wijayanti, N. A. (2023). Evaluasi pengakuan dan pengukuran berbasis aktual atas penerimaan negara bukan pajak (PNBP) berjenis pelayanan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(4), 3418–3432. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1624>
- Darmono, D. (2022). Analisis kontribusi jasa pelayanan kapal pemanduan dan penundaan terhadap penerimaan negara bukan pajak pada kantor unit penyelenggara pelabuhan kelas II Tanjung Redeb. *Economy Bring Ultimate Information All About Development Journal*, 6(2), 42–58. <https://doi.org/10.35915/ej.v6i2.718>
- Dinarjito, A. (2017). Analisis temuan badan pemeriksa keuangan atas penerimaan negara bukan pajak kementerian/lembaga. *Info Artha*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.31092/jia.v1i1.5>
- Dinata, R. C., & Luthfillah, N. Q. (2024). Analysis of the procedure for the acceptance of non-tax state revenue (PNBP) at the Malang state wealth and auction service office (KPKNL). *The 6 Th International Conference on Religious and Cultural Science*, 1–5. <https://journals.oneresearch.id/index.php/increcs/article/view/97>
- Ditisrama, T., Sinaulan, R. L., & Ismail, I. (2022). Fungsi budgetary dan regulatory penerimaan negara bukan pajak (PNBP) di Indonesia. *Syntax Idea*, 4(6), 1045–1055. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v4i6.1897>
- Divina, V., Cahyadini, A., & Ramli, T. S. (2023). Regulasi penetapan nilai nol rupiah atau nol persen untuk penerimaan negara bukan pajak terhadap hak paten pada era society 5.0. *Acta Diurnal: Jurnal Ilmu Hukum Kenotariatan*, 7(1), 60–80. <https://doi.org/10.23920/acta.v7i1.1696>
- Eddyono, F., Darusman, D., Sumarwan, U., & Sunarminto, T. (2022). Tourism competitiveness, tourist foreign arrival and non-tax state revenue in national parks in Indonesia. *Indonesian Journal of Forestry Research*, 9(2), 165–184. <https://doi.org/10.20886/ijfr.2022.9.2.165-184>



- Fathiyah, F., Sukmana, A., & Pasla, B. N. (2021). Analisis tingkat akurasi penerimaan dan mekanisme penyaluran dana bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak pemerintah Provinsi Jambi tahun 2015-2019. *Jurnal Prajaiswara*, 2(1), 15–24. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i1.16>
- Fauziah, G. N., & Kurniawan, F. (2025). Optimalisasi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dari sewa perairan terminal untuk kepentingan sendiri (TUKS) melalui tata kelola, kualitas sumber daya manusia, dan sistem pengawasan: Systematic literature review (SLR). *Jurnal Cakrawala Bahari*, 8(1), 248–265. <https://doi.org/10.70031/jkb.v8i1.157>
- Febriani, A., & Nasution, H. (2025). Analysis of the effectiveness and contribution of non-tax state revenue (PNBP) management at the Directorate of Environmental Dispute Resolution (PSLH)–Ministry of Environmental and Forestry (KLHK). *International Journal of Current Economics & Business Ventures*, 5(2), 236–256. <https://scholarsnetwork.org/journal/index.php/ijeb/article/view/429>
- Fitrah, A., & Juliardi, D. (2023). Dampak belanja bantuan operasional perguruan tinggi negeri, rupiah murni dan penerimaan negara bukan pajak terhadap akreditasi program studi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(4), 3220–3231. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1637>
- Frediyanto, J., Priono, H., & Budiwitjaksono, G. S. (2025). Optimization of non-tax state revenue in the water lease section in the marine sector of institution X office. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 10228–10237. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.8242>
- Gloria, F., Idris, M., & Nur, I. (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), 82–86. <https://doi.org/10.56326/jebd.v1i2.1807>
- Gunawan, H., & Yudhyani, E. (2023). Efektivitas dan kontribusi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pada lembaga masyarakat narkotika. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 45–52. <https://doi.org/10.31293/ekm.v11i4.6580>
- Hanuranto, A. T. (2023). Investigation of zone updating performance using modified K-Mean clustering for non-tax state revenue (PNBP). *International Conference on Electrical, Communication and Computer Engineering (ICECCE)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/ICECCE61019.2023.10442385>
- Haris, O. K., Handrawan, H., Herman, H., Hidayat, S., Sanib, S. S., & Viyata, A. E. (2023). Putusan bebas dalam perkara tindak pidana korupsi tentang penerimaan negara bukan pajak penggunaan kawasan hutan (PNBP-PKH) (studi kasus nomor 44/Pid.Sus-TPK/2021/PN.Kdi). *Halu Oleo Legal Research*, 5(3), 797–808. <https://doi.org/10.33772/holresch.v5i3.302>
- Herman, H., Hendrawan, H., Haris, O. K., Hidayat, S., Rasmudin, R., & Adi, A. F. (2023). Analisis hukum penerimaan negara bukan pajak (PNBP) izin pinjam pakai kawasan hutan dalam perspektif tindak pidana korupsi (studi kasus putusan PN Kendari nomor 42/Pid.Sus-Tpk/2021/Pn.Kdi). *Halu Oleo Legal Research*, 5(2), 454–471. <https://doi.org/10.33772/holresch.v5i2.305>
- Humolungo, D., Hasyim, W., & Lasarudin, A. (2022). Prediksi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) menggunakan algoritma neural network di LPP RRI Gorontalo. *JUIK (Jurnal Ilmu Komputer)*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.31314/juik.v2i1.1486>
- Idrison, I. (2022). Perlindungan hukum terhadap pns dan pensiunan pns dalam penerapan tarif penerimaan negara bukan pajak pada kegiatan pelayanan pertanahan. *Unes Journal of Swara Justisia*, 6(3), 268–281. <https://doi.org/10.31933/ujsj.v6i3.284>
- Irmayasari, O. R., & Hakim, M. R. (2023). The effectiveness of the online non-tax state revenue



- information system (SIMPONI) in the management of traffic fines (A case study of the Jambi state prosecutor's office). *Contemporary Society and Politics Journal*, 2(1), 28–41. <https://doi.org/10.32939/cspj.v2i1.2798>
- Jannah, N. A., Hamzah, Y. A., & Lira, A. (2025). Tinjauan yuridis penerapan zona nilai tanah terhadap tarif penerimaan negara bukan pajak dalam layanan pemeliharaan data. *Legal Dialogica*, 1(1), 1–18. <https://jurnal.fh.umi.ac.id/index.php/legal/article/view/1647>
- Januar, I. K., Sueb, M., & Mulyani, S. (2024). The influence of the use of information technology, supervision and audit, use of PNPB funds, and implementation of sanctions on the quality of management of non-tax state revenue in ministry/state agencies. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 7(1), 268–290. <https://doi.org/10.33258/birci.v7i1.7866>
- Kusuma, R. E. J. (2021). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pengelolaan penerimaan negara bukan pajak basis layanan pada kementerian/lembaga. *Jurnal Good Governance*, 17(2), 179–201. <https://doi.org/10.32834/gg.v17i2.344>
- Kusumaramdhani, W. (2022). Non-tax state revenue at the Directorate General of General Legal Administration in the perspective of State Finance Law. *Legal Brief*, 11(2), 1492–1506. <https://doi.org/10.35335/legal.v11i2.325>
- Luriana, M. R. R. R., Putri, I. A. J., & Agustina, E. N. S. (2025). Pengaruh pelayanan jasa perizinan terminal untuk kepentingan sendiri dan biaya perizinan terhadap penerimaan negara bukan pajak KSOP Utama Tanjung Perak Surabaya. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 4137–4153. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i4.19397>
- Manoppo, A. K. S., Ruchimat, T., & Natsir, M. (2024). Analisis kesenjangan kualitas pelayanan PPS Belawan dalam implementasi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pascaproduksi. *Jurnal Penyuluhan Perikanan Dan Kelautan*, 18(2), 111–135. <https://doi.org/10.33378/jppik.v18i2.490>
- Margareth, C. (2025). Optimalisasi penerimaan negara bukan pajak sub sektor mineral dan batubara melalui pengaturan royalti batubara. *Juremi: Jurnal Riset Ekonom*, 4(6), 1229–1240. <https://doi.org/10.53625/juremi.v4i6.10166>
- Mawarni, R. (2025). State revenue policy: Analysis of the tax system and non-tax state revenue (PNBP). *Journal Arbitration: Economy, Management and Accounting*, 3(1), 11–19. <https://doi.org/10.58471/arbitrase.v3i01.167>
- Muharrom, E. Y., Tanti, E., & Pardede, R. M. (2025). Analisis keterkaitan penerimaan dan ketersediaan anggaran penerimaan negara bukan pajak (PNBP) survei pemetaan dalam rangka mendukung tugas pokok pushidrosal. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(9), 11055–11061. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i9.9464>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Nasarudin, M. (2025). Mendorong reformasi tata kelola penerimaan negara bukan pajak melalui strategi optimalisasi integrasi e-pnbp dan simbara di sub-sektor minerba. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(1), 261–278. <https://doi.org/10.53625/jirk.v5i1.10321>
- Ningrum, D. K., Sari, L., & Utami, B. C. (2024). Analisis efektivitas program pembinaan kemandirian dalam penerimaan negara bukan pajak (PNBP) Lapas Perempuan Kelas II A Pekanbaru. *Innovative Infrastructure Solutions*, 4(5), 4308–4315. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.15133>
- Peraturan Pemerintah. (2020a). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak*.



- <https://peraturan.bpk.go.id/Details/149347/pp-no-58-tahun-2020>
Peraturan Pemerintah. (2020b). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Pengajuan Dan Penyelesaian Keberatan, Keringanan, Dan Pengembalian Penerimaan Negara Bukan Pajak* (Issue 040975).
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/149349/pp-no-59-tahun-2020>
- Peraturan Pemerintah. (2020c). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Penetapan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak*.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/155019/pp-no-69-tahun-2020>
- Peraturan Pemerintah. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Tata Cara Pembriksaan Penerimaan Negara Bukan Pajak*.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/157704/pp-no-1-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah. (2025). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2025 Tentang Tata Cara Penetapan Tarif, Pengelolaan, Dan Penyelesaian Keberatan, Keringanan, Dan Pengembalian Penerimaan Negara Bukan Pajak*.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/331115/pp-no-44-tahun-2025>
- Pramugar, R. N., & Sinaga, R. Y. (2021). E-government in optimizing non-tax revenue of the mining sector in Indonesia. *Journal Accounting and Finance*, 5(1), 36–44.
<https://doi.org/10.25124/jaf.v5i1.3743>
- Prawartiningrum, A., Zainuddin, M. Z., & Imran, I. (2025). Implementasi PP 48 Tahun 2014 Tentang Transaksi Penerimaan Negara Bukan Pajak Biaya Pernikahan Luar Kantor (Studi pada KUA Kecamatan Ranomeeto Kabupaten Konawe Selatan). *Sultra Journal of Economic and Business*, 6(2), 576–588. <https://doi.org/10.54297/sjeb.v6i2.1326>
- Pulungan, F. A., Yoshua, B. A., & Eko, I. H. (2024). Peranan penerimaan negara bukan pajak dalam pendapatan dan belanja negara. *MANTAP: Journal of Management Accounting, Tax and Production*, 2(1), 169–176. <https://doi.org/10.57235/mantap.v2i1.1599>
- Purba, P., & Wirawaningsi, Y. (2022). Implementasi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 Tentang Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di satuan kerja jajaran Kodam I/B study kasus (Kodam I/BB Staf Perencanaan). *Jurnal Teknologi Kesehatan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 284–295. <https://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/tekesnos/article/view/3249>
- Putra, A., Veronica, D., & Bansa, Y. A. (2023). Penerimaan hasil pengelolaan sumberdaya alam dan pengaruh terhadap penerimaan negara bukan pajak di Indonesia. *Jurnal Development*, 11(1), 29–37. <https://doi.org/10.53978/jd.v11i1.272>
- Putri, T. D. (2021). Non-tax state revenue (PNBP) in Research Institute For Inland Fisheries And Extension (BRPPUPP). *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(2), 193–200. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i2.1458>
- Rahmadhani, W. A., Hawa, B. B., & Samsudin, U. (2025). Management of non-tax state revenue at the office of the port master and port authority of class II Patimban for the 2023 budget period. *Fin Synergy: Jurnal Manajemen Keuangan*, 3(1), 64–71. <https://doi.org/10.56457/fin.v3i1.834>
- Renata, T., & Wilda, W. (2021). Analisa penerimaan negara bukan pajak pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Dumai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pajak*, 1(1), 1–5. <https://ojs-ejak.id/index.php/Ejak/article/view/7>
- Rohmah, U. A., & Rahmayanti, D. (2022). Akibat hukum atas pembebanan jaminan fidusia terhadap pembiayaan konsumen dan penerimaan negara bukan pajak (PNBP). *Begawan Abioso*, 13(1), 25–34. <https://doi.org/10.37893/abioso.v13i1.74>
- Saputra, A. U., Akib, A., & Rizkyanti, A. (2023). Analisis peran crash program piutang negara dalam penerimaan negara bukan pajak di masa pandemi covid-19 pada KPKNL Lahat. *Equivalent: Journal Of Economic, Accounting and Managemen*, 1(2), 223–233.



- <https://doi.org/10.61994/equivalent.v1i2.163>
- Sitepu, M. H., Fadly, Z. R., Ariana, M., Darondo, F. A., Sadir, A., & Hanifah, A. (2023). Perhitungan nilai penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dari sektor perikanan tangkap (studi kasus kapal cantrang di PPN Brondong). *Jurnal Marshela (Marine and Fisheries Tropical Applied Journal)*, 1(1), 39–46. <https://doi.org/10.25181/marshela.v1i1.3031>
- Sitindaon, I. V. L., Febrian, F., Ridwan, F., & Rumesten, I. (2022). Reconstruction of utilization arrangements for the state assets in the form of land to increase non-tax state revenue. *SASI*, 28(158), 268–278. <https://doi.org/10.47268/sasi.v28i2.938>
- Subardianta, A. U. (2023). Implementation of automatic blocking system in the management of non-tax state revenue receivables. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(1), 53–57. <https://doi.org/10.56403/lejea.v1i2.58>
- Suhayati, E., & Sarifudin, D. (2024). Contribution of non-tax state revenue sales of agricultural products and research collaboration at the large testing center for standard rice instruments. *The International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities - Economics, Business and Management Track*, 64–77. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-465-5>
- Surur, N. A., Gunawan, W., & Sutrisno, B. (2022). Manajemen kinerja kantor kesyahbandaran dan otoritas pelabuhan kelas IV Banda Naira dalam meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) tahun 2020. *Janitra (Jurnal Administgrasi Pemerintahan)*, 2(1), 116–135. <https://doi.org/10.24198/janitra.v2i1.41105>
- Takim, A., & Umanailo, S. (2024). Implementasi biaya pencatatan nikah sebagai tarif penerimaan negara bukan pajak di KUA Sulawesi Tengah. *Al-Mizan: Jurnal Kajian Hukum Dan Ekonomi*, 10(1), 101–116. <https://ejurnal.staibabussalamsula.ac.id/index.php/al-mizan/article/view/173>
- Tandiawan, V., Rachmawati, R., Sadeli, Y. A., Shalihah, M., Lubis, M., & Nasution, E. M. (2025). Disclosure of intellectual capital from the perspective of non-tax state revenue performance of Walisongo State Islamic University Semarang. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03317>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Tutu, A., Sahabuddin, Z. A., & Santosa, A. I. (2022). Peningkatan penerimaan negara bukan pajak melalui pengelolaan barang milik negara Kementerian Pertahanan. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 173–182. <https://doi.org/10.53866/jimi.v2i1.46>
- Undang-Undang RI. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003>
- Undang-Undang RI. (2004). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40509/uu-no-15-tahun-2004>
- Undang-Undang RI. (2018). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/90041/uu-no-9-tahun-2018>
- Utami, N. D., Syaifudin, N., & Patiro, S. P. S. (2024). Analisis faktor ekonomi makro penerimaan negara bukan pajak (studi kasus Kota Batang). *Jurnal Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(3), 222–233. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13883459>
- Wahidah, W., Mulya, F. R. Q., Asniwaty, A., & Indriaty, L. (2025). Transparansi penerimaan



- negara bukan pajak (PNBP) pada Radio Republik Indonesia (RRI) Merauke. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 199–208. <https://doi.org/10.55049/jeb.v17i1.415>
- Wibowo, P., Abimanyu, Y., Syafardi, H., Prabowo, M., & Indrawati, I. (2021). Pengaruh belanja pemerintah pusat 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. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i3.343>
- Wibowo, P., Firmansyah, A., Suhendra, M., Subardianta, A. U., & Krisnandono, D. (2025). Revisiting leadership in public finance: Evidence on non-tax revenue receivables management quality in Indonesia. *Accounting Analysis Journal (AAJ)*, 14(2), 141–154. <https://doi.org/10.15294/aaj.v14i2.22491>
- Wibowo, P., & Murwaningsari, E. (2024). Factors influencing non-tax revenue sustainability in Indonesian government institutions: the mediating role of accountability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2303788. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2303788>
- Windyatama, A., Nasution, M., & Purba, N. H. (2024). Analisis penerimaan negara bukan pajak pada balai besar Taman Nasional Gunung Leuser. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 5(3), 863–868. <https://doi.org/10.55338/saintek.v5i3.2820>
- Zulyani, Z., Romadhoni, R., & Khairullani, K. (2022). Upaya optimalisasi penerimaan negara bukan pajak pada kegiatan bongkar muat di KSOP Khusus Batam tahun 2020 - 2021. *Jurnal Inovtek Polbeng*, 12(1), 94–99. <https://doi.org/10.35314/ip.v12i1.2597>