

OPTIMALISASI PENGELOLAAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN NEGARA PADA DIREKTORAT JENDRAL ADMINISTRASI HUKUM UMUM KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA PERIODE 2020-2024

*Risang Achmad Putra Perkasa¹, Andi Pitono², Ika Sartika³

^{1,2,3} Sekolah Pascasarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia

*Email Korespondensi: risangachmad98@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam meningkatkan pendapatan negara pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU) Kementerian Hukum Republik Indonesia selama periode 2020–2024. Fokus penelitian diarahkan pada perencanaan, pelaksanaan, serta mekanisme pengawasan PNBP, termasuk efektivitas digitalisasi layanan melalui platform AHU Online dan integrasi sistem pembayaran SIMPONI. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi dokumentasi, analisis data sekunder, serta telaah regulasi terkait PNBP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerimaan PNBP Ditjen AHU mengalami tren peningkatan signifikan dan melampaui target pada tahun 2022–2024, yang dipengaruhi oleh digitalisasi layanan hukum, peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap layanan administrasi hukum, dan perbaikan proses pelayanan publik. Namun demikian, struktur PNBP masih mengalami ketimpangan yang ditandai dengan dominasi dua layanan, yaitu Fidusia dan Badan Hukum, yang menyumbang lebih dari 90% total PNBP. Ketergantungan ini menciptakan risiko fiskal dan menunjukkan perlunya diversifikasi sumber penerimaan. Penelitian juga menemukan bahwa digitalisasi melalui AHU Online mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan. Namun, pemanfaatan sistem digital belum optimal pada layanan non-dominan, literasi hukum digital masyarakat masih rendah, dan mekanisme pengawasan berbasis digital belum sepenuhnya terstandarisasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian memberikan rekomendasi berupa diversifikasi layanan PNBP, penguatan integrasi sistem digital, peningkatan literasi hukum masyarakat, serta perbaikan pengawasan internal guna menciptakan tata kelola PNBP yang berkelanjutan dan sejalan dengan prinsip Good Governance.

Keywords: *Penerimaan Negara Bukan Pajak, Ditjen AHU, Digitalisasi Layanan Publik, Optimalisasi PNBP, Tata Kelola Pemerintahan.*

PENDAHULUAN

Indonesia saat ini tergolong sebagai negara berkembang yang sedang berada dalam fase pembangunan pada berbagai sektor. Tahap pembangunan tersebut memiliki posisi yang sangat vital sehingga menjadi sorotan penting baik bagi pemerintah maupun masyarakat luas. Seiring meningkatnya intensitas pembangunan, belanja negara untuk mendukung proyek-proyek nasional juga mengalami kenaikan. Diharapkan bahwa proses pembangunan tersebut mampu memberikan peningkatan kualitas hidup masyarakat serta mewujudkan kesejahteraan demi mencapai kemajuan nasional. Pada era globalisasi seperti sekarang, institusi pemerintah dituntut untuk melakukan berbagai pembenahan, termasuk reformasi kelembagaan dan penguatan nilai-nilai tata kelola. Lembaga pemerintahan perlu meningkatkan kinerja dari tahun ke tahun guna mendorong perbaikan terhadap pendapatan negara (Junani, Panjaitan, Widiarty, et al., 2024).

Sumber penerimaan negara diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan implementasi sila kelima Pancasila, yakni keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Untuk mencapai tujuan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana termuat dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, pemerintah membutuhkan perencanaan kerja yang disusun dengan memperhatikan aspek keuangan secara sistematis. Perencanaan tersebut mencakup perkiraan penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun anggaran yang ditujukan untuk memastikan terselenggaranya pemerintahan secara efektif (*good governance*) dalam mencapai target yang ditetapkan. Dana tersebut kemudian dikembalikan kepada masyarakat dalam bentuk pembangunan fasilitas umum maupun program bantuan yang memberikan manfaat langsung. (Putri & Ardini, 2020) Penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi publik menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa pengelolaan anggaran dan penerimaan negara berjalan sesuai tujuan pembangunan nasional.

Penerimaan yang berasal dari pajak merupakan hasil dari aturan serta tata kelola keuangan negara yang diberlakukan karena keberadaan negara sebagai suatu entitas. Dengan demikian, idealnya penerimaan pajak tersebut tidak melebihi nilai dari objek yang dikenakan pajak itu sendiri. Objek penerimaan negara bukan pajak di Indonesia meliputi kekayaan alam yang sangat luas yang terbentang dari Sabang hingga Merauke, mencakup berbagai aktivitas manusia serta sumber daya yang terdapat di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, baik yang berada di permukaan tanah, perairan, maupun dasar bumi, termasuk yang telah terdaftar maupun yang masih berupa bahan mentah, belum diolah, dan belum dimanfaatkan (Asri Putri & Herning Sitabuana, 2022).

PNBP memiliki posisi strategis karena kontribusinya cukup besar terhadap total anggaran kementerian. PNBP pada lingkungan Kementerian berfungsi sebagai salah satu pilar utama dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang efisien, terutama bagi unit-unit penghasil PNBP seperti Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum dan unit eselon I lainnya. (Sasmito & Widjaja, 2019). Dalam rangka memperkuat pendanaan pembangunan nasional dan operasional pemerintahan untuk meningkatkan ketahanan fiskal serta kemandirian bangsa, pemerintah Indonesia mengesahkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebagai langkah strategis untuk memperkokoh basis penerimaan negara di luar sektor perpajakan. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa pengelolaan PNBP bertujuan mengoptimalkan berbagai sumber penerimaan negara guna mendukung pembangunan nasional yang berkelanjutan dan berkeadilan (UU No. 9 Tahun 2018, Pasal 2 huruf a). Melalui regulasi ini, pemerintah berupaya memperluas ruang fiskal melalui sektor nonpajak sekaligus mendorong tata kelola keuangan negara yang lebih mandiri, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang akuntabel.

Dalam konteks kelembagaan, salah satu institusi yang memiliki kontribusi besar terhadap penerimaan PNBP nasional adalah Kementerian Hukum dan HAM yang saat ini telah berkembang menjadi Kementerian Hukum Republik Indonesia, melalui unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU). Berdasarkan ketentuan Pasal 4 ayat (1) huruf b, PNBP yang bersumber dari pelayanan publik menjadi salah satu objek utama penerimaan negara. Ditjen AHU merupakan instansi yang secara langsung mengelola berbagai jenis layanan hukum dan administrasi yang memberikan kontribusi PNBP, seperti legalisasi dokumen, pendaftaran badan hukum, fidusia, pengesahan yayasan, serta kewarganegaraan. Ragam layanan tersebut tidak hanya menghasilkan penerimaan bagi negara, tetapi juga mencerminkan pelaksanaan fungsi budgetary dan regulatory dari kebijakan PNBP sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan umum Undang-Undang ini. Regulasi tersebut pada hakikatnya merupakan upaya pemerintah untuk memastikan tata kelola penerimaan

negara berjalan sesuai prinsip *good governance*, khususnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik.

Dengan demikian, kebijakan pemerintah melalui UU No. 9 Tahun 2018 tidak hanya menyediakan landasan hukum bagi optimalisasi PNBP, tetapi juga mempertegas arah pengelolaan yang profesional dan berkelanjutan. Bagi Ditjen AHU, penerapan kebijakan ini berdampak langsung terhadap bagaimana pola pengelolaan dan inovasi layanan dikembangkan agar penerimaan negara bukan pajak di sektor hukum dapat terus menjadi salah satu penopang fiskal nasional sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik di bidang administrasi hukum.

Undang-Undang tersebut menegaskan bahwa kebijakan PNBP tidak hanya memiliki dimensi fiskal, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen regulatif untuk mendukung pelayanan publik, pengelolaan kekayaan negara, serta pelestarian sumber daya alam. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 2 huruf b dan c, PNBP diarahkan untuk mendukung agenda pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkualitas, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. Dengan demikian, penguatan basis PNBP menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari reformasi birokrasi dan upaya pemerintah dalam menciptakan sumber pendapatan negara yang berkelanjutan tanpa hanya mengandalkan sektor perpajakan.

Dalam Pasal 1 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2021 dijelaskan bahwa jenis PNBP yang berlaku pada Ditjen AHU meliputi penerimaan dari pelayanan jasa hukum terkait badan hukum dan notariat. Tarif atas jenis PNBP tersebut diatur lebih lanjut dalam lampiran peraturan, yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari regulasi tersebut. Ketentuan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dan transparansi dalam penetapan tarif layanan hukum yang diselenggarakan oleh Ditjen AHU.

Pada Pasal 2 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2021 disebutkan bahwa tarif atas jenis PNBP berupa pelayanan jasa hukum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum dalam lampiran peraturan ini. Penetapan tarif dilakukan untuk memastikan bahwa besaran tarif yang dikenakan sebanding dengan kualitas layanan yang diberikan. Ketentuan ini juga dirancang untuk memberikan kemudahan akses bagi masyarakat, khususnya Usaha Mikro dan Kecil, agar dapat memanfaatkan layanan hukum yang disediakan Ditjen AHU.

Selanjutnya, Pasal 3 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2021 mengatur kriteria usaha yang berhak memperoleh tarif PNBP khusus, yaitu Usaha Mikro dan Kecil. Usaha Mikro memiliki modal usaha paling banyak Rp1.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sedangkan Usaha Kecil memiliki modal usaha lebih dari Rp1.000.000.000,00 hingga paling banyak Rp5.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Ketentuan ini memberikan kejelasan kepada pelaku usaha mengenai kategori yang berhak mendapatkan keringanan tarif PNBP.

Secara keseluruhan, AHU Online merupakan wujud konkret transformasi digital pemerintah di bidang administrasi hukum. Integrasi berbagai layanan dalam satu sistem menciptakan pelayanan publik yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel, serta berkontribusi pada penerimaan negara. Digitalisasi layanan Ditjen AHU tidak hanya memperluas akses masyarakat, tetapi juga menjadi bagian penting dari pengelolaan PNBP. Melalui digitalisasi, setiap tahapan layanan hukum dapat dipantau secara real-time, meningkatkan transparansi pembayaran, serta memperbaiki efisiensi penyerapan PNBP. Dengan demikian, inovasi pelayanan publik menjadi instrumen penting dalam memperkuat tata kelola penerimaan negara yang akuntabel dan berkelanjutan. Digitalisasi layanan ini juga merupakan

implementasi nyata dari prinsip good governance, karena mendorong penyelenggaraan layanan yang transparan, akuntabel, serta mampu meminimalkan potensi maladministrasi.

Ditjen AHU mengelola berbagai layanan yang memberikan kontribusi terhadap PNBP sebagaimana telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Layanan tersebut mencakup pengurusan akta notaris, pendaftaran yayasan dan organisasi, pengurusan kewarganegaraan, serta layanan hukum lainnya. Masing-masing layanan memiliki tarif tertentu yang ditetapkan pemerintah dan disesuaikan secara berkala. Pengurusan akta notaris merupakan salah satu layanan yang paling banyak dimanfaatkan oleh masyarakat dan pelaku usaha. Pendaftaran yayasan dan organisasi juga merupakan layanan penting yang mendukung legalitas berbagai entitas sosial maupun bisnis di Indonesia. Selain itu, layanan kewarganegaraan menjadi fasilitas vital bagi warga negara asing yang ingin memperoleh status kewarganegaraan Indonesia. Semua layanan tersebut memberikan kontribusi penting terhadap PNBP yang dikelola Ditjen AHU.

Ditjen AHU bertanggung jawab atas beragam layanan hukum yang menghasilkan PNBP. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2021, jenis PNBP yang berlaku di Ditjen AHU mencakup pelayanan jasa hukum pada badan hukum dan notariat. Penetapan jenis PNBP ini bertujuan mendukung kemudahan berusaha serta penyederhanaan prosedur investasi dan kegiatan bisnis, terutama bagi Usaha Mikro dan Kecil.

Dengan demikian, penelitian mengenai optimalisasi pengelolaan PNBP pada Ditjen AHU memiliki signifikansi akademik dan praktis yang kuat. Dari sisi akademik, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi penting bagi pengembangan kajian administrasi publik, terutama dalam aspek tata kelola keuangan negara nonpajak. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat dijadikan landasan dalam penyusunan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan PNBP di lingkungan Kemenkumham. Penelitian ini juga selaras dengan arah kebijakan nasional mengenai reformasi birokrasi dan penguatan kinerja fiskal, yang menempatkan PNBP sebagai instrumen penting dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan dan berkeadilan.

METODE

Metode Penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan peneliti sebagai upaya untuk dapat mengumpulkan data dan informasi dalam melakukan upaya pengolahan data yang diperoleh dengan tujuan tertentu. Metode penelitian dilakukan dengan maksud untuk mencari informasi yang dibutuhkan secara baik dan kompeten untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dituangkan dalam rumusan masalah.

Paradigma penelitian merupakan fondasi filosofis yang menentukan bagaimana seorang peneliti memandang realitas (ontologi), memperoleh pengetahuan (epistemologi), dan menggunakan metode (metodologi) dalam proses penelitian. Setiap penelitian memiliki kerangka paradigma tertentu yang menjadi landasan berpikir terhadap seluruh proses ilmiah yang dilakukan. Dalam konteks penelitian sosial, paradigma bukan hanya sekadar pilihan teknis, tetapi juga menunjukkan posisi peneliti terhadap bagaimana kebenaran dipahami dan diinterpretasikan (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian yang berorientasi pada makna dan pemahaman subjektif manusia pada dasarnya berpijak pada paradigma konstruktivis atau interpretivis, yang menolak pandangan positivistik bahwa realitas bersifat tunggal dan objektif. Paradigma ini menegaskan bahwa realitas sosial terbentuk melalui interaksi, pengalaman, dan konstruksi makna yang diciptakan oleh individu dalam konteks sosialnya (Guba & Lincoln, 1994).

Dalam paradigma konstruktivis, pengetahuan dipandang sebagai hasil dari konstruksi sosial, bukan temuan yang netral. Artinya, kebenaran muncul dari dialog antara peneliti dan partisipan, bukan dari pengamatan yang terpisah dan bebas nilai. Oleh karena itu, penelitian dengan paradigma ini memerlukan pendekatan yang memungkinkan peneliti terlibat langsung dalam proses memahami pengalaman manusia melalui narasi, simbol, dan tindakan sosial (Creswell, 2013). Paradigma ini menolak penggunaan angka sebagai satu-satunya bentuk penjelasan terhadap fenomena, melainkan memusatkan perhatian pada pemaknaan yang diberikan subjek penelitian terhadap peristiwa yang dialaminya. Dengan demikian, paradigma konstruktivis menyediakan ruang untuk mengeksplorasi konteks, pengalaman, dan dinamika sosial yang kompleks tanpa harus membatasi variabel sebagaimana dalam penelitian kuantitatif (Pervin & Mokhtar, 2022).

Keterkaitan antara paradigma konstruktivis dan penelitian kualitatif sangat erat karena keduanya menempatkan manusia sebagai pusat dari proses pengetahuan. Dalam konteks penelitian sosial, paradigma ini melihat bahwa setiap individu memiliki pandangan unik mengenai realitas sosial, yang hanya dapat dipahami melalui pemaknaan mendalam terhadap pengalaman dan interaksi mereka. Oleh sebab itu, penelitian kualitatif dengan basis interpretivis berupaya memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan, bukan dari kerangka yang ditetapkan peneliti sejak awal (Lincoln & Guba, 1985). Pendekatan ini juga memberikan ruang bagi fleksibilitas metodologis, di mana desain penelitian dapat berkembang sesuai dengan temuan di lapangan.

Paradigma konstruktivis menuntut peneliti untuk bersikap reflektif terhadap posisi dirinya dalam penelitian. Artinya, peneliti tidak berdiri sebagai pengamat pasif, tetapi sebagai bagian dari proses interaksi sosial yang membentuk data itu sendiri (Guba & Lincoln, 1994). Interaksi ini memungkinkan munculnya pemahaman yang lebih autentik terhadap konteks sosial yang diteliti. Oleh karena itu, dalam paradigma ini, keterlibatan peneliti bukan dianggap sebagai bentuk bias, melainkan sebagai alat epistemologis yang memperkaya interpretasi terhadap realitas yang kompleks.

Dalam konteks penelitian ini, paradigma konstruktivis memberikan dasar filosofis yang sesuai karena penelitian bertujuan untuk memahami proses, pengalaman, dan dinamika yang muncul dari praktik empiris yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka atau pengukuran kuantitatif. Peneliti memandang bahwa fenomena sosial yang dikaji terbentuk dari interaksi, persepsi, dan kebijakan yang melibatkan manusia sebagai aktor utama. Dengan kata lain, realitas yang diteliti bukan sesuatu yang “ada di luar sana” secara objektif, tetapi merupakan hasil konstruksi sosial dari pelaku-pelaku di dalamnya (Pervin & Mokhtar, 2022).

Paradigma ini juga relevan karena penelitian tidak hanya berupaya menggambarkan gejala, tetapi juga memahami makna di balik tindakan dan kebijakan. Misalnya, dalam memahami proses administratif atau kebijakan publik, paradigma interpretivis memandang kebijakan sebagai hasil negosiasi antara berbagai aktor sosial yang memiliki kepentingan dan persepsi berbeda. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menilai efektivitas kebijakan, tetapi juga menelusuri bagaimana kebijakan tersebut dipersepsi, diimplementasikan, dan dimaknai oleh pelaksana di lapangan.

PEMBAHASAN

Analisis Kinerja PNBP Ditjen AHU 2020-2024

Kinerja Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU) selama kurun waktu 2020–2024 memperlihatkan dinamika yang tidak sederhana, sekaligus mencerminkan bagaimana kualitas penyelenggaraan layanan administrasi hukum berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi, perkembangan sosial masyarakat,

serta perubahan kerangka regulasi nasional. Periode lima tahun ini merupakan masa yang menunjukkan pergeseran besar dalam tata kelola layanan hukum oleh Ditjen AHU, dimulai dari masa pandemi yang penuh keterbatasan hingga masa konsolidasi digital yang kemudian menciptakan stabilitas penerimaan negara. Pembahasan mengenai target dan realisasi PNBPN, pola pertumbuhan antartahun, komposisi layanan penyumbang pendapatan, hingga risiko fiskal akibat dominasi penerimaan pada layanan tertentu menjadi kunci untuk memahami efektivitas kontribusi Ditjen AHU terhadap kinerja fiskal pemerintah secara keseluruhan.

Secara garis besar, capaian PNBPN Ditjen AHU dalam periode ini menunjukkan tren peningkatan walaupun tidak selalu linear, dan pertumbuhan tersebut dipengaruhi oleh situasi makro serta faktor internal birokrasi. Tahun 2020 dapat digambarkan sebagai titik awal yang krusial serta penuh tantangan. Berdasarkan data yang Anda sampaikan, pada tahun tersebut Ditjen AHU menetapkan target penerimaan sebesar Rp913.161.000.000, namun hanya terealisasi Rp754.873.905.996. Dengan tingkat capaian sebesar 82,67%, terlihat jelas bahwa target belum terpenuhi dan hal ini sangat berkaitan dengan kondisi pandemi COVID-19 yang melumpuhkan sebagian besar aktivitas masyarakat. Pembatasan mobilitas, menurunnya daya beli, penurunan aktivitas ekonomi, hingga pembatasan layanan publik memberikan dampak langsung terhadap permintaan layanan fidusia, layanan badan hukum, serta berbagai pelayanan administrasi hukum lainnya di bawah Ditjen AHU.

Pada dokumen LKIP 2020, dijelaskan bahwa fokus utama Ditjen AHU pada tahun tersebut bukan semata mengejar penerimaan, melainkan membangun kembali infrastruktur layanan, memperkuat sistem, serta mempercepat digitalisasi layanan sebagai fondasi untuk pemulihan pada tahun-tahun berikutnya. Dengan demikian, capaian 2020 perlu dipahami bukan hanya sebagai kegagalan mencapai target, tetapi sebagai periode restrukturisasi internal dan penyesuaian sistem yang justru menjadi pijakan penting bagi peningkatan kinerja di tahun-tahun berikutnya. Tahun 2020 menjadi baseline dalam menilai pertumbuhan signifikan pada 2021 maupun lonjakan penerimaan besar yang terjadi pada 2022.

Memasuki tahun 2021, kondisi mulai menunjukkan perubahan. Meskipun data tahun tersebut tidak dijelaskan secara lengkap dalam dokumen terlampir, laporan kinerja 2022 memberikan beberapa gambaran perbandingan antar tahun.

Dalam laporan itu disebutkan bahwa tingkat realisasi PNBPN tahun 2022 meningkat 21% dibandingkan penerimaan tahun 2021. Kenaikan tersebut menunjukkan pemulihan aktivitas ekonomi masyarakat yang mulai berjalan setelah dua tahun pandemi. Dengan semakin membaiknya kondisi sosial-ekonomi, kebutuhan terhadap layanan administrasi hukum meningkat karena masyarakat kembali melakukan kegiatan ekonomi yang memerlukan legalitas dan kepastian hukum, termasuk di dalamnya layanan pendirian badan hukum, registrasi fidusia, legalisasi dokumen, serta berbagai layanan administrasi lainnya.

Pada tahun 2022, target PNBPN Ditjen AHU ditetapkan sebesar Rp938.046.897.000 dan realisasinya mencapai Rp1.043.425.437.479 atau 111,23% dari target. Capaian tersebut menunjukkan tidak hanya keberhasilan memenuhi target, tetapi juga kemampuan Ditjen AHU dalam melakukan optimalisasi layanan, efisiensi internal, serta peningkatan kualitas layanan digital secara menyeluruh.

Ada beberapa faktor utama yang mendorong peningkatan penerimaan pada 2022. Pertama, layanan fidusia mencatat peningkatan sebesar 25%, yang sangat dipengaruhi oleh meningkatnya pembiayaan kendaraan bermotor dan kredit konsumsi. Kondisi ini selaras dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap alat transportasi pribadi pascapandemi. Kedua, layanan badan hukum

meningkat 15%, mencerminkan bangkitnya aktivitas usaha, baik pendirian perseroan terbatas, perubahan anggaran dasar, maupun pembenahan legalitas usaha. Ketiga, layanan administrasi hukum umum naik 11%, yang mengindikasikan peningkatan permintaan legalisasi dan pengesahan dokumen. Keempat, 2022 merupakan tahun pertama implementasi Apostille di Indonesia, sehingga layanan tersebut turut menambah kontribusi penerimaan baru.

Momentum pertumbuhan pada 2022 kemudian berlanjut pada tahun 2023, meskipun tidak setajam tahun sebelumnya. Berdasarkan LKJIP 2023, target PNBП tahun 2023 sebesar Rp970.000.000.000, sementara realisasinya mencapai Rp1.125.938.848.993 atau 116,08% dari target. Secara nominal, realisasi pendapatan meningkat sekitar Rp82,5 miliar dibandingkan tahun 2022. Kendati tingkat pertumbuhannya melambat menjadi 7,91%, capaian tersebut dapat dikategorikan sebagai stabil dan positif terutama karena tahun 2023 masih diwarnai ketidakpastian ekonomi global seperti fluktuasi suku bunga internasional, tekanan inflasi, dan pelemahan daya beli di beberapa sektor.

Fluktuasi penerimaan dalam tahun 2023 juga mencerminkan pola musiman. Berdasarkan grafik dalam LKJIP 2023, peningkatan penerimaan terjadi pada bulan Januari, Februari, Mei, dan Oktober, sedangkan penurunan terlihat pada April, November, dan Desember. Pola ini menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi masyarakat menjadi salah satu penentu utama permintaan layanan administrasi hukum. Pada awal tahun, perusahaan cenderung melakukan pembaruan legalitas dan penyusunan kegiatan bisnis, sementara pada akhir tahun aktivitas menurun seiring penutupan tahun fiskal.

Struktur komposisi PNBП pada tahun 2022 dan 2023 juga menunjukkan konsistensi yang kuat. Layanan fidusia pada 2022 menjadi penyumbang terbesar dengan kontribusi 67,77%, disusul layanan badan hukum 25,13%, dan layanan lainnya 7,05%. Pada tahun 2023, komposisinya tetap serupa: fidusia berkontribusi 68,97%, badan hukum 22,89%, dan layanan lainnya 7,99%. Dengan kata lain, hampir 70% penerimaan Ditjen AHU berasal dari fidusia dan lebih dari 20% dari layanan badan hukum. Pola ini mencerminkan tingginya ketergantungan Ditjen AHU pada dua jenis layanan utama tersebut. (Ditjen AHU, 2022).

Layanan fidusia sendiri merupakan aktivitas yang sangat terkait dengan dinamika sektor pembiayaan nasional. Data 2023 tercatat bahwa penerimaan dari fidusia mencapai Rp771.017.950.000, atau hampir 70% dari total PNBП Ditjen AHU tahun tersebut. Peningkatan pembiayaan kendaraan bermotor, pertumbuhan kredit konsumsi, serta dorongan program pemerintah seperti insentif kendaraan listrik berkontribusi besar pada tingginya registrasi fidusia. Kondisi ini menunjukkan bahwa PNBП Ditjen AHU sangat sensitif terhadap perubahan kondisi industri otomotif, kebijakan suku bunga, maupun regulasi kredit.

Sementara itu, layanan badan hukum tetap menjadi kontributor kedua terbesar dengan besaran sekitar seperempat dari total penerimaan. Layanan ini mencakup pendirian perseroan terbatas, pengesahan perkumpulan atau yayasan, serta segala bentuk perubahan anggaran dasar. Pada 2023, LKJIP mencatat adanya penurunan permohonan perubahan anggaran dasar sebesar 1,70%, yang mengindikasikan bahwa kondisi perekonomian yang melambat berdampak pada berkurangnya dinamika tata kelola perusahaan. Meski demikian, stabilitas penerimaan fidusia mampu menutupi perlambatan tersebut sehingga total PNBП tetap tumbuh positif.

Layanan lainnya mencakup administrasi hukum umum, notariat, pewarganegaraan, partai politik, PPNS, dan publikasi. Meskipun terdapat 121 jenis layanan yang berada di bawah Ditjen AHU, kontribusi layanan selain fidusia dan badan hukum tidak pernah mencapai lebih dari 10% per tahun. Kondisi ini menandakan bahwa diversifikasi penerimaan belum optimal. Besarnya ketergantungan pada dua jenis layanan membuat struktur penerimaan Ditjen AHU memiliki risiko fiskal yang cukup tinggi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi PNBP

Optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU) tidak dapat dilepaskan dari dinamika penyelenggaraan layanan, kapasitas organisasi, serta kualitas tata kelola pemerintahan. Dengan menggunakan kerangka ilmu pemerintahan, prinsip-prinsip *good governance*, dan teori optimalisasi pelayanan publik, faktor pendukung dan penghambat optimalisasi PNBP AHU dapat ditelusuri secara sistematis melalui dokumen resmi yang menjadi sumber data primer penelitian ini.

Salah satu faktor yang paling menonjol dalam mendukung peningkatan PNBP adalah digitalisasi layanan AHU melalui AHU Online, yang secara eksplisit diuraikan dalam LKJIP 2022 dan 2023. Digitalisasi ini terbukti mampu mempercepat penyelesaian layanan, memperluas akses masyarakat, dan mengurangi beban birokrasi, sehingga berdampak langsung pada stabilitas serta peningkatan PNBP setiap tahun. Laporan Ditjen AHU 2022 menjelaskan bahwa sebagian besar layanan administrasi hukum perdata telah diselenggarakan secara online dan dapat diakses kapan saja, sehingga penyelesaian layanan menjadi lebih cepat dan efisien. Hal ini sejalan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam *good governance*, di mana layanan publik harus dapat mencapai hasil maksimal dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

Layanan fidusia merupakan contoh paling nyata dari keberhasilan digitalisasi. Pada 2022, terdapat 8.168.636 permohonan fidusia dan seluruhnya dapat diselesaikan melalui sistem elektronik AHU Online, dengan kontribusi pendapatan mencapai 69% dari total PNBP AHU Di tahun 2023, layanan ini kembali menjadi penyumbang PNBP terbesar, sebagaimana ditunjukkan dalam Dokumen LKJIP 2023 yang menegaskan bahwa fidusia tetap menjadi sumber utama penerimaan negara pada Ditjen AHU sepanjang tahun tersebut, tingginya kontribusi layanan fidusia menunjukkan efektivitas digitalisasi sebagai motor utama optimalisasi penerimaan. Selain digitalisasi, peningkatan permintaan layanan juga berperan sebagai faktor pendukung signifikan. Pemulihan ekonomi pasca pandemi mendorong aktivitas korporasi dan layanan hukum masyarakat, termasuk pendirian badan usaha, pelayanan notariat, pewarganegaraan, dan legalisasi dokumen. Ditjen AHU dalam laporan resminya menyebutkan peningkatan permohonan pada layanan apostille, fidusia, dan notariat sebagai penyebab langsung kenaikan penerimaan pada berbagai bulan di tahun 2023, seperti Juli, Agustus, September, dan Oktober, dengan pertumbuhan mencapai 10,39% hingga 22,88% dibanding periode tahun sebelumnya. (Ditjen AHU, 2023).

Faktor pendukung berikutnya adalah integrasi sistem dan penguatan kerangka hukum, yang memperjelas prosedur dan memberikan kepastian hukum bagi pengguna layanan. Dalam LKJIP 2022 dan 2023, strategi Ditjen AHU menekankan pengembangan basis data terpadu, penyempurnaan regulasi badan usaha, serta integrasi layanan dengan OSS (*Online Single Submission*) untuk mendukung kemudahan berusaha, integrasi sistem ini mencerminkan prinsip keterpaduan, sinergi, dan kepastian hukum dalam ilmu pemerintahan, serta akuntabilitas dalam *good governance*.

Di sisi lain, optimalisasi PNBP juga menghadapi sejumlah hambatan struktural dan teknis yang perlu dicermati secara akademis. Salah satu hambatan utama adalah ketimpangan kontribusi antar jenis layanan, yakni adanya dominasi penerimaan dari layanan fidusia. LKJIP 2022 mencatat bahwa layanan fidusia menyumbang hingga 69% PNBP AHU, jauh melebihi badan hukum maupun layanan jasa hukum lainnya. Pada tahun 2023 pola ini tetap berlanjut, di mana fidusia menjadi sumber terbesar penerimaan, diikuti badan hukum dan jasa hukum lainnya. Ketergantungan berlebih pada satu jenis layanan menimbulkan risiko fiskal jangka panjang dan mengurangi ketahanan institusi terhadap penurunan permintaan pada satu sektor layanan tertentu. Dalam perspektif *good governance*, kondisi ini

menandakan kurangnya diversifikasi dan ketidakseimbangan dalam tata kelola penerimaan. Hambatan berikutnya adalah minimnya literasi publik mengenai berbagai layanan AHU, terutama layanan non-fidusia yang tarifnya lebih rendah namun jumlah permohonannya juga lebih terbatas. Dokumen LKJIP 2020 menunjukkan bahwa banyak layanan membutuhkan sosialisasi dan penguatan peran Kantor Wilayah dalam memberikan konsultasi dan pemahaman kepada masyarakat mengenai ragam layanan administrasi hukum umum, yang menjadi bagian strategi peningkatan PNBP di wilayah. Jika literasi publik rendah, maka layanan-layanan tertentu dengan potensi PNBP besar dapat kurang dimanfaatkan masyarakat, sehingga penerimaan tidak optimal. Selain itu, kendala SDM dan kapasitas organisasi juga menjadi hambatan yang konsisten dari tahun ke tahun. Laporan tahun 2023 menyatakan bahwa jumlah layanan badan hukum dan badan usaha sangat banyak dan tidak sebanding dengan jumlah SDM yang tersedia, yang berdampak pada beban kerja tinggi dan potensi *bottleneck* dalam penyelesaian layanan tertentu. Implikasi administrasi pemerintahan dari hambatan ini adalah terbatasnya kemampuan instansi dalam memenuhi standar pelayanan publik dan akuntabilitas yang diharuskan oleh *good governance*, terutama aspek responsivitas dan efektivitas lembaga.

Kendala SDM berkelindan dengan hambatan sistem, yakni keterbatasan dalam kapasitas teknologi dan pengendalian internal. Nilai maturitas SPIP yang menjadi indikator tata kelola internal menunjukkan bahwa Ditjen AHU terus melakukan peningkatan, tetapi masih belum mencapai tingkat ideal. Pada 2022 dan 2023, nilai maturitas SPIP yang dilaporkan berada pada level 3,7 hingga 3,9, yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian telah memadai, namun masih memerlukan penguatan untuk mendukung tata kelola PNBP yang lebih akuntabel dan transparan, Penguatan SPIP yang belum optimal dapat mempengaruhi kualitas perencanaan, pencatatan, dan pelaporan PNBP.

Di samping itu, ketergantungan pada momentum kebijakan juga menjadi faktor penghambat. Misalnya, LKJIP 2023 mencatat bahwa fluktuasi PNBP pada November-Desember 2023 dipengaruhi oleh tidak dibukanya pendaftaran pengangkatan notaris pada akhir tahun sebagaimana pada 2022, yang mengakibatkan penurunan signifikan pada penerimaan, kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian layanan memiliki karakter musiman atau tergantung pada keputusan administratif tertentu, sehingga penerimaan tidak selalu stabil sepanjang tahun.

Peran Digitalisasi Layanan (AHU Online) dalam Optimalisasi PNBP

Digitalisasi layanan melalui platform AHU Online merupakan salah satu pilar transformasi tata kelola administrasi hukum yang memiliki pengaruh signifikan terhadap optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU). Transformasi digital yang dilakukan sejak sebelum pandemi dan dipercepat selama 2020-2024 telah mengubah struktur pelayanan publik, memperkuat proses administrasi hukum, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan PNBP. Dalam perspektif ilmu pemerintahan, digitalisasi berperan sebagai instrumen kebijakan publik yang meningkatkan kapasitas lembaga dalam menyediakan layanan yang efektif dan efisien. Dalam perspektif *Good Governance*, digitalisasi memperkuat prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, serta efektivitas. Sementara dalam perspektif optimalisasi pengelolaan PNBP, digitalisasi memfasilitasi peningkatan volume layanan, meminimalkan inefisiensi, serta memperkuat integrasi sistem pembayaran yang berpengaruh langsung pada peningkatan penerimaan negara.

Digitalisasi layanan telah memberikan dampak signifikan pada percepatan proses layanan dan peningkatan efisiensi birokrasi. Laporan kinerja instansi pemerintah 2022 menunjukkan bahwa layanan-layanan strategis seperti fidusia, badan hukum, notariat, dan berbagai jenis administrasi hukum

umum telah sepenuhnya menggunakan mekanisme daring melalui AHU Online, sehingga masyarakat tidak lagi harus mengajukan permohonan secara manual maupun melakukan tatap muka secara langsung di kantor pelayanan Ditjen AHU atau kantor wilayah Kemenkum. Peralihan menuju layanan digital ini tidak hanya mempercepat waktu penyelesaian layanan, tetapi juga menciptakan efisiensi sumber daya karena pengolahan data, verifikasi, serta komunikasi administratif dapat dilakukan secara otomatis melalui sistem. Dalam konteks layanan fidusia, digitalisasi terbukti sangat efektif; LKJIP 2022 mencatat sebanyak 8.168.636 permohonan fidusia berhasil diproses dalam satu tahun melalui sistem elektronik, menunjukkan kapasitas sistem digital yang jauh lebih besar dibandingkan mekanisme manual yang sulit mengakomodasi volume permohonan sebesar itu.

Efisiensi ini menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi secara signifikan. Proses verifikasi yang sebelumnya memerlukan tatap muka kini dapat diselesaikan dalam hitungan menit, dan pemohon dapat memperoleh dokumen hukum tanpa hambatan jarak atau waktu. Layanan notariat, apostille, dan badan hukum di tahun 2023 juga menunjukkan pola peningkatan serupa. Laporan kinerja 2023 menjelaskan bahwa pertumbuhan penerimaan pada bulan Juli hingga Oktober 2023, yang mencapai 10,39% hingga 22,88% dibanding tahun sebelumnya, didorong oleh meningkatnya permohonan yang diproses melalui sistem digital. Sistem yang responsif terhadap lonjakan permohonan membuktikan bahwa digitalisasi meningkatkan kapasitas operasional dan stabilitas sistem pelayanan.

Percepatan layanan digital sangat berpengaruh terhadap kinerja PNBPN. Layanan yang cepat, mudah, dan dapat diakses dari mana saja mendorong peningkatan jumlah permohonan, terutama dalam layanan yang memiliki volume tinggi seperti fidusia, pengesahan badan hukum, dan notariat. Kenaikan volume layanan ini secara langsung disertai peningkatan penerimaan PNBPN sebagaimana tercermin dalam data tahun 2022 dan 2023, di mana realisasi PNBPN ditjen AHU mampu melampaui target secara signifikan. Percepatan layanan yang terjadi sebagai hasil digitalisasi menciptakan korelasi langsung antara efisiensi birokrasi dan kinerja fiskal lembaga.

Digitalisasi juga memainkan peran penting dalam membangun integrasi sistem pembayaran elektronik yang menjadi tulang punggung optimalisasi PNBPN. Dalam sistem AHU Online, seluruh pembayaran dilakukan secara elektronik melalui integrasi antara sistem layanan dan sistem penerimaan negara. Laporan kinerja tahun 2022 mencatat bahwa sistem pembayaran digital memastikan seluruh transaksi tercatat otomatis, mengurangi risiko pencatatan manual yang rawan kesalahan, dan meningkatkan akurasi penyetoran PNBPN ke kas negara. Integrasi ini memudahkan proses rekonsiliasi keuangan, mempercepat pelaporan, dan memastikan tidak ada celah yang memungkinkan terjadinya penyimpangan fiskal. Ini merupakan aspek fundamental dalam manajemen keuangan publik modern, karena integrasi digital mendukung transparansi fiskal dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan administrasi hukum.

Pada tahun 2023, penguatan integrasi pembayaran elektronik semakin terasa saat Ditjen AHU melaporkan adanya peningkatan ketepatan dan kelengkapan data keuangan. Laporan pada tahun 2023 menyatakan bahwa peningkatan kualitas tata kelola keuangan disebabkan oleh integrasi data layanan, data transaksi, dan data penyetoran PNBPN dalam satu basis data yang dikelola secara terpusat. Hal ini menjadikan proses audit internal dan eksternal lebih mudah dilakukan karena data dapat dilacak secara lengkap dan terstruktur. Integrasi pembayaran elektronik juga memfasilitasi penerapan teknologi *real-time monitoring*, yang memungkinkan Ditjen AHU memantau penerimaan dari setiap jenis layanan secara harian, mingguan, maupun bulanan.

Digitalisasi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan administrasi hukum. Transparansi merupakan salah satu prinsip utama *Good Governance*, dan

digitalisasi memungkinkan Ditjen AHU menampilkan informasi layanan secara terbuka kepada publik. Melalui AHU Online, masyarakat dapat melihat tarif resmi, persyaratan permohonan, status permohonan, dan hasil layanan tanpa perantara. Tahun 2020 menunjukkan bahwa digitalisasi awalnya dikembangkan untuk meminimalkan tatap muka dan mengurangi potensi penyimpangan administrasi, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan perdata umum. Dengan digitalisasi, potensi maladministrasi seperti pungli atau keterlambatan layanan dapat diminimalisasi karena seluruh proses tercatat secara otomatis dan tidak dapat dimanipulasi oleh pihak manapun.

Selain itu, sistem digital memberikan jejak audit yang memperkuat akuntabilitas. Setiap aktivitas layanan, mulai dari pendaftaran, pemeriksaan, pembayaran, hingga penerbitan dokumen, terekam dalam database yang dapat diawasi secara internal maupun oleh auditor eksternal. Laporan kinerja instansi pemerintah 2022 dan 2023 menunjukkan peningkatan nilai maturitas SPIP Ditjen AHU menjadi 3,7 hingga 3,9 dalam dua tahun terakhir, yang menunjukkan bahwa pengendalian internal semakin kuat berkat dukungan digitalisasi layanan, dengan demikian, digitalisasi mendukung akuntabilitas fiskal dan administratif yang lebih baik.

Digitalisasi juga berperan penting dalam meningkatkan responsivitas Ditjen AHU terhadap kebutuhan masyarakat. Responsivitas merupakan salah satu prinsip Good Governance yang mengharuskan organisasi publik mampu merespons perubahan kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat. Sistem AHU Online memungkinkan Ditjen AHU untuk mengidentifikasi lonjakan permohonan, permasalahan teknis, atau gangguan layanan melalui mekanisme *real-time monitoring*. Dalam beberapa kasus di tahun 2023, Ditjen AHU dapat segera meningkatkan kapasitas server atau memperbaiki bug sistem untuk mengatasi hambatan teknis yang muncul ketika permohonan meningkat secara tiba-tiba, terutama pada layanan apostille, fidusia, dan notaris yang mengalami lonjakan signifikan pada pertengahan tahun. Responsivitas ini juga tercermin dalam kemampuan Ditjen AHU menyesuaikan layanan dengan perubahan regulasi. Misalnya, ketika Indonesia resmi menjadi pihak dalam Konvensi Apostille, Ditjen AHU dapat menambahkan modul layanan apostille ke dalam AHU Online dan mengintegrasikannya dengan sistem pembayaran serta sistem verifikasi dokumen internasional. Hal ini secara langsung meningkatkan volume layanan dan berkontribusi pada peningkatan PNBPNP tahun 2022 dan 2023. Kemampuan adaptif ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan hanya alat untuk mempercepat layanan, tetapi juga sarana untuk menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan publik dan perkembangan hukum internasional.

Peran digitalisasi juga dapat ditinjau dari perspektif ilmu pemerintahan, terutama dalam konteks peningkatan kapasitas negara (*state capacity*). Digitalisasi memperkuat kemampuan Ditjen AHU dalam menyediakan layanan hukum secara merata kepada seluruh wilayah Indonesia, bahkan selama masa pandemi ketika interaksi fisik sangat dibatasi. Ini membuktikan bahwa teknologi dapat mengatasi keterbatasan geografis dan birokratis dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian, digitalisasi menjadi instrumen kebijakan yang meningkatkan ketahanan institusional, memungkinkan Ditjen AHU tetap beroperasi secara efektif dalam kondisi apapun.

Dalam konteks optimalisasi PNBPNP, digitalisasi merupakan inti dari upaya untuk meningkatkan produktivitas layanan, memperluas basis penerimaan, dan memperbaiki kualitas tata kelola keuangan. Digitalisasi mendukung pencapaian target penerimaan negara yang terus meningkat dari tahun ke tahun, sebagaimana terlihat pada realisasi PNBPNP tahun 2022 yang mencapai 111,23% dari target, serta tahun 2023 yang mencapai 116,08%. Tanpa digitalisasi, layanan-layanan dengan volume besar seperti fidusia dan badan hukum tidak akan mampu diproses dengan kapasitas yang sama, sehingga penerimaan negara akan jauh lebih rendah.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Optimalisasi Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) untuk Meningkatkan Pendapatan Negara pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU) Kementerian Hukum Republik Indonesia Tahun 2020–2024, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama yang mencerminkan kondisi aktual, capaian, serta tantangan tata kelola PNBP pada instansi tersebut.

Pertama, pengelolaan PNBP Ditjen AHU menunjukkan tren peningkatan yang signifikan sepanjang periode penelitian. Realisasi PNBP setiap tahunnya mengalami kenaikan dan bahkan melampaui target pada tahun 2022–2024. Hal ini menandakan bahwa strategi digitalisasi layanan, penyederhanaan proses administrasi, serta peningkatan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha terhadap layanan hukum telah memberikan dampak positif terhadap penerimaan negara. Keberhasilan ini juga menunjukkan bahwa Ditjen AHU memiliki kapasitas institusional yang memadai dalam mengelola layanan hukum berbasis digital secara efisien.

Kedua, meskipun capaian PNBP meningkat, struktur penerimaan Ditjen AHU masih menghadapi ketimpangan fiskal yang serius. Dua layanan, yaitu Fidusia dan Badan Hukum, menyumbang lebih dari 90% total penerimaan PNBP. Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap dua layanan tersebut menciptakan risiko fiskal, terutama apabila terjadi perlambatan ekonomi pada sektor pembiayaan atau sektor korporasi yang menjadi pengguna utama layanan tersebut. Sementara itu, layanan-layanan lain seperti Notariat, Apostille, Pewarganegaraan, dan Harta Peninggalan Kurator Negara belum memberikan kontribusi yang seimbang, meskipun memiliki potensi yang cukup besar untuk dikembangkan sebagai sumber penerimaan baru.

Ketiga, digitalisasi melalui platform AHU Online terbukti menjadi faktor kunci dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan PNBP. Layanan yang terdigitalisasi memberikan kemudahan akses, efisiensi waktu, kepastian prosedur, serta transparansi pembayaran. Namun demikian, sistem digital yang ada belum sepenuhnya optimal dalam mendukung seluruh jenis layanan, khususnya layanan yang kontribusinya masih kecil. Kurangnya integrasi pelaporan, terbatasnya fitur edukasi layanan, serta belum maksimalnya pemanfaatan analitik data menjadi kendala dalam percepatan pemerataan kontribusi PNBP.

Keempat, aspek transparansi dan akuntabilitas pengelolaan PNBP telah mengalami perbaikan, terutama melalui penggunaan sistem pembayaran online dan pelacakan proses layanan secara real time. Namun, mekanisme pengawasan internal dan standar digital monitoring belum sepenuhnya diimplementasikan sebagai alat kontrol yang konsisten. Hal ini menyebabkan tetap terbukanya ruang bagi inefisiensi administratif serta belum optimalnya fungsi pengawasan publik dalam mendorong akuntabilitas pembangunan layanan hukum.

Kelima, literasi hukum digital masyarakat masih menjadi faktor pembatas dalam optimalisasi PNBP. Minimnya pemahaman masyarakat terhadap layanan non-dominan menyebabkan rendahnya tingkat pemanfaatan. Hal ini berdampak langsung pada minimnya diversifikasi penerimaan. Perlu strategi pemberdayaan dan edukasi publik yang lebih intensif agar seluruh layanan Ditjen AHU dapat dimanfaatkan secara merata oleh masyarakat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi pengelolaan PNBP pada Ditjen AHU telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam hal efisiensi, digitalisasi, dan peningkatan penerimaan. Namun demikian, upaya optimalisasi ke depan perlu difokuskan pada diversifikasi sumber penerimaan, penguatan sistem digital terpadu, peningkatan literasi publik, serta penguatan mekanisme

pengawasan internal dan eksternal. Langkah-langkah tersebut penting untuk mewujudkan pengelolaan PNPB yang lebih stabil, berkelanjutan, dan berkeadilan sesuai prinsip Good Governance serta mendukung tujuan pembangunan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Arrighi, H. D., Fadillah, S., Trislianto, D. F., & Wiryanto Fadhli Suko. (2022). Penerimaan Negara Berupa Pajak dalam Perspektif Islam. At *Tauzi': Jurnal Ekonomi Islam*, 22(2), 30-43.
- Asri Putri, T., & Herning Sitabuana, T. (2022). Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (Bumh). *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1003-1018. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.118>
- Bastian. (2006). *Akuntansi Sektor Publi*. Erlangga.
- Ditisrama, T., Sinaulan, R. L., & Ismail. (2022). Fungsi Budgetary Dan Regulatory Penerimaan Negara Bukan Pajak (Pnbp) Di Indonesia. *Syntax Idea*, 4(6), 2022. <http://hkxb.buaa.edu.cnhttps://kns.cnki.net/kcms/detail/11.1929.V.20220722.1034.023.html>
- Djalil, R. (2014). *Akuntabilitas keuangan daerah : implementasi pasca reformasi*. Rmbooks.
- Firanti, N., & Biduri, S. (2024). Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Indonesia Tidak Lengkap Tanpa Partisipasi Masyarakat. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(3), 17. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i3.281>
- Hani Handoko, T. (2011). *Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan., M. S. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan Ke). PT. Bumi Aksara.
- Insan, I. H., Khotima, H. H., & Fitriansyah, M. D. (2024). Implementasi Penataan Pemerintah Yang Baik (Good Governance) Terhadap Efektivitas Perencanaan Pembangunan. 15(1), 98-104.
- Iskandar, D. (2020). Penerimaan Negara Bukan Pajak Pada Satuan Kerja Penataan Bangunan Dan Lingkungan Provinsi Kalimantan Selatan. *Inovator*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.2974>
- Junani, N., Panjaitan, H., & Widiarty, W. S. (2024). Analisis Yuridis Perizinan Sarana Bantu Navigasi Pelayaran Terhadap Potensi Penerimaan Negara Bukan Pajak. *Action Research Literate*, 8(7), 1-10.
- Junani, N., Panjaitan, H., Widiarty, W. S., & Indonesia, U. K. (2024). Analisis Yuridis Perizinan Sarana Bantu. *Action Research Literate*, 8(7), 1-10.
- Juryati, S., Amda, A. D., & Edyar, B. (2022). Pp 48 Tahun 2014 Tentang Perubahan Sebelumnya Tentang Pnbp Depag Ditinjau Masalah. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(5), 1770. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i5.1194>
- Khairiah, A., Sitepu, A. M., Ananda, F., Fahluzi, M. G., & Panggabean, F. Y. (2025). Analisis Pengelolaan Negara Bukan Pajak (PNBP): Pendekatan Teoritis dan Implikasi Audit Berbasis Risiko. *Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 749-757. <https://doi.org/10.57235/hemat.v2i1.5219>.
- 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>
- Lionandiva, G., & Triandi, T. (2022). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(3 SE- Articles), 607-616. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i3.1604>

- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan*. Andi.
- Ndraha, T. (2015). *Kybenrologi dan Metodologi: Metodologi Ilmu Pemerintahan*. 44.
- Novianti, L. (2015). Public Sector Governance Pada Pemerintah Daerah. *Public Sector Governance*, 112. http://repository.uin-suska.ac.id/16746/1/Ringkasan_buku_Public_sector_gov_LENY_Nofianti.pdf.
- Nugroho, F. A., Wiraputra, A. R., & Aji, K. P. (2022). Tinjauan Penangkalan Warga Negara Asing Dalam Peningkatan PNPB Negara Melalui Bidang Keimigrasian. *ALMANHAJ: Jurnal Hukum Dan Pranata Sosial Islam*, 4(2), 535–544. <https://doi.org/10.37680/almanhaj.v4i2.1976>
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2013). Public management and performance: A theory of context. *11th Public Management Research Conference*, 1689–1699. Pardede, S., Rembrandt, R., &
- Mannas, Y. A. (2024). Pelaksanaan Audit Kepatuhan Oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Provinsi Riau Terhadap Penerapan Prinsip Mengenali Pengguna. *Innovative: Journal Of Social ...*, 4, 3286–3299.
- Poerwadarminta W.J.S. (1976). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Pratama, A. R. (2013). *Optimalisasi Keselamatan Crew Kapal dalam Proses Kerja Jangkar di AHTS Amber*. Politeknik Ilmu Pelayaran.
- Putri, F. S., & Ardini, L. (2020). Optimalisasi Pemanfaatan Sewa Barang Milik Negara Untuk Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntans*, 9.
- Pye, L. W. (1966). The Politics of Modernization. By David E. Apter (Chicago: The University of Chicago Press, 1965. Pp. xii, 481. \$7.50.). *American Political Science Review*, 60(2), 396–397. <https://doi.org/DOI: 10.2307/1953367>.
- Rao, S. S. (2009). *Optimasi Rekayasa: Teori dan Praktik* (4th, berilus ed.). John Wiley & Sons.
- Sasmito, S., & Widjaja, A. (2019). Analisis Pengaruh Penerimaan Kekayaan Intelektual, Administrasi Hukum Umum dan Keimigrasian Terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak di Lingkungan Kementerian Hukum dan Ham RI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 1. <https://doi.org/10.31599/jmu.v6i1.491>
- Siagian, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sidik, M. (2002). *Optimalisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Kemampuan Keuangan Daerah*. Makalah Disampaikan Acara Orasi Ilmiah.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Daniel R. Gilbert, J. (1995). *Manajemen*. Prentice Hall.
- Syafiie, I. . (1994). *Etika Pemerintah*. Rineka Cipta.
- Tahrulloh, M., Ningsi, A., & Labadjo, Z. Y. (2021). Analisis Capaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) Di Pelabuhan Perikanan Nusantara Kwandang Tahun Anggaran 2016-2020. *Fisheries Journal*, 2(2), 78–87.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen* (Ticoalu (ed.)). Bumi Aksara
- Triatmoko, A., & Digdowiseiso, K. (2023). Peran Lembaga Pengelola Dana Dan Usaha Keolahragaan (Lpduk) Dalam Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Pnbp) Untuk Pengembangan Industri Olahraga. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6, 2701–2711.
- 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>.
- Winardi. (1996). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Rajawali Pers Raja Grafindo Grup.