

ANALISIS REALISASI PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK BADAN LAYANAN UMUM POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN

Satria Adhitama

satria.bc@pknstan.ac.id

Steven Joshua

Program Studi D3 Kebendaharaan Negara Politeknik Keuangan Negara STAN

ABSTRACT

State Finance Polytechnic STAN is one of the Public Service Bodies within the Ministry of Finance that handles the field of education. The Public Service Agency has flexibility in managing its own finances, including in managing its revenues, especially Non-Tax State Revenues. This study aims to analyze the realization of Non-Tax State Revenue for Public Service Agencies in the PKN STAN environment during 2019 s.d. 2021. This study uses a constructivist paradigm with a qualitative approach. The strategy used in this research is a case study. The results of this study are that there are BLU PNBP from PKN STAN which has not been maximized in collection. This is caused by both internal and external factors. For internal factors, PKN STAN does not yet have the ability to set income targets, while external factors are the Covid-19 pandemic condition and the policy of the Minister of Finance regarding the admission of new PKN STAN students. In addition to having an impact on new student admissions, the Covid-19 pandemic has also affected the decline in training held by PKN STAN for other ministries/institutions including local governments. In addition, the Covid-19 pandemic has resulted in a decrease in rental receipts for buildings and rooms.

Key words: BLU, PKN STAN, PNBP, realization.

ABSTRAK

Politeknik Keuangan Negara STAN adalah salah satu Badan Layanan Umum di lingkungan Kementerian Keuangan yang menangani di bidang pendidikan. Badan Layanan Umum memiliki fleksibilitas dalam mengelola keuangannya sendiri termasuk dalam mengelola penerimaannya khususnya Penerimaan Negara Bukan Pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Badan Layanan Umum di lingkungan PKN STAN selama tahun 2019 s.d. 2021. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat PNBPN BLU dari PKN STAN yang belum maksimal dalam pemungutannya. Hal ini disebabkan baik oleh faktor internal maupun eksternal. Untuk faktor internal, PKN STAN belum memiliki kemampuan untuk menyusun target pendapatan, sedangkan faktor eksternal adalah kondisi pandemi Covid-19 dan kebijakan Menteri Keuangan terkait penerimaan mahasiswa baru PKN STAN. Selain berdampak pada penerimaan mahasiswa baru, pandemi Covid-19 juga berpengaruh pada menurunnya pelatihan yang diselenggarakan PKN STAN bagi kementerian/lembaga lain termasuk pemerintah daerah. Selain itu pandemi Covid-19 mengakibatkan turunya penerimaan sewa gedung dan ruangan.

Kata kunci: BLU, PNBPN, PKN STAN, realisasi.

PENDAHULUAN

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar memiliki penghidupan yang lebih layak (Rusdi, 2021). Demi men-

dukung tujuan tersebut, pemerintah perlu melakukan pembangunan berbagai sektor untuk menunjang aktivitas ekonomi agar dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Untuk melaksanakan pembangunan tersebut, pemerintah membutuhkan dana

dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini, penerimaan negara bukan pajak dapat dijadikan salah satu sumber penerimaan andalan selain pajak untuk membiayai pembangunan (Suparman, 2017).

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan salah satu unsur penerimaan negara yang saat ini semakin menjadi perhatian. Dengan potensi yang begitu besar pada berbagai sektor yang masih dapat dioptimalisasi dan penerimaan pajak yang beberapa tahun terakhir tidak mencapai target (Dinarjito, 2017) membuat PNBP menjadi salah satu sumber pendanaan untuk belanja kementerian/lembaga. Menurut Nizliandry (2020) PNBP memiliki dua fungsi utama yakni fungsi penerimaan negara (*budgetair*) dan fungsi pengaturan (*regulerend*). Lebih lanjut lagi, fungsi *budgetair* merupakan pungutan yang dikenakan kepada masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan sebagai akibat dari penerimaan pajak yang belum mempunyai kemampuan untuk membiayai seluruh kegiatan pengaturan dan pelayanan publik. Sebagai *regulerend*, PNBP dikenakan kepada pengguna layanan untuk digunakan dalam mengatur penggunaan sumber daya agar dapat berjalan secara lebih efisien.

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, PNBP diartikan sebagai pungutan oleh orang pribadi ataupun badan atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara, yang menjadi penerimaan Pemerintah Pusat di luar penerimaan perpajakan dan hibah. Perbedaan utama PNBP dengan penerimaan perpajakan adalah adanya penggunaan tertentu atas PNBP yang dipungut atau diterima. Hal ini merupakan karakteristik dan sifat PNBP yang eksklusif atau berbeda dengan jenis penerimaan perpajakan. Sebagai gambaran, PNBP yang diperoleh atas pelayanan kepada masyarakat yang mana tidak semua masyarakat membutuhkannya akan dipandang tidak adil jika layanan seperti ini harus dibiayai oleh penerimaan perpajakan yang secara umum ditanggung oleh seluruh ma-

syarakat. Dengan pemikiran tersebut, penyediaan layanan seperti di atas dilakukan dengan pola *cost sharing*. Dalam artian, masyarakat yang menggunakan layanan pemerintah tersebut diharuskan membantu membiayai sebagian dana yang dibutuhkan oleh pemerintah untuk penyediaan layanan yang bersangkutan. Konsep pemikiran inilah yang menjadi dasar pemungutan PNBP kepada masyarakat.

Kontribusi PNBP pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) cukup besar dan memegang peran penting sebagai salah satu pilar keuangan negara (Rusdi, 2021). Hal ini dapat dilihat dari jumlah PNBP dalam APBN sejak tahun 2015 hingga 2018 terus mengalami kenaikan yang signifikan dengan jumlah yang cukup besar sekitar 25% (BPS, 2021). Sumbangsih PNBP tersebut berasal dari beberapa jenis sumber penerimaan PNBP yang tergolong menjadi: Penerimaan SDA; Penyediaan Layanan Publik; Bagian Laba BUMN; Pengelolaan BMN; PNBP BLU; dan PNBP Lainnya (Purba dan Wiraningsih, 2022). Meskipun begitu, dalam beberapa tahun terakhir sejak tahun 2019 jumlah PNBP stagnan bahkan terus mengalami penurunan yang cukup drastis hingga tahun 2021 (BPS, 2021). Hal tersebut yang membuat pemerintah melakukan upaya untuk mengoptimalkan PNBP sebagai salah satu sumber penerimaan dalam APBN salah satunya termasuk PNBP yang berasal dari Badan Layanan Umum (BLU).

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, BLU sendiri diartikan sebagai sebuah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan. BLU merupakan implementasi dari prinsip-prinsip manajemen publik baru dan agensifikasi (Kurniawan, 2021). Hal ini memungkinkan agen (BLU) menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel, di mana BLU keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat dalam

rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat walaupun secara struktural BLU tetap berada di bawah kementerian/ lembaga pemerintah (Rambe *et al.*, 2023). Konsep agensifikasi ini kemudian menyebabkan terjadinya pemisahan antara fungsi perumusan kebijakan (politik) dengan fungsi pelayanan publik sebagai pelaksana implementasi kebijakan (administrasi). Dengan demikian, perumusan kebijakan bisa tetap berada di bawah kewenangan kementerian/ lembaga sedangkan pelaksanaan kebijakan-nya dilaksanakan oleh agen di bawahnya.

Politeknik Keuangan Negara STAN (selanjutnya disingkat menjadi PKN STAN) merupakan salah satu Badan Layanan Umum di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Wahyuningsih, 2021) yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dan berpotensi memiliki jumlah PNBPN yang besar. PKN STAN juga merupakan BLU di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki PNBPN BLU di bidang pendidikan.

Dalam hal dukungan keuangan pada PKN STAN sebagai perguruan tinggi nir-laba, telah melaksanakan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU), akan tetapi masih tetap membutuhkan pendanaan yang bersumber dari Rupiah Murni (APBN). Hal ini disebabkan oleh PKN STAN tidak mengenakan pungutan apapun kepada mahasiswa yang berstatus ikatan dinas (Adriwati, 2019).

Dalam hal ini, PKN STAN sebagai agen merupakan unit instansi yang bergerak dalam sektor pelayanan untuk memperbaiki pengendalian dan manajemen keuangan dengan tujuan: (a) mengisolasi pengambilan keputusan dari politik; (b) menciptakan identifikasi tanggung jawab yang lebih jelas; (c) mewujudkan skema akuntabilitas yang lebih baik; dan (d) meningkatkan nilai ekonomi dan efisiensi pelayanan. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis atas realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Badan Layanan Umum (BLU) PKN STAN tahun 2019 s.d. 2021.

TINJAUAN TEORETIS

Penerimaan Negara Bukan Pajak

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan salah satu sumber penerimaan negara selain penerimaan pajak dan hibah (Dinarjito, 2017). Penerimaan negara bukan pajak diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 yang menggantikan Undang-Undang Nomor 20 tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. Dalam UU Nomor 9 Tahun 2018 terjadi perubahan definisi dari penerimaan negara bukan pajak yang sebelumnya diartikan sebagai seluruh penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan menjadi pungutan yang dibayar oleh orang pribadi atau badan dengan memperoleh manfaat langsung maupun tidak langsung atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara. Perubahan ini membuat definisi dan objek PNBPN menjadi lebih lengkap dan jelas sehingga pengelolaan PNBPN memiliki kepastian hukum dan tertib administrasi.

Teori *Revenue Dominial*

Teori *revenue dominial* merupakan teori sehubungan dengan penerimaan yang diperoleh negara atas layanan masyarakat yang diberikan (Ditisrama *et al.*, 2022). Secara lebih luas, pendapatan negara yang bersumber dari kekayaan negara, termasuk hak atau kewenangan tertentu dan dapat memberikan manfaat dalam penerimaan negara disebut *revenue dominial*. Selain itu, penerimaan ini juga termasuk penerimaan yang berasal dari pemanfaatan fasilitas atau izin terhadap masyarakat tertentu untuk melakukan aktivitas tertentu.

Pendekatan Konsepsional

Terdapat beberapa pola klasifikasi dalam teori keuangan negara baik dari sisi penerimaan maupun belanja. Dalam sisi penerimaan negara, penerimaan diklasifikasikan menjadi penerimaan yang bersumber dari perpajakan, penerimaan yang bukan bersumber dari perpajakan, dan penerimaan yang berasal dari hibah.

Merujuk pada sejarah, pengklasifikasian penerimaan negara merupakan gagasan awal yang dibuat dalam pengembangan pengelolaan keuangan publik. Pada saat itu, klasifikasi penerimaan negara masih menjadi perdebatan hangat di antara pejabat legislatif dalam menentukan besaran tarif yang harus dibebankan kepada masyarakat melalui penerimaan perpajakan dan penerimaan yang bukan berasal dari perpajakan sehubungan dengan layanan masyarakat tertentu yang diberikan. Penerimaan negara yang bersumber dari pemberian layanan masyarakat tertentu oleh pemerintah sebelumnya lebih dikenal dengan teori *revenue dominal* yang berarti penerimaan negara yang bersumber dari semua milik negara, sehubungan dengan kewenangan tertentu yang dalam pengelolaannya menyumbang pendapatan negara. Secara lebih spesifik, pendapatan yang dimaksud merupakan penerimaan yang berasal dari penjualan atas pengelolaan kekayaan alam ataupun pengelolaan kekayaan yang dimiliki oleh negara.

Selain itu, *revenue dominal* juga mencakup penerimaan negara yang bersumber dari pemanfaatan fasilitas yang dimiliki negara kepada kelompok masyarakat tertentu untuk melakukan kegiatan yang dapat menjadi sumber penerimaan negara. Berangkat dari hal ini, jenis penerimaan yang bukan berasal dari pajak ini dikelola oleh pemerintah melalui berbagai kementerian berbeda sesuai dengan tugas dan fungsinya. Secara gagasan, teori *revenue dominal* ini disokong oleh beberapa aspek yaitu keadilan, hak dan kewajiban pemerintah yang menjadi dasar pemungutan, dan pengeluaran yang dilakukan pemerintah merupakan fungsi dari penerimaannya.

Prinsip Keadilan

Pemberian layanan dasar yang diperlukan oleh masyarakat secara umum lebih dikenal dengan *public goods*. Menurut Stiglitz dalam Anggraeni (2016), pemberian layanan ini merupakan tanggung jawab pemerintah yang diberikan secara gratis kepada masyarakat umum meliputi keamanan dan keter-

tiban, pendidikan, kesehatan, dan layanan lain yang menjadi hak masyarakat. Untuk memenuhi kewajiban ini, maka diperlukan sejumlah dana untuk membiayainya. Hal ini yang kemudian menjadi latar belakang pemerintah untuk melakukan pungutan wajib kepada warganya secara memaksa yang kemudian lebih dikenal dengan pungutan pajak. Sifat pungutan yang memaksa ini dianggap wajar mengingat pemberian layanan dasar yang diberikan kepada masyarakat dengan prinsip *non-excludability* atau dengan kata lain tanpa pengecualian bagi semua orang. Berangkat dari hal ini, pungutan pajak memiliki sifat wajib dan memaksa dalam artian tidak seorang pun dapat terhindar dari kewajiban ini.

Selain layanan dasar yang diperlukan oleh masyarakat secara umum, terdapat layanan dasar lainnya yang diperlukan oleh sebagian masyarakat tertentu yang juga menjadi kewajiban pemerintah. Namun, penyediaan layanan dasar yang hanya diperlukan oleh sebagian masyarakat ini dianggap tidak adil apabila harus ditanggung oleh seluruh masyarakat yang dibiayai melalui perpajakan. Hal ini kemudian memunculkan konsep *cost sharing*, yaitu sebuah pola pembiayaan yang ditanggung oleh kedua belah pihak. Dengan kata lain, sebagian masyarakat yang memerlukan layanan dasar tersebut harus ikut membiayai sebagian dana yang dibutuhkan untuk penyediaan layanan tersebut.

Pola *cost sharing* dalam penyediaan *public goods* merupakan konsep penyediaan layanan yang semakin eksklusif kepada sekelompok masyarakat tertentu dapat mewajibkan sekelompok masyarakat tersebut untuk membayar lebih banyak daripada pemerintah untuk membiayai layanan yang diterimanya. Dalam hal ini, biaya yang harus dikeluarkan masyarakat atas pelayanan yang eksklusif tersebut dikenakan lebih besar daripada biaya produksi dari penyediaan layanan yang diterimanya. Akibatnya, sisa pembayaran yang dibayarkan masyarakat tersebut menjadi penerimaan negara. Meskipun begitu, penerimaan negara yang

bersumber dari pembayaran tersebut tidak serta merta dapat dengan bebas digunakan melainkan merupakan *earmarked revenue* di mana penerimaan tersebut langsung dihubungkan dengan jenis pengeluaran tertentu.

Mengandung Hak dan Kewajiban Negara

Meskipun dengan konsep *cost sharing* dapat membantu pemerintah dalam menanggung biaya yang dikeluarkan untuk penyediaan layanan tersebut, bukan berarti menafikan bahwa penyediaan layanan tersebut merupakan tanggung jawab pemerintah. Dengan begitu, penerimaan yang menjadi hak pemerintah kepada atas pungutan kepada sekelompok masyarakat tersebut di satu sisi merupakan hak pemerintah, namun di sisi lainnya penyediaan layanan tersebut juga menjadi kewajiban pemerintah. Dalam hal ini, merupakan kewajiban substantif dan kewajiban teknis.

Kewajiban substantif yang dimaksud merupakan kewajiban pemerintah sehubungan dengan kewenangannya sebagai pemegang kekuasaan dalam pemerintahan. Kewajiban ini sudah melekat pada pemerintah serta tidak dapat dilimpahkan kepada pihak lain. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa kewajiban substantif ini merupakan tanggung jawab dari pemerintah melalui kementerian/lembaga untuk melaksanakan tugas dan fungsinya.

Di sisi lain, yang dimaksud dengan kewajiban teknis merupakan kewajiban pemerintah dalam hal menunjang tersedianya layanan masyarakat termasuk untuk layanan yang hanya dibutuhkan oleh sekelompok masyarakat tertentu. Kewajiban ini dilaksanakan dalam bentuk penyediaan sarana/prasarana, penunjang kegiatan, dan hal terkait lainnya yang dimaksudkan untuk memudahkan pemberian layanan masyarakat. Untuk itu, mengingat kewajiban ini hanya bersifat penunjang (*supportive activity*) maka kewajiban ini dapat dilaksanakan langsung oleh pemerintah ataupun dapat dilimpahkan kepada pihak lain sepanjang memerhatikan standar dan norma-norma dalam penyediaan layanan masyarakat.

Pengeluaran Merupakan Fungsi Penerimaan

Dengan konsep penerimaan *earmarked revenue*, penerimaan ini memiliki perbedaan dengan penerimaan negara lainnya. Konsep *earmarked revenue* merupakan konsep di mana penerimaan yang diterima dihubungkan dengan jenis pengeluaran tertentu. Artinya, setiap terjadi peningkatan penerimaan tersebut memiliki akibat langsung pada pengeluaran yang harus dilakukan negara sehubungan dengan penerimaan tersebut. Hal ini diartikan sebagai peningkatan penerimaan atas layanan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan masyarakat atas layanan tersebut juga tinggi sehingga pemerintah perlu meningkatkan jumlah atau kualitas dari penyediaan layanan tersebut yang mengakibatkan pengeluaran atas layanan tersebut juga meningkat.

Konsep penerimaan *earmarked revenue* ini tentu berbeda dengan penerimaan lainnya seperti penerimaan pajak sebab peningkatan pada penerimaan pajak tidak serta merta memengaruhi besaran pengeluaran pemerintah. Hal ini dapat terjadi karena konsep penerimaan pajak yang tidak memberikan kontraprestasi langsung kepada masyarakat. Sehingga, setiap terjadinya peningkatan pajak belum tentu meningkatkan pengeluaran pemerintah pada sektor tertentu dan dapat digunakan secara lebih fleksibel.

Teori *Earmarked Revenue*

Penerimaan negara bukan pajak memiliki perbedaan utama dengan penerimaan lainnya, hal ini terletak pada bagaimana penggunaan atas penerimaan yang diterima. Penerimaan perpajakan, bea cukai, dan hibah tidak memiliki karakteristik khusus yang dimiliki penerimaan negara bukan pajak yang sifatnya eksklusif di mana penerimaan yang dipungut dari masyarakat merupakan penerimaan atas penyediaan layanan yang diberikan kepada sekelompok masyarakat secara khusus yang mana tidak diperlukan oleh seluruh masyarakat. Dengan pemikiran ini, menjadi tidak adil apabila pembiayaan penyediaan layanan ini

digunakan dari sumber penerimaan lainnya ditanggung oleh seluruh masyarakat secara umum. Maka dari itu, diperlukan konsep pembiayaan lain yang memungkinkan sekelompok masyarakat yang membutuhkan pelayanan ini ikut memberikan kontribusinya, konsep ini kemudian lebih dikenal dengan pola pembiayaan *cost sharing*. Dengan kata lain, pola pembiayaan ini mewajibkan sekelompok masyarakat yang membutuhkan layanan khusus ini untuk membiayai seluruh atau sebagian dari total dana yang diperlukan untuk membiayai penyediaan layanan tersebut. Penggunaan dana yang dihimpun dari sekelompok masyarakat untuk membiayai layanan tertentu secara khusus sehubungan dengan sumber penerimaan ini yang juga selanjutnya dikenal dengan konsep *earmarking* atau *earmarked*.

Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Buchanan pada tahun 1963 dalam tulisannya yang berjudul *Economics of Earmarked Taxes*. Menurut Buchanan dalam Cruz dan Mereb (2020) pendapatan *earmarked* merupakan sebuah kebijakan untuk merancang suatu pendapatan menjadi sumber dana untuk membiayai pelayanan atau kegiatan tertentu juga. Dalam beberapa literatur lain juga dijelaskan bahwa *earmarking* mempunyai tujuan untuk menjamin dan melindungi program-program prioritas tertentu dari pergeseran pemanfaatan dana oleh program prioritas lainnya. Di samping itu, *earmarking* juga memungkinkan untuk mengurangi inefisiensi anggaran dan mengurangi kesempatan terjadinya korupsi. Meskipun begitu, tidak secara otomatis bahwa konsep *earmarking* ini dapat diterima oleh semua pihak. Terdapat banyak ekonom pula yang kurang setuju dan skeptis dengan konsep *earmarking*. Sebab, dengan adanya *earmarking* maka akan sulit untuk merencanakan sumber dana serta melakukan perencanaan anggaran dengan baik tanpa melakukan proses administrasi yang lebih panjang.

Konsep *earmarking* penerimaan ini juga telah digunakan oleh berbagai negara di dunia dengan beberapa penyesuaian model

dan variasi besaran persentase pemanfaatan dana tersebut tentunya. Turki dan Columbia juga merupakan negara yang menggunakan konsep *earmarking* secara menyeluruh pada hampir setiap sektor penerimaannya (Kurniasih, 2016). Meskipun begitu, di Indonesia sendiri konsep ini masih tergolong baru dan kurang begitu dikenal dibanding konsep lainnya pada keuangan negara. Hal ini terjadi karena konsep *earmarking* ini yang tidak disebutkan secara gamblang pada peraturan perundang-undangan. Lain halnya dengan konsep *performance based budgeting* ataupun *unified budget* yang secara eksplisit dijelaskan dalam Undang-Undang Keuangan Negara.

Hingga saat ini, penerapan konsep *earmarking* pada pengelolaan PNBPN masih belum begitu disadari oleh sebagian besar orang. Meskipun begitu, penerapan konsep serupa sebetulnya telah diamanatkan secara tidak langsung sejak lama melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 tentang Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak, disebutkan dalam Pasal 8 Ayat (1) yang mana “sebagian dana dari suatu jenis PNBPN dapat digunakan untuk kegiatan tertentu yang berkaitan dengan jenis PNBPN tersebut oleh instansi bersangkutan”. Dari penjelasan ini, sebetulnya konsep *earmarking* telah digunakan oleh masing-masing kementerian/lembaga dalam mengelola dana yang dipungut dari masyarakat. Dalam hal ini, pemerintah melalui kementerian/lembaga melakukan pungutan kepada masyarakat dalam bentuk penerimaan PNBPN sekaligus juga menyediakan layanan publik kepada sekelompok masyarakat pada waktu yang sama. Praktik ini dilakukan dengan konsep bahwa penerimaan yang bersumber dari suatu jenis kegiatan tertentu dapat digunakan kembali untuk mendukung kegiatan tersebut oleh kementerian/lembaga sehubungan dengan tugas dan fungsinya. Konsep tersebut merupakan konsep yang serupa dengan konsep *earmarking* dalam pengelolaan PNBPN.

Meskipun begitu, penerapan konsep *earmarking* ini sendiri masih kerap menjadi

pertentangan hingga saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh sebagian pihak menganggap konsep ini tidak sesuai dengan sistem penganggaran umum atau yang lebih sering disebut sebagai *general fund budget*. Dalam Undang-Undang Keuangan Negara sendiri, konsep penganggaran umum diartikan sebagai *unified budget*. Kedua konsep ini memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing yang masih sering menjadi pembahasan hingga saat ini.

Konsep *unified budget* berarti setiap penerimaan negara yang dipungut dari berbagai sumber seperti penerimaan pajak, penerimaan negara bukan pajak, dan hibah merupakan pendapatan negara yang dianggarkan sejalan dengan program prioritas nasional pemerintah melalui masing-masing kementerian/lembaga. Hal ini tentu saja berbeda dengan konsep *earmarking* yang sebagian dana yang dipungut melalui PNBPN dianggarkan juga untuk membiayai pelayanan sehubungan dengan penerimaan tersebut sesuai dengan prioritas unit yang melakukan pungutan. Di samping itu, terdapat 4 (empat) unsur penting yang digunakan dalam konsep *earmarking*, antara lain sebagai berikut: a) Pengelolaan PNBPN fungsional dipungut dan disetorkan ke kas negara sesuai dengan aturan yang mengatur tentang tarif PNBPN. b) Penggunaan dana yang berasal dari PNBPN ditetapkan atas izin Menteri Keuangan. c) PNBPN hanya membiayai kegiatan-kegiatan tertentu sehubungan dengan penerimaannya. d) Penggunaan dana langsung dari PNBPN hanya dilakukan oleh satuan kerja tertentu.

Pendekatan pengelolaan PNBPN dengan konsep *earmarking* hanya dapat dilakukan apabila seluruh unsur tersebut dipenuhi. Dengan demikian, berdasarkan unsur penting yang digunakan dalam konsep *earmarking* tersebut maka penerimaan yang bersumber dari PNBPN memiliki tujuan untuk membiayai suatu kegiatan tertentu sehubungan dengan prioritas satuan kerja yang melakukan pungutan. Penggunaan dana yang diterima juga harus memerhatikan berbagai pertimbangan sehubungan dengan

arah kebijakan pemerintah dan melalui prosedur penggunaan dana yang ditetapkan atas izin Kementerian Keuangan untuk melakukan pembiayaan pelayanan yang terkait. Selain itu, dana yang bersumber dari PNBPN harus digunakan dengan orientasi untuk meningkatkan penerimaan negara.

Teori Dasar Penetapan Tarif

Menurut Zeithaml dan Bitner dalam Grönroos (2020), tarif atau harga harus ditentukan berdasarkan tiga pendekatan sebagai berikut: a) Penentuan harga berdasarkan biaya (*cost based pricing*). b) Penentuan harga berdasarkan persaingan (*competition based pricing*). c) Penentuan harga berdasarkan permintaan konsumen (*demand based pricing*)

Penentuan harga berdasarkan biaya (*cost based pricing*)

Sebuah entitas dapat melakukan penentuan harga berdasarkan biaya yang dikeluarkan, dari mulai biaya untuk memperoleh bahan mentah, upah yang diberikan untuk memproses bahan mentah hingga menjadi barang siap jual, biaya administrasi yang diperlukan, dan biaya-biaya *overhead* lainnya. Pendekatan ini umum digunakan oleh berbagai perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan, periklanan, dan kontraktor.

Biaya yang dikeluarkan oleh sebuah entitas terbagi menjadi dua jenis yaitu biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung merupakan biaya yang dibebankan secara langsung terkait dengan produk yang dihasilkan (Kristina dan Faliandy, 2016). Biaya-biaya yang termasuk dalam kategori ini seperti biaya material, biaya tenaga kerja, dan biaya peralatan. Sedangkan, biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak dapat dibebankan secara langsung sehubungan dengan produk yang dihasilkan (Ayuningtyas, 2013). Biaya tidak langsung meliputi biaya iklan, biaya tak terduga, dan biaya administrasi. Biaya tidak langsung juga lebih sering dikenal sebagai biaya *overhead*.

Pendekatan ini memiliki keuntungan dalam menentukan harga karena menggunakan dasar yang mudah diukur dari biaya yang dikeluarkan. Meskipun begitu, pendekatan dengan biaya ini memiliki kendala dalam mendefinisikan produk atau jasa apa yang terkait dengan penjualan. Kendala ini sering dihadapi oleh entitas yang bergerak di bidang jasa sehingga mereka cenderung menggunakan unit pemasukan dibanding dengan unit pengeluaran. Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh entitas yang bergerak di bidang jasa antara lain adalah: (1) kesulitan dalam melacak dan menghitung sumber biaya dalam bidang jasa; (2) besaran biaya tenaga kerja lebih sulit dihitung dibanding besaran biaya untuk bahan yang akan diolah; (3) biaya yang dibuat berbeda dengan nilai dari produk.

Penentuan harga berdasarkan persaingan (*competition based pricing*)

Metode penentuan harga berdasarkan persaingan merupakan pendekatan yang dilakukan dengan berdasarkan harga yang dibuat oleh pesaing dalam bidang yang sama. Pendekatan ini memungkinkan sebuah entitas untuk melakukan perhitungan harga menggunakan biaya rata-rata yang dibuat oleh pesaing sebagai dasar penentuan. Metode ini umumnya dilakukan dalam dua kondisi, antara lain (1) setiap entitas dalam pasar menyediakan jasa yang sama; (2) kondisi pasar merupakan oligopoli sehingga jumlah entitas yang menghasilkan jasa tersebut sedikit.

Meskipun begitu, metode penentuan harga berdasarkan persaingan memiliki tiga tantangan, antara lain: (1) modal kecil yang dimiliki entitas tidak dapat menanggung tingginya biaya sehingga margin yang dihasilkan tidak besar; (2) beragamnya jenis jasa sehingga menghambat daya saing entitas; (3) nilai jasa tidak dapat digambarkan dengan harga, namun dapat menjadi acuan standarisasi untuk dibandingkan.

Penentuan harga berdasarkan permintaan konsumen (*demand based pricing*)

Pendekatan dengan mempertimbangkan permintaan konsumen berarti penentuan harga dilakukan dengan dasar seberapa besar jumlah uang yang rela dikeluarkan oleh konsumen untuk memperoleh jasa tersebut. Pendekatan ini juga memiliki dua masalah utama, antara lain: (1) diperlukan adanya penyesuaian harga moneter agar nilai dari biaya non-moneter dapat tergambarkan; (2) terjadi *asymmetric information* pada konsumen terkait informasi biaya yang diperlukan mengakibatkan faktor utama tidak terletak pada harga.

Selain tiga pendekatan tersebut, penetapan besaran tarif harus dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak dengan memperhatikan hal-hal berikut: a) Pengaruh besaran penetapan tarif terhadap kondisi pasar, perekonomian masyarakat, dan sosial budaya. b) Jumlah biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan layanan. c) Aspek keadilan kepada setiap golongan masyarakat. d) Menyesuaikan kebijakan pemerintah sehubungan dengan layanan yang disediakan

Secara umum, aturan terkait dengan mekanisme penetapan tarif PNBP bertujuan untuk memberikan jaminan atas hak dan kewajiban yang diperoleh baik dari sisi masyarakat maupun pemerintah. Penetapan besaran tarif PNBP atas layanan yang diberikan oleh pemerintah juga merupakan sebuah instrumen fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerimaan bagi negara serta mendorong perekonomian ke arah yang lebih baik. Meskipun begitu, dalam melakukan penentuan besaran tarif PNBP tidak boleh terlepas dari pertimbangan terkait dengan pengaruh dari besaran tarif yang ditetapkan, jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk menyediakan layanan, aspek keadilan kepada setiap golongan masyarakat, dan juga penetapan tarif masih harus menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah terkait penyelenggaraan layanan tersebut.

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005, Badan Layanan Umum atau BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Berbeda dengan satuan kerja pada umumnya, BLU memiliki perbedaan dengan satuan kerja instansi pemerintah pada umumnya. Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Maharani *et al.*, 2013) dan merupakan pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Hal tersebut sejalan dengan tujuan BLU yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

Dalam Penerimaan Negara Bukan Pajak, BLU dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan (Juliani, 2020). Imbalan atas barang/jasa layanan yang tersebut, ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dana. Tarif layanan tersebut diusulkan oleh BLU kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya. Usul tarif layanan dari menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD selanjutnya ditetapkan oleh menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota. Tarif layanan tersebut harus mempertim-

bangkan (Putri *et al.*, 2020): a) kontinuitas dan pengembangan layanan. b) daya beli masyarakat. c) asas keadilan dan kepatutan; dan d) kompetisi yang sehat.

Penerimaan anggaran yang bersumber dari APBN/APBD diberlakukan sebagai pendapatan BLU. Pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan operasional BLU. Hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan yang harus diperlakukan sesuai dengan peruntukan. Hasil kerjasama BLU dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya merupakan pendapatan bagi BLU.

Pendapatan tersebut dapat dikelola langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai RBA (Jumiati, 2017) dan pendapatan tersebut dilaporkan sebagai pendapatan negara bukan pajak kementerian/lembaga atau pendapatan bukan pajak pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan deskriptif kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dengan strategi penelitian studi kasus yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara rinci realitas yang dibangun oleh subjek penelitian atau narasumber mengenai realisasi PNBP BLU PKN STAN tahun 2019 s.d. 2021. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara secara mendalam. Wawancara dilakukan kepada staf pengelola PNBP BLU PKN STAN. Pemilihan informan atau subjek penelitian dilakukan dengan cara *purposive*. Dalam penelitian ini terdapat data primer dan data skunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara secara mendalam, sedangkan data skunder diperoleh dari laporan realisasi anggaran PKN STAN tahun anggaran 2019 s.d. 2021. Data yang telah dikumpulkan, direduksi, dianalisis, dan diinterpretasi untuk menghasilkan penelitian yang utuh. Untuk mendapatkan validitas akan data yang digunakan dalam penelitian ini,

peneliti menggunakan teknik triangulasi metode di mana triangulasi pada penelitian ini menggunakan dua metode yaitu wawancara dan dokumentasi (laporan keuangan). Triangulasi metode dilakukan untuk memperoleh kesinambungan data yang berasal dari metode wawancara dan dokumentasi (Zulfikar dan Masni, 2021). Penelitian ini juga menggunakan triangulasi sumber dengan melakukan konfirmasi kepada pejabat keuangan yang bertanggung jawab atas pengelolaan PNBPN BLU di PKN STAN.

Orisinalitas Penelitian

Dalam penyusunan sebuah penelitian, peneliti harus menjaga keaslian atau orisinalitas dari penelitian yang dibuat. Untuk memperlihatkan orisinalitas penelitian ini, peneliti mengambil beberapa sampel berupa penelitian terdahulu yang terdapat kesamaan masalah dengan penelitian ini untuk dijadikan sebagai pembandingan akan tingkat orisinalitas dari penelitian ini.

Penelitian pertama dilakukan oleh Habibi (2021), pada dasarnya penelitian ini memiliki bidang yang sama dengan penelitian yang dibuat oleh Habibi (2021), akan tetapi terdapat perbedaan pada fokus. Penelitian ini hanya berfokus pada realisasi PNBPN, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Habib berfokus pada realisasi APBN di mana di dalamnya juga terdapat analisis realisasi PNBPN. Selain itu, penelitian ini memiliki lokus penelitian pada satuan kerja BLU di bawah Kementerian Keuangan (PKN STAN), sedangkan penelitian Habibi (2021) memiliki lokus pada satuan kerja biasa di bawah Kementerian Agama (Institut Agama Islam Negeri Bone). Terdapat perbedaan dalam pengelolaan keuangan termasuk PNBPN pada satuan kerja BLU dan satuan kerja biasa.

Penelitian kedua dilakukan oleh Akbar dan Syafina (2023) tentang Analisis Pencapaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Belawan. Perbedaan yang mendasar kedua penelitian ini adalah lokus penelitian di mana penelitian ini memiliki lokus di satuan

kerja BLU di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu PKN STAN, sedangkan penelitian Akbar dan Syafina (2023) memiliki lokus pada satuan kerja biasa di lingkungan Kementerian Perhubungan (Kantor Kesyahbandaran Utama Belawan). Terdapat perbedaan dalam pengelolaan PNBPN pada satuan kerja BLU dan satuan kerja biasa.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Muhammad Tahrulloh *et al.* (2021) dengan judul Analisis Capaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) Di Pelabuhan Perikanan Nusantara Kwandang Tahun Anggaran 2016-2020. Pada dasarnya penelitian ini memiliki bidang yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahrulloh *et al.* (2021). Perbedaan yang mendasar kedua penelitian ini adalah lokus penelitian di mana penelitian ini memiliki lokus di satuan kerja BLU di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu PKN STAN, sedangkan penelitian Tahrulloh *et al.* (2021) memiliki lokus pada satuan kerja biasa di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan (Pelabuhan Perikanan Nusantara Kwandang). Terdapat perbedaan dalam pengelolaan PNBPN pada satuan kerja BLU dan satuan kerja biasa.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian memiliki orisinalitas dimana penelitian khusus membahas realisasi PNBPN BLU pada perguruan tinggi kedinasan (PKN STAN) di bawah Kementerian Keuangan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN Tinjauan Realisasi PNBPN BLU Jasa Layanan Pendidikan pada Tahun 2019 sampai dengan 2021

Berdasarkan tren realisasi PNBPN BLU Jasa Layanan Pendidikan di PKN STAN pada tahun 2019 hingga 2021 terlihat bahwa terjadi penurunan drastis sebesar Rp33.836.710.002 atau sebesar 97,21% pada tahun 2020. Sedangkan, pada tahun 2021 terjadi peningkatan besaran realisasi PNBPN sebesar Rp2.683.810.159,00 atau sebesar 277,79%. Meskipun begitu, realisasi penerimaan ini masih dapat dikatakan jauh dari target. Tren PNBPN Jasa Layanan Pendidikan tersebut dapat tergambar pada gambar 1.



Gambar 1

Diagram Tren PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan Tahun 2019-2021

Sumber: Diolah dari Laporan Realisasi Anggaran PKN STAN Tahun 2019-2021

Berdasarkan gambar 1, terlihat bahwa tren PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan turun secara signifikan pada tahun 2020, kemudian terjadi peningkatan yang signifikan pula pada tahun 2021. Meskipun begitu, peningkatan realisasi penerimaan pada tahun 2021 masih jauh untuk dapat menyaingi realisasi PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan pada tahun 2019. Di samping itu, realisasi PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan tersebut belum dapat mencapai target atau hanya dapat memenuhi 16,06% dari target yang ditetapkan. Hal ini tentu saja berkaitan erat dengan sumber penerimaan PNBPNBLU jasa layanan pendidikan yang berasal dari seleksi penerimaan mahasiswa baru PKN STAN. Dalam proses administrasi pendaftaran, setiap pelamar untuk mengikuti seleksi mahasiswa baru diwajibkan untuk membayar sebesar Rp300.000,00, di mana Rp50.000,00 merupakan biaya Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara dan Rp250.000.000 diterima sebagai PNBPNBLU oleh PKN STAN. Mengingat sebanyak 133.672 orang pelamar yang mendaftar untuk menjadi mahasiswa baru pada tahun 2019, menjadikan SPMB sebagai sumber penerimaan dengan sumbangsih terbesar dengan porsi sebesar 95,05% dalam PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan. Sedangkan, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada tahun 2020 PKN STAN tidak membuka penerimaan mahasiswa baru sebagai bentuk pencegahan penularan virus Covid-19 yang mengakibatkan

realisasi PNBPNBLU Jasa Layanan Pendidikan mengalami penurunan secara signifikan.

Meskipun begitu, realisasi penerimaan pada tahun 2020 masih dapat mencapai Rp969.700.000,00 dengan capaian target sebesar 53,22%. Hal ini terjadi karena sumber PNBPNBLU jasa layanan pendidikan tidak hanya berasal dari SPMB. Sumber penerimaan lain tersebut diperoleh salah satunya dari program kelas brevet pajak yang diselenggarakan oleh PKN STAN. Selain itu, terdapat pula penerimaan dari layanan akademik lainnya berupa terjemahan dokumen ijazah atau transkrip bahasa Inggris. Besaran tarif layanan akademik lainnya dikenakan kepada mahasiswa sebesar Rp150.000,00 per lembar dan besaran tarif untuk kelas brevet sebesar Rp3.500.000,00/peserta dan sudah termasuk biaya *coffee break*.

Pendapatan BLU jasa layanan pendidikan yang berasal dari kelas brevet ini memberikan sumbangsih sebesar Rp1.374.355.002,00 atau sebesar 3,95% dari total Pendapatan BLU jasa layanan pendidikan pada tahun 2019. Pada tahun 2020, pendapatan dari kelas brevet mengalami penurunan akibat dampak pandemi Covid-19. Walaupun demikian, PKN STAN mampu beradaptasi dengan cepat dengan mengubah metode penyelenggaraan kelas brevet yang semula tatap muka secara luring (*offline*), kemudian berubah menjadi tatap muka secara daring (*online*). Sehingga penyelenggaraan kelas brevet dapat mencapai realisasi pendapatan sebesar Rp969.700.000,00. Kemudian, pada tahun 2021 pendapatan dari kelas brevet mengalami peningkatan hingga memberikan sumbangsih sebesar Rp1.125.150.000,00 atau sekitar 30,71% dari total pendapatan BLU jasa layanan pendidikan pada tahun 2021. Sedangkan, untuk layanan terjemahan ijazah sendiri merupakan layanan yang baru diselenggarakan pada tahun 2021 dengan realisasi penerimaan mencapai Rp31.950.000,00 atau memberikan kontribusi sebesar 0,87% dari total realisasi.

Pada tahun 2021, PKN STAN kembali membuka penerimaan mahasiswa baru sebanyak 275 orang dengan beberapa persya-

ratan tambahan, seperti memiliki nilai Tes Potensi Skolastik (TPS) pada Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK) yang diselenggarakan oleh Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi (LTMPT). Hal ini berdampak pada jumlah pelamar yang ingin kuliah di PKN STAN menurun sebagai akibat dari pelamar yang sudah diterima pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) tidak dapat mengikuti SPMB PKN STAN. Sehingga, jumlah pendaftar PKN STAN pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 101.119 orang atau sebesar 75,64% dibandingkan dengan tahun 2019. Selain itu, permasalahan lainnya ialah terkait dengan tahapan seleksi yang cukup panjang yang terdiri dari seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), seleksi lanjutan I (tes kesehatan dan kebugaran serta tes psikologi), dan seleksi lanjutan II (tes wawancara).

Berdasarkan penjelasan di atas, PNBP jasa layanan pendidikan masih perlu ditingkatkan. Terkait jumlah mahasiswa baru yang akan diterima PKN STAN, hal ini bukanlah kewenangan direktur PKN STAN, melainkan kewenangan pihak Kementerian Keuangan. Namun PKN STAN harus terus berupaya agar PNBP di bidang jasa layanan pendidikan agar terus meningkat dengan cara sosialisasi dan promosi terkait pembukaan mahasiswa baru dan kelas brevet sehingga dapat diketahui oleh masyarakat yang lebih luas. Selain itu, peningkatan kualitas layanan berbasis digital dengan menyediakan layanan informasi berbasis *website*, metode pembayaran yang memungkinkan melalui *QRIS*, dan promosi melalui berbagai media sosial juga perlu dilakukan agar semakin menarik minat dari calon pendaftar untuk menggunakan jasa layanan pendidikan yang disediakan PKN STAN.

Berdasarkan hal tersebut PKN STAN perlu menggiatkan promosi akan pembukaan mahasiswa baru dan kelas brevet mengingat promosi merupakan salah satu komponen yang menentukan keputusan calon

mahasiswa untuk mendaftar di kampus atau perguruan tinggi (Triyono *et al.*, 2021).

Tinjauan Realisasi PNBP BLU Hasil Kerja Sama Lembaga/Badan Usaha pada Tahun 2019 sampai dengan 2021

Berdasarkan tren realisasi PNBP BLU hasil kerja sama lembaga/badan usaha pada tahun 2019 sampai dengan 2021 dapat terlihat bahwa tidak terdapat target penerimaan selama tiga tahun. Target penerimaan sendiri merupakan bagian dari dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) BLU yang harus dibuat setiap tahunnya berdasarkan rencana strategis bisnis BLU. Rencana Strategis Bisnis (RSB) merupakan salah satu persyaratan administratif yang harus dipenuhi Satuan Kerja (Satker) untuk dapat menggunakan Pola Pengelolaan Keuangan-Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dalam satuan kerjanya.

Berdasarkan PMK Nomor 129 Tahun 2020 tentang pedoman pengelolaan BLU menyebutkan bahwa penyusunan target PNBP BLU menjadi salah satu dasar untuk menyusun RBA. Dalam hal ini, tanpa adanya target yang dibuat akan menyulitkan dalam melakukan penyusunan RBA. Hal ini, menjadi kendala saat terjadi realisasi penerimaan yang mengakibatkan terjadinya penambahan saldo kas BLU. Namun, penambahan saldo kas BLU ini tidak dapat digunakan karena tidak dimuat dalam rencana belanja BLU dalam RBA. Sehingga, penambahan kas tersebut berpotensi menjadi kas *idle* atau dana menganggur. Maka dari itu, apabila satker ingin menggunakan kas ini, diperlukan adanya revisi terkait RBA yang telah dibuat sebelumnya. Proses revisi RBA tentu saja harus melalui beberapa tahapan administratif hingga dapat disampaikan kepada Menteri Keuangan c.q. Dirjen Perbendaharaan.

Meskipun tidak ada target, namun pada tahun 2021 terdapat realisasi PNBP BLU hasil kerja sama lembaga/badan usaha sebesar Rp269.428.000,00. Merujuk pada informasi yang diterima dari hasil wawancara hal ini dapat terjadi karena terdapat ke-

salahan administrasi terkait dengan PNBPN BLU hasil kerja sama lembaga/badan usaha selama beberapa tahun terakhir. Permasalahan ini terletak pada kurangnya informasi yang dimiliki oleh Bendahara Penerimaan pada saat itu dalam melakukan administrasi kode akun penerimaan sesuai dengan sumbarnya. Sehingga, penerimaan atas hasil kerja sama lembaga/badan usaha yang seharusnya dicatat menggunakan kode akun 424312 tercatat dengan kode akun 424112 yang merupakan jasa layanan pendidikan. Hal ini tentu saja juga berpengaruh langsung dalam penyusunan target tahun selanjutnya mengingat tidak digunakannya kode akun 424312 dalam melakukan pencatatan dan pembukuan. Selain itu, permasalahan lainnya adalah keterbatasan pengetahuan yang dimiliki petugas keuangan khususnya terkait PNBPN untuk menyusun penetapan target. Meskipun begitu, pada tahun 2021 masih terdapat realisasi PNBPN hasil kerja sama lembaga/badan usaha karena telah dilakukan perbaikan pencatatan sejak triwulan ketiga pada Laporan Realisasi Anggaran (LRA) tahun 2021. Sehingga, realisasi sebesar Rp269.428.000,00. merupakan pendapatan yang diperoleh selama satu semester atau pada triwulan-III dan triwulan-IV. Realisasi PNBPN BLU Hasil Kerja Sama paling besar diperoleh dari kerja sama dengan Universitas Diponegoro dengan sumbangsih sebesar Rp155.928.000,00 atau sebesar 57,87% dari total pendapatan hasil kerja sama lembaga/badan usaha pada tahun 2021. Selain itu, terdapat hasil kerja sama dengan Kementerian Perhubungan dengan memberikan sumbangsih sebesar Rp103.500.000,00 atau 38,41% serta hasil kerja sama dengan LPEI yang memberikan sumbangsih sebesar Rp10.000.000,00 atau sebesar 12,80% dari total pendapatan hasil kerja sama lembaga/badan usaha.

Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut adalah dilakukannya peningkatan kemampuan sumber daya manusia pada bagian perencanaan RBA untuk dapat memahami kode akun dan menyusun target PNBPN. Hal tersebut

termasuk dalam literasi keuangan negara. Literasi akan keuangan negara memang dibutuhkan dalam pengelolaan keuangan negara khususnya terkait PNBPN. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dania *et al.* (2022). Oleh karena itu, diperlukan diklat atau kursus tentang pengelolaan keuangan negara tingkat lanjutan kepada para pengelola keuangan atau dapat juga diberikan penyegaran tentang pengelolaan keuangan negara.

Selain itu, diperlukan dukungan dan keterlibatan pelaksana kegiatan yang menghasilkan penerimaan dalam proses penyusunan target. Karena target tidak ditentukan oleh sub bagian keuangan, namun pihak lain yang melaksanakan kegiatan. Komunikasi dan koordinasi lintas bidang atau bagian di lingkungan PKN STAN perlu ditingkatkan dalam rangka penyusunan target PNBPN BLU sesuai dengan yang diungkapkan oleh Lukas dan Susanto (2020) bahwa komunikasi dan koordinasi penting dalam BLU untuk mencapai target penerimaan yang diharapkan.

PKN STAN harus melakukan pendekatan kepada pihak lain baik instansi pemerintah pusat, daerah, termasuk perguruan tinggi dan badan usaha lainnya untuk memasarkan layanan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki PKN STAN agar terjalin kerja sama yang menguntungkan. Hal ini bisa dikategorikan sebagai komunikasi pemasaran dan komunikasi pemasaran akan mempengaruhi perilaku konsumen (Mardiana, 2013). Hal ini juga perlu di dukung dengan peningkatan penyebaran informasi terkait dengan kerja sama melalui konten yang dibuat dan disebar pada berbagai media sosial resmi untuk menambah ketertarikan calon mitra kerja sama. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jecky dan Erdiansyah (2021) di mana iklan pada media sosial dapat mempengaruhi keputusan pembelian.

Tinjauan Realisasi PNBPN BLU Hasil Kerja Sama Pemerintah Daerah pada Tahun 2019 sampai dengan 2021

Berdasarkan tren realisasi PNBPN BLU hasil kerja sama pemerintah daerah pada

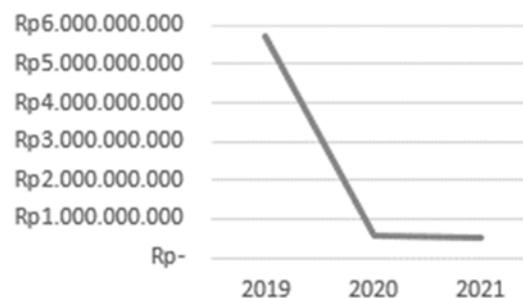
tahun 2019 sampai dengan 2021 dapat terlihat bahwa terjadi penurunan realisasi secara signifikan pada tahun 2020 dan terus berlanjut hingga tahun 2021. Tren realisasi PNBP BLU Hasil Kerja Sama Pemerintah Daerah tersebut dapat terlihat pada gambar 2.

Berdasarkan gambar 2, terlihat bahwa terjadi penurunan yang signifikan sejak tahun 2020. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari dampak pandemi Covid-19 yang membuat pemerintah mengambil kebijakan untuk membatasi aktivitas di luar ruangan. Selain itu, relokasi anggaran yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk menangani dampak pandemi juga membuat anggaran untuk melakukan kerja sama pendidikan dan pelatihan dengan PKN STAN berkurang. Pemerintah daerah yang melakukan kerja sama juga masih terbatas dan belum merata pada seluruh provinsi di Indonesia. Kerja sama yang diselenggarakan sebagian besar masih dilakukan dengan pemerintah daerah yang terletak pada Pulau Jawa dengan proporsi penerimaan pada tahun 2019 sebesar 73,61%. Pada tahun 2020, proporsi penerimaan dari kerja sama dengan pemerintah daerah yang berada pada Pulau Jawa meningkat menjadi 81,97% kemudian pada tahun 2021 turun menjadi 28,86%. Meskipun begitu, pada tahun 2021 proporsi kerja sama terbesar diperoleh dari kerja sama dengan multipemda sebesar 61,32% yang belum dapat diketahui berasal dari pemda mana saja. Secara khusus, PNBP BLU hasil kerja sama pemerintah daerah paling besar diperoleh melalui penyelenggaraan kegiatan

diklat dengan Pemerintah Kota Bandung dengan sumbangsih sebesar 15,20%. Kemudian, diikuti oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan sumbangsih sebesar 10,33%.

Terjadinya fenomena penurunan tren realisasi PNBP BLU hasil kerja sama pemerintah daerah ini tidak terlepas dari dampak pandemi Covid-19 sehingga penyelenggaraan diklat dengan pemerintah daerah hanya dapat dilakukan pada awal tahun 2020. Setelah itu, PKN STAN menutup sementara penyelenggaraan diklat hingga akhir tahun 2021 PKN STAN kembali membuka penyelenggaraan diklat kerja sama dengan pemerintah daerah. Hal ini yang kemudian membuat terjadinya fenomena penurunan pada tahun 2020 sebesar Rp5.140.535.000 atau 89,97%. Kemudian, pada tahun 2021 kembali terjadi penurunan sebesar Rp78.752.900,00 atau 13,74%.

Isu yang menjadi perhatian ialah target penerimaan yang tidak ada hingga tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini berkaitan dengan kurangnya komunikasi antara pihak yang melakukan penyusunan target dengan pihak yang akan melaksanakan kegiatan yang menghasilkan penerimaan. Sehingga, pihak penyusun target kurang memiliki informasi terkait situasi dan besaran sasaran penerimaan sehubungan dengan kerja sama pemerintah daerah untuk tahun anggaran selanjutnya. Selain itu, hal ini juga disebabkan akibat pengelolaan mekanisme kerja sama PKN STAN dengan pemerintah daerah yang masih belum terpusat pada salah satu unit.



Gambar 2

Diagram Tren PNBP BLU Hasil Kerja Sama Pemerintah Daerah Tahun 2019 sampai dengan 2021

Sumber: Diolah dari Laporan Realisasi Anggaran PKN STAN Tahun 2019-2021

Berdasarkan PMK Nomor 2/PMK.01/2016 tentang Statuta PKN STAN, penyelenggaraan terkait dengan kerja sama dapat dilakukan oleh jurusan, Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (PPPM), Unit Penunjang, dan dosen atas persetujuan Direktur PKN STAN. Akibatnya, penyelenggaraan kerja sama dengan pemerintah daerah dikelola oleh PPPM yang memiliki tugas terkait dengan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan keahlian. Dengan kata lain, tidak terdapat satu unit yang memiliki tugas secara khusus untuk kerja sama yang bersifat komersial sehingga terdapat keterbatasan dalam menyusun target penerimaan.

Penyelenggaraan kerja sama dengan pemerintah daerah dikelola oleh PPPM hingga pada akhir tahun 2021, PKN STAN membentuk unit penunjang baru atas dasar PMK Nomor 223/PMK.01/2020 tentang Statuta PKN STAN yang mencabut PMK tentang Statuta PKN STAN yang lama dengan tugas menyelenggarakan layanan kerja sama pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara atau lebih dikenal dengan Unit Pengembangan Layanan dan Bisnis (UPLB). Sehingga, selanjutnya penyelenggaraan kerja sama dengan pemerintah daerah yang semula dikelola oleh PPPM sekarang dikelola oleh UPLB agar bentuk kerja sama yang dilakukan dapat terpusat pada satu unit. Mengingat PKN STAN adalah BLU maka unit bisnis merupakan hal yang penting dan harus ada dalam sebuah BLU (Muzakki, 2022).

Dengan dibentuknya UPLB, diharapkan dapat meningkatkan PNBPN BLU Kerja Sama Pemerintah daerah melalui peningkatan kualitas layanan serta promosi terkait penyediaan layanan sehingga dapat lebih diketahui oleh berbagai Pemerintah Daerah. UPLB juga diharapkan mampu menentukan tarif layanan, menetapkan target penerimaan, dan melakukan administrasi terkait dengan kerja sama sehingga hasil penyelenggaraan kerja sama dapat terukur dan diadministrasikan dengan baik. Selain itu, UPLB juga diharapkan mampu membuat program kerja

sama berkelanjutan dengan pemerintah daerah sehingga kegiatan kerja sama yang dilakukan tidak hanya sekali melainkan bersifat serial dengan materi pendidikan dan pelatihan lain yang berbeda. Hal ini dapat terwujud dengan cara membuat pengembangan layanan secara terpusat melalui media khusus seperti *website* sebagai wadah bagi tenaga pendidik untuk dapat mengembangkan kompetensinya dan pemerintah daerah untuk dapat mengakses materi tersebut. Selain itu, promosi kepada pemerintah daerah juga dapat dilakukan melalui media sosial seperti *Instagram*, *LinkedIn*, ataupun *Twitter* yang dapat digunakan secara gratis untuk melakukan penyebaran informasi sehubungan dengan layanan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan.

Tinjauan Realisasi PNBPN BLU Jasa Layanan Perbankan pada Tahun 2019 sampai dengan 2021

Berdasarkan tren realisasi PNBPN BLU jasa layanan perbankan pada tahun 2019 hingga 2021 terlihat bahwa terjadi penurunan secara bertahap. Tren tersebut dapat terlihat di gambar 3.



Gambar 3
Diagram Tren Realisasi PNBPN BLU Jasa Perbankan Tahun 2019 sampai dengan 2021

Sumber: Diolah dari Laporan Realisasi Anggaran PKN STAN Tahun 2019-2021

Berdasarkan gambar 3 dapat terlihat bahwa terjadi penurunan realisasi PNBPN BLU jasa layanan perbankan paling buruk terjadi pada tahun 2021 sebesar Rp1.628.840.362,00. Tren penurunan realisasi ini terjadi akibat

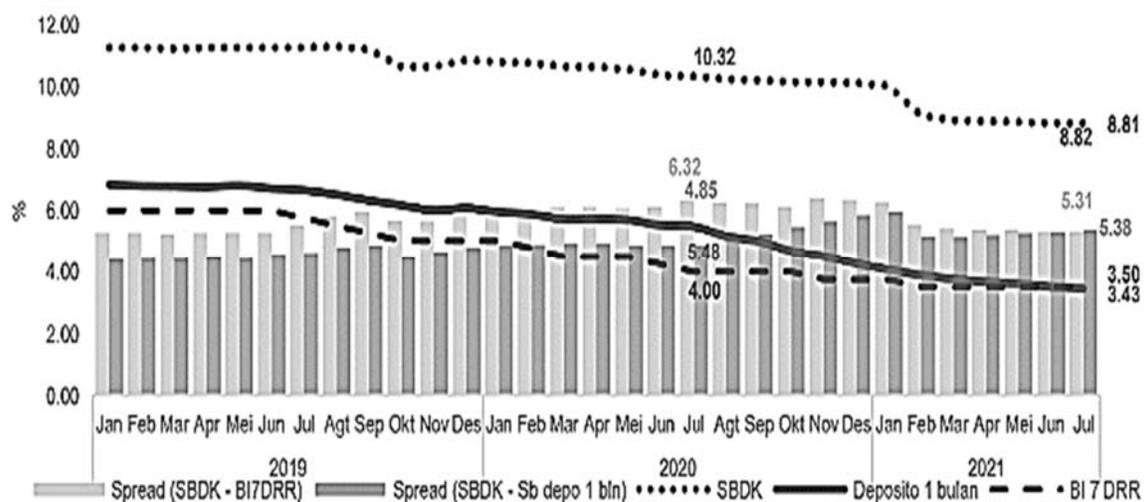
berkurangnya penerimaan PNBP jasa layanan perbankan dari pengelolaan dana berupa penempatan sejumlah dana dalam bentuk deposito pada perbankan. Berdasarkan hasil wawancara, penurunan penerimaan ini disebabkan oleh terjadinya penurunan suku bunga deposito yang terjadi selama tahun 2019 sampai dengan 2021. Tren bunga deposito selama tahun 2019 sampai 2021 dapat dilihat pada gambar 4.

Berdasarkan gambar 4 dapat terlihat bahwa bunga deposito pada awal tahun 2019 berada pada angka 6,89%. Selanjutnya bunga deposito ini terus mengalami penurunan hingga pada bulan Juli 2021 menyentuh angka 3,43%. Hal ini tentu berpengaruh pada besaran PNBP BLU jasa layanan perbankan yang diterima pada tahun 2020 menurun hingga Rp4.799.694.932,00. Kemudian, pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan hingga Rp3.170.854.570,00. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini juga disebabkan oleh jumlah dana yang disimpan dalam bentuk deposito pada bank tidak bertambah sejak tahun 2018. Penurunan jumlah PNBP BLU jasa layanan perbankan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk tetap mempertahankan atau mengubah kebijakan terkait

investasi pada instrumen keuangan lainnya berdasarkan perhitungan dan analisis risiko.

Tinjauan Realisasi PNBP BLU Lainnya dari Sewa Gedung, Ruangan, dan Lainnya pada Tahun 2019 sampai dengan 2021

Berdasarkan tren realisasi BLU Lainnya dari sewa gedung, ruangan, dan lainnya pada tahun 2019 sampai dengan 2021 dapat terlihat bahwa pada tahun 2019 dan 2020 tidak terdapat target serta realisasinya. Berbeda halnya dengan pada tahun 2021 di mana terdapat target dan realisasi meskipun realisasi penerimaan hanya mencapai 0,95% dari target. Realisasi dari sewa gedung pada tahun 2020 mencapai Rp13.630.000,00 atau sebesar 12,34% dari total pendapatan sewa yang berasal dari sewa Gedung G pada akhir tahun 2020. Di samping itu, realiasi penerimaan dari sewa ruang pada tahun 2020 memberikan sumbangsih sebesar Rp72.837.850,00 atau sebesar 65,98% dari total pendapatan sewa yang bersumber dari penyewaan ruang kelas pada Gedung I. Sedangkan, untuk sewa lainnya memberikan kontribusi sebesar Rp23.925.000,00 atau sebesar 21,67% dari total pendapatan sewa yang diperoleh dari sewa kantin serta mesin ATM pada pos jaga dan Gedung P.



Gambar 4

Grafik Perkembangan SBDK, BI7DRR, dan Bunga Deposito

Sumber: Siaran Pers Bank Indonesia September 2021

Pada tahun 2021, pendapatan sewa ruang menurun secara signifikan sebesar Rp71.418.850,00 atau sebesar 98,05% dari tahun 2021 akibat dari pandemi Covid-19 yang membuat PKN STAN tidak menyelenggarakan sewa. Realisasi pendapatan sebesar Rp1.419.000,00 diperoleh dari penyewaan ruang eksekutif selama sebelas jam pada akhir tahun 2021.

Hal ini kurang sesuai dengan PMK Nomor 129/PMK.05/2020 terkait dengan pertimbangan dalam melakukan analisis RBA salah satunya dengan melakukan perhitungan target pendapatan. Dengan kata lain, hasil analisis RBA telah memuat besaran target PNBP BLU yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun alokasi anggaran. Akibatnya, apabila realisasi PNBP BLU tidak dapat memenuhi target secara langsung akan mempengaruhi besaran alokasi anggaran pada BLU tersebut. Selain itu, realisasi target PNBP BLU juga menjadi dasar pertimbangan dalam melakukan penentuan insentif atas prestasi yang telah tercapai. Sehingga, realisasi PNBP BLU ini mempengaruhi besaran insentif yang diterima oleh pejabat pengelola dan/atau pegawai BLU.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat permasalahan terkait dengan penyusunan target dan realisasi PNBP BLU lainnya dari sewa gedung, ruangan, dan lainnya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara pihak yang melakukan penyusunan target dengan pihak yang menyelenggarakan penyediaan layanan sewa gedung, ruangan, dan lainnya. Di samping itu, informasi terkait dengan besaran tarif sewa dan ketersediaan ruang masih sangat terbatas sehingga pengetahuan pihak yang melakukan sewa atas ruang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, berdasarkan Keputusan Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN Nomor KEP-363/PKN/2021 tentang Tarif Layanan Penunjang Akademik Politeknik Keuangan Negara STAN masih terbatas pada Gedung G, ruang eksekutif, gedung SC, kantin, ATM, parkir, lapangan luar ruangan, dan lapangan dalam ruangan.

Sehingga, sewa terhadap ruang kelas masih belum dapat dilakukan meskipun terdapat banyak ruang kelas yang menganggur.

Selain itu, terdapat permasalahan lainnya sehubungan dengan penggunaan kode akun 424929 yang digunakan untuk PNBP BLU dari sewa lainnya dan kode akun 424922 yang digunakan untuk PNBP BLU dari Sewa Gedung. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya kedua kode akun tersebut pada laporan realisasi anggaran pada tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara, kode akun 424929 tidak digunakan lagi dan dilakukan reklasifikasi menjadi PNBP BLU dari sewa ruangan dengan kode akun 424923. Hal ini dapat terjadi karena keterbatasan informasi dalam melakukan pencatatan pendapatan atas sewa dalam bentuk mesin ATM yang sebelumnya diklasifikasikan dalam PNBP BLU dari Sewa Lainnya. Kemudian, untuk kode akun 424922 yang digunakan untuk PNBP BLU dari sewa gedung juga dilakukan reklasifikasi menjadi PNBP BLU dari sewa ruangan. Hal ini dapat terjadi karena penyewaan yang sebelumnya dilakukan untuk gedung G sebetulnya memiliki tarif yang terpisah untuk aula utama dan ruang eksekutif sehingga penyewaan kedua jenis ruang ini direklasifikasikan menjadi PNBP BLU dari sewa ruangan.

Menurut Idrison (2022), instansi pengelola PNBP diharuskan untuk melakukan pemungutan atas dasar jenis dan tarif PNBP. Hal ini mengakibatkan PKN STAN sulit untuk melakukan pemungutan atas sewa ruang, bangunan, dan lainnya selain daripada aula utama dan ruang eksekutif pada Gedung G serta sejumlah lahan yang telah diatur pada Keputusan Kepala Biro BMN. Sehubungan dengan hal ini, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, PKN STAN melalui pemimpin BLU (Direktur PKN STAN) seharusnya mengajukan besaran usulan tarif layanan sewa gedung, ruangan, dan lainnya kepada Menteri Keuangan. Selanjutnya, PKN STAN dapat melakukan penghitungan besaran target penerimaan dengan memper-

timbangkan tarif, pengembangan layanan, serta kondisi lainnya sehubungan dengan pencapaian target. Diperlukan adanya strategi pengelolaan yang baik mulai dari perencanaan hingga penatausahaan BMN yang akan disewakan. Selain itu juga diperlukan peningkatan kualitas layanan melalui sistem administrasi daring yang terintegrasi terkait dengan kondisi serta ketersediaan BMN yang akan dilakukan sewa. Peningkatan kualitas layanan ini dapat dilakukan dengan melalui satu *website* terpadu yang sekaligus dapat digunakan sebagai media promosi dan memudahkan metode pembayaran berbasis digital.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan data dan hasil pembahasan dari tinjauan atas realisasi penerimaan negara bukan pajak PKN STAN pada tahun 2019-2021, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) PNBP BLU pada Politeknik Keuangan Negara STAN terjadi penurunan secara signifikan pada tahun 2020 akibat dari pandemi Covid-19. Pada tahun 2021, terjadi penyesuaian pada beberapa jenis pendapatan seperti jasa layanan pendidikan yang mengalami peningkatan akibat dibukanya kembali seleksi penerimaan mahasiswa baru. Selain itu, untuk sumber pendapatan lainnya juga terjadi peningkatan secara signifikan pada tahun 2021. Hal ini dapat terjadi akibat adanya penyesuaian penyediaan layanan seperti kelas brevet yang dapat dilaksanakan secara daring, dan penyediaan layanan baru untuk melakukan terjemahan ijazah. Meskipun begitu, PNBP BLU dari jasa layanan perbankan masih mengalami tren menurun sebagai akibat dari turunnya suku bunga perbankan di Indonesia, penempatan investasi ini perlu dilakukan kajian ulang apabila hal tersebut masih terus terjadi. Selain itu, untuk mendukung peningkatan layanan kerja sama diklat dan penyelenggaraan brevet. Akibatnya PKN STAN membentuk unit khusus yang mengelola hal tersebut yang lebih dikenal dengan Unit Pengembangan Layanan dan Bisnis (UPLB). 2) Terjadinya fenomena penu-

runan tren realisasi PNBP BLU PKN STAN diakibatkan oleh beberapa faktor seperti terjadinya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan PKN STAN sulit untuk menyediakan layanan sewa ruang, gedung, dan bangunan. Selain daripada itu, terdapat keterbatasan kemampuan untuk membuat target penerimaan pada PNBP BLU Hasil Kerja Sama Lemabaga/Badan Usaha, PNBP BLU Hasil Kerja Sama Pemerintah Daerah, dan PNBP BLU dari Sewa. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi oleh pihak yang menyusun rencana dengan pihak penyelenggara pengelolaan PNBP yang saat itu masih dikelola oleh PPPM. Di samping itu juga terdapat beberapa penyesuaian dalam pencatatan kode akun pendapatan sewa sehingga dilakukan reklasifikasi ke dalam satu kode akun sehingga dapat lebih terintegrasi.

Saran untuk penelitian berikutnya agar peneliti melihat bagaimana realisasi PNBP BLU pada PKN STAN untuk tahun 2022 dan 2023, sehingga akan terlihat bagaimana pengelolaan PNBP BLU setelah benar-benar pulih dari pandemi Covid-19. Selain itu, peneliti berikutnya diharapkan juga melakukan penelitian pada satker-satker BLU di bidang pendidikan pada kementerian lain agar bisa menjadi pembanding.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriwati, A. 2019. Pendidikan Aparatur Sipil Negara di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) melalui Implementasi Vocational and Technical Education. *Journal of Business Administration Economics & Entrepreneurship* 1(1): 36-47. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jbest/article/view/115>
- Akbar, F. dan L. Syafina. 2023. Analisis Pencapaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Belawan. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi* 7(1): 463-472. <https://doi.org/10.35145/bilancia.v7i1.2056>

- Anggraeni, T. D. 2016. Keterpenuhan Prinsip Keadilan Dalam UU Pengampunan Pajak. *Jurnal Rechtsvinding* 5(2): 165-181. <http://dx.doi.org/10.33331/rechtsvinding.v5i2.138>
- Ayuningtyas, D. 2013. Evaluasi Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada Harian Tribun Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1(4): 1911-1921. <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.3399>
- BPS. 2021. Realisasi Pendapatan Negara (Milyar Rupiah): <https://www.bps.go.id/indicator/13/1070/3/realisasi-pendapatan-negara.html>. Diakses pada 18 Desember 2022.
- Cruz, T. dan T. Mereb. 2020. Minimum Spending in Education and the Flypaper Effect. *Economics and Education Review*: 1-31. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2020.102012>
- Dania, N. R., Fakrurradhi, dan C. N. Rostina. 2022. Pentingnya Literasi Keuangan Bagi Pengelolaan Keuangan di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Meulaboh Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Al-Mizan* 9(2): 160-168. <https://doi.org/10.54621/jiam.v4i2.495>
- 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>
- Dinarjito, A. 2017. Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak: Studi Kasus pada Kantor Pertanahan Wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik* 1(1): 57-69. <https://doi.org/10.31092/jmkp.v1i1.88>
- Ditisrama, T., R. L. Sinaulan, dan Ismail. Fungsi Budgetary dan Regulatory penerimaan Negarabukan Pajak (PNBP) di Indonesia. *Syntax Idea* 4(6): 1045-1055. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v4i6.1897>
- Grönroos, C. 2020. Viewpoint: Service Marketing Research Priorities. *Journal of Service Marketing* 34(3): 291-298. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0306>
- Habibi. 2021. Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Pada Institut Agama Islam Negeri Bone. *ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 11(2): 122-132. <http://dx.doi.org/10.35673/ajmpi.v11i2.2135>
- Idrison. 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>
- Jecky dan R. Erdiansyah. 2021. Pengaruh Iklan Media Sosial dan Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian. *Prologia* 5(2): 307-312. <https://doi.org/10.24912/pr.v5i2.10199>
- Juliani, H. 2020. Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law and Governance Journal* 1(2): 149-164. <https://doi.org/10.14710/alj.v1i2.149-164>
- Jumiati, Y. Sabilu, dan Lisnawaty. 2017. Studi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Rumah Sakit Umum Bahteramas Tahun 2016. *Jimkesmas: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Kesehatan Masyarakat* 2(5): 1-6.
- Kristina, I. dan L. J. Faliany. 2016. Penerapan Time-Driven Activity Based Costing Pada Perhitungan Harga Pokok Produk Jasa di PT Ernest Advisory. *Jurnal Akuntansi* 10(1): 41-51. <https://doi.org/10.25170/jara.v10i1.39>
- Kurniasih, D. A. 2016. Pembaharuan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional* 5(2): 213-228. <http://dx.doi.org/10.33331/rechtsvinding.v5i2.141>
- Kurniawan, A. 2021. Analisis Kesiapan Penerapan Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah pada Pelabuhan Perika-

- nan Pantai di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Good Governance* 17(1): 1-18. <https://doi.org/10.32834/gg.v17i1.251>
- Lukas dan H. Susanto. 2020. Evaluasi Pola Tata Kelola Badan Layanan Umum Daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. *E-Journal Pasca Sarjana Universitas Wijaya Putra* 3(2): 211-221. <https://doi.org/10.37504/map.v3i2.248>
- Maharani, A., W. Adi, dan Muhtar. 2013. Analisis Kinerja Keuangan Sebelum Dan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jupe UNS* 1(3): 1-10.
- Mardiana, S. 2013. Peranan Komunikasi Pemasaran Dalam Membentuk Perilaku Konsumen. *Lontar* 2(2): 40-46. <https://doi.org/10.30656/lontar.v2i2.347>
- Muzakki, H. 2022. US (Bussines Unit Strategies) di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk Me-ningkatkan Daya Saing Lembaga. *Sajiem* 3(2): 293-312. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.110>
- Nizliandry, C. 2020. Analisis Pemberian Insentif Tidak Kena Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Terhadap KBL Berbasis Baterai Di DKI Jakarta. *Widya Yuridika: Jurnal Hukum* 3(2): 179-194. <https://doi.org/10.31328/wy.v3i2.1605>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 tentang *Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Purba, P. dan Y. Wiraningsih. 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). *Tekesnos* 4(1): 284-295. <http://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/tekesnos/article/view/3249>
- Putri, R. E., Suhairi, dan N. Syofriyeni. 2020. Evaluasi Tarif Pelayanan Badan Layanan Umum Dengan Metode Unit Cost Pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20(3): 1093-1103. <http://dx.doi.org/10.33087/jiubj.v20i3.1102>
- Rambe, S., E. P. Dasopang, I. Ariadin, dan M. Pahutar. 2023. Badan Layanan Umum (BLU) Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)* 5(1): 5555-5564. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i1.11958>
- Rusdi, D. R. 2021. Peranan Penerimaan Negara Bukan Pajak dalam Pendapatan dan Belanja Negara. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan* 5(1): 77-85. <http://dx.doi.org/10.36312/jisip.v5i1.1645>
- Suparman, N. 2017. Pengaruh Implementasi Kebijakan Audit Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Terhadap Kinerja Auditor pada Pusat Pengembangan Penataran Guru IPA Kota Bandung. *Jurnal Akuntansi dan Perpajakan* 3(1): 1-12. <https://doi.org/10.26905/ap.v3i1.1326>
- Tahrulloh, M., A. Ningsi, dan Z. Y. Labadjo. 2021. Analisis Capaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) Di Pelabuhan Perikanan Nusantara Kwandang Tahun Anggaran 2016-2020. *Gorontalo Fisheries Jurnal* 4(1): 15-26. <https://doi.org/10.32662/gfj.v4i1.1533>
- Triyono, D. Dasmadi, dan A. F. Ariestanto. 2021. Pengaruh Promosi, Biaya, Fasilitas, Akreditasi, dan Lokasi Universitas Boyolali terhadap Minat Calon Mahasiswa Baru. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi* 9(2): 220-229. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v9i2.460>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 tentang *Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang *Penerimaan Negara Bukan Pajak*.

- Zulfikar, R. N. dan E. D. Masni. 2021. Analisis Strategi Metakognitif Siswa dalam Memahami dan Menyelesaikan Sistem Persamaan Linear Dua Variabel Ditinjau dari Perbedaan Gender. *EduMatSains: Jurnal Pendidikan, Matematika Dan Sains* 6(1): 1-16. <https://doi.org/10.33541/edumatsains.v6i1.2304>
- Wahyuningsih, T. 2021. Analisis Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Pemanfaatan Aset Tetap Badan Layanan Umum (BLU): Studi Kasus pada Politeknik Keuangan Negara STAN. *Journal Of Applied Managerial Accounting* 5(2): 142-156. <https://doi.org/10.30871/jama.v5i2.2751>