

**Efektivitas Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)
pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung**

Aulia Putri Azahra¹, Nenden Kostini²

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran, Bandung
aulia21013@mail.unpad.ac.id, nenden.kostini@unpad.ac.id

ABSTRACT

The effectiveness of Non-Tax State Revenue (PNBP) management plays a crucial role in strengthening state revenue and promoting the optimization of public financial governance. This research is motivated by the fluctuating trend in PNBP realization at the Office of State Assets and Auction Services (KPKNL) Bandung over the past five years, which indicates a lack of consistency in achieving revenue targets. The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of PNBP management at KPKNL Bandung from 2019 to 2023. The research employs a quantitative method with a descriptive analysis technique using effectiveness ratio calculations. The data used include secondary data in the form of Financial Statements and Notes to Financial Statements for the 2019–2023 period, as well as primary data obtained through interviews and direct observation. The analysis results show that the effectiveness of PNBP management has fluctuated, with the years 2019 and 2023 classified as effective, achieving 110.99% and 103.14% respectively. In contrast, 2020 and 2022 fell into the less effective category with achievements of 74.86% and 79.81%, while 2021 was considered ineffective with a score of 56.00%. The five-year average effectiveness was 84.96%, which is still categorized as less effective. In conclusion, the effectiveness of PNBP management at KPKNL Bandung needs to be improved through the optimization of service volume, successful auction performance, and strategies for handling state receivables.

Keywords: *Effectiveness; Non-Tax State Revenue; KPKNL Bandung; Auction; State Receivables*

ABSTRAK

Efektivitas dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) memainkan peranan krusial dalam memperkuat pendapatan negara serta mendorong optimalisasi tata kelola keuangan negara. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya tren fluktuatif dalam realisasi PNBP di KPKNL Bandung selama lima tahun terakhir, yang mengindikasikan belum tercapainya konsistensi dalam pemenuhan target penerimaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan PNBP di KPKNL Bandung dari tahun 2019-2023. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif dengan menggunakan perhitungan tingkat efektivitas. Data yang digunakan meliputi data sekunder berupa dokumen Laporan Keuangan dan Catatan atas Laporan Keuangan periode 2019-2023, serta data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan PNBP mengalami fluktuasi, di mana tahun 2019 dan 2023 tergolong efektif dengan capaian masing-masing 110,99% dan 103,14%. Sebaliknya, tahun 2020 dan 2022 berada dalam kategori kurang efektif dengan capaian 74,86% dan 79,81%, sementara tahun 2021 berada pada kategori tidak efektif dengan capaian 56,00%. Rata-rata efektivitas selama lima tahun sebesar 84,96%, yang masih termasuk kategori kurang efektif. Kesimpulannya efektivitas pengelolaan PNBP di KPKNL Bandung masih perlu

ditingkatkan melalui optimalisasi volume layanan, keberhasilan lelang, serta strategi penanganan piutang negara.

Kata kunci: Efektivitas; Penerimaan Negara Bukan Pajak; KPKNL Bandung; Lelang; Piutang Negara

PENDAHULUAN

Administrasi keuangan publik merupakan landasan utama dalam pengelolaan keuangan negara, mencakup seluruh hak dan kewajiban pemerintah dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran yang dapat dinilai secara moneter. Lebih dari sekadar angka-angka yang tercantum dalam laporan keuangan, administrasi keuangan publik memiliki peran strategis sebagai alat untuk menjaga keseimbangan fiskal, mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta mendukung pembangunan nasional yang berkelanjutan dan inklusif (Domai, 2013). Dengan penerapan pengelolaan keuangan yang baik dan transparan, pemerintah mampu mengalokasikan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif, sehingga berbagai kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dan program-program pembangunan yang berorientasi pada pemerataan ekonomi serta sosial dapat terlaksana secara optimal.

Untuk menjalankan program-program pembangunan tersebut, pemerintah membutuhkan sumber pendapatan yang stabil dan dapat diandalkan dalam jangka panjang. Di Indonesia, pendapatan negara berasal dari dua sumber utama, yakni pajak dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018. PNBP sendiri berasal dari berbagai aktivitas seperti pengelolaan sumber daya alam, pelayanan jasa pemerintah, pengelolaan aset negara, serta kegiatan ekonomi lainnya. Keberadaan PNBP menjadi sangat penting dalam konteks diversifikasi pendapatan negara, yang berfungsi untuk mengurangi ketergantungan pada penerimaan pajak semata dan memperkuat daya tahan fiskal pemerintah menghadapi perubahan kondisi ekonomi global yang dinamis (Direktorat Jenderal Anggaran, 2023).

Dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), PNBP memegang posisi strategis karena secara langsung mendukung pembiayaan pembangunan nasional. Walaupun secara nominal kontribusi PNBP lebih kecil dibandingkan penerimaan pajak, peranannya tetap krusial dalam menjaga stabilitas keuangan negara. Oleh karena itu, pengelolaan PNBP yang optimal menjadi salah satu aspek penting yang harus diperhatikan untuk menjaga efektivitas pengelolaan keuangan negara secara keseluruhan. Tingkat efektivitas pengelolaan PNBP tidak hanya berdampak pada kapasitas fiskal negara, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan publik yang diterima masyarakat (Hermania, 2023).

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung merupakan salah satu unit kerja penting di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan

PNBP. KPKNL Bandung mengelola berbagai aspek kekayaan negara, termasuk piutang negara, penilaian aset, serta pelaksanaan lelang, yang secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap penerimaan PNBP. Beberapa sumber utama PNBP yang dikelola oleh KPKNL Bandung antara lain Biaya Administrasi Pengurusan Piutang Negara (Biad PPN), bea lelang, dan jasa penilaian aset. Dengan peran strategis tersebut, efektivitas pengelolaan PNBP di KPKNL Bandung menjadi faktor kunci untuk memastikan kontribusi yang maksimal terhadap pendapatan negara.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya, pengelolaan PNBP masih menghadapi sejumlah tantangan signifikan, seperti ketidakakuratan dalam pencatatan, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, serta kompleksitas prosedur administrasi yang ada. Berbagai laporan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara target yang ditetapkan dengan realisasi PNBP, yang dapat berimbas pada keakuratan laporan keuangan dan efektivitas pengelolaan. Selain itu, fluktuasi penerimaan PNBP yang terjadi selama beberapa tahun terakhir juga mengindikasikan masih adanya ruang bagi perbaikan dalam strategi pengelolaan dan pengawasan PNBP.

Tabel 1. Data Target dan Realisasi PNBP

Penerimaan Negara Bukan Pajak			
No	Tahun	Target	Realisasi
1	2019	Rp 28.565.676.000	Rp 31.706.207.174
2	2020	Rp 33.343.165.000	Rp 24.961.776.332
3	2021	Rp 36.098.036.000	Rp 20.213.652.592
4	2022	Rp 38.949.695.000	Rp 31.087.568.516
5	2023	Rp 30.010.085.000	Rp 30.952.398.494

Sumber: Catatan atas Laporan Keuangan DJKN 2019-2023

Berdasarkan data yang tersedia, realisasi PNBP di KPKNL Bandung selama lima tahun terakhir (2019-2023) menunjukkan pola yang berfluktuasi, dengan capaian yang bervariasi dari tahun ke tahun. Periode ini meliputi fase sebelum, selama, dan setelah pandemi COVID-19, yang secara signifikan memengaruhi perekonomian nasional. Sebagai contoh, pada tahun 2019, realisasi PNBP mencapai 110,99% dari target yang ditetapkan, namun terjadi penurunan signifikan pada tahun 2020 dan 2021 seiring dengan tekanan ekonomi akibat pandemi. Meskipun terjadi pemulihan pada tahun 2022 dan 2023, tingkat efektivitas pengelolaan PNBP secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih konsisten dan berkelanjutan di masa depan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis efektivitas pengelolaan PNBP di KPKNL Bandung selama periode 2019 hingga 2023. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengelolaan PNBP telah berjalan efektif, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerjanya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang berguna untuk meningkatkan pengelolaan PNBPN, sehingga kontribusinya terhadap penerimaan negara dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode kuantitatif sebagai metode penelitian. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif adalah pendekatan yang berfokus pada studi populasi atau sampel tertentu dengan dasar pemikiran positivisme, di mana pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian. Metode ini menekankan pada pengumpulan data yang sistematis melalui instrumen penelitian yang telah dirancang dengan baik, serta memanfaatkan data berbentuk angka yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik. Dengan demikian, metode kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengukur dan menguji fenomena yang terjadi secara objektif dan terukur. Selain itu, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai subjek atau objek penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, tanpa melakukan modifikasi terhadap variabel yang ada.

Objek penelitian dalam studi ini adalah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), yang merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang signifikan. Dalam rangka memperoleh data yang komprehensif, penelitian ini menggabungkan dua jenis data, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti Laporan Keuangan dan Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung. Sedangkan data primer dikumpulkan melalui observasi langsung di lapangan dan wawancara dengan sejumlah informan, yang bertujuan untuk memperkuat validitas data sekunder sekaligus memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses pengelolaan PNBPN di KPKNL Bandung.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang bertujuan untuk menyajikan gambaran data secara rinci dan sistematis tanpa berupaya melakukan generalisasi yang lebih luas (Sugiyono, 2019). Dalam proses analisis data, peneliti merujuk pada teori perhitungan tingkat efektivitas yang dikemukakan oleh Mahmudi (2019), dimana peneliti melakukan perhitungan kuantitatif untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur secara tepat tingkat efektivitas pengelolaan PNBPN berdasarkan data empiris yang tersedia, sehingga menghasilkan kesimpulan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung mengacu pada tahapan umum yang berlaku di seluruh instansi vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Tahapan tersebut diatur oleh

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 58 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pengelolaan PNBPN yang meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan. KPKNL Bandung telah menjalankan keempat tahapan tersebut secara konsisten selama 5 (lima) tahun yaitu tahun 2019 hingga tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa KPKNL Bandung konsisten dalam mengelola keuangan negara sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Tahap perencanaan merupakan fondasi utama dalam siklus pengelolaan PNBPN di KPKNL Bandung. Proses ini dilakukan di awal tahun anggaran dengan menyusun target penerimaan dan pagu penggunaan dana berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya. Setiap unit menyampaikan data potensi penerimaannya, yang kemudian dihimpun bagian keuangan untuk disusun menjadi proyeksi target. Target disusun berdasarkan layanan seperti lelang, piutang negara, dan pengelolaan BMN. Meskipun target PNBPN meningkat secara bertahap dari tahun 2019 hingga 2022, penyesuaian dilakukan pada 2023 untuk menjaga realisme dan akurasi perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan di KPKNL Bandung tidak hanya berorientasi pada target tinggi, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan dan kemampuan pencapaian secara riil.

Pada tahap pelaksanaan, setiap unit di KPKNL Bandung menjalankan kegiatan sesuai rencana dan tanggung jawab masing-masing. Misalnya, di bidang lelang, proses mencakup permohonan, penjadwalan, pelaksanaan, hingga penyetoran hasil ke kas negara, sedangkan di bidang piutang negara dilakukan verifikasi, penagihan, dan penyelesaian utang. Seluruh proses mengacu pada ketentuan PMK 58/2023 dan dilakukan melalui sistem elektronik Simponi. Kendala yang dihadapi meliputi rendahnya minat lelang, keterbatasan sistem pelaporan, serta fluktuasi nilai piutang. Meski realisasi penerimaan sempat menurun selama pandemi (2020–2021), peningkatan kembali pada 2022 dan 2023 mencerminkan keberhasilan strategi adaptif yang dijalankan. Rata-rata realisasi PNBPN selama lima tahun menunjukkan kinerja yang stabil meskipun menghadapi dinamika eksternal.

Pelaporan dan pertanggungjawaban merupakan tahapan penting dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan PNBPN. Sesuai dengan PMK 58/2023, KPKNL Bandung menyusun laporan realisasi, penggunaan, dan piutang PNBPN secara berkala menggunakan sistem informasi Kementerian Keuangan. Proses ini mencakup data rinci seperti mutasi piutang, status penagihan, serta penggunaan dana. Laporan yang disusun tidak hanya menjadi dokumentasi formal, tetapi juga digunakan untuk evaluasi oleh pimpinan dan sebagai dasar perbaikan pada periode selanjutnya. Keakuratan dan keteraturan pelaporan menjadi indikator penting dalam menjaga kredibilitas pengelolaan serta sebagai bentuk tanggung jawab kepada pemangku kepentingan.

Pengawasan dan evaluasi dilakukan secara internal maupun eksternal guna memastikan pelaksanaan pengelolaan PNBPN berjalan sesuai regulasi dan mencapai sasaran. Pengawasan internal dilakukan melalui rapat rutin mingguan hingga tahunan, sementara pengawasan eksternal melibatkan Inspektorat dan Direktorat

Jenderal Anggaran. Evaluasi dilakukan terhadap pencapaian target, efektivitas strategi, dan akurasi pelaporan. Berdasarkan Pasal 185 PMK 58/2023, penilaian kinerja PNBP mencakup tiga aspek utama yaitu capaian target, ketepatan perencanaan, dan kelengkapan pelaporan. Evaluasi ini terintegrasi dalam forum Dialog Kinerja Organisasi (DKO) dan digunakan untuk menyusun strategi lanjutan yang selaras dengan arah kebijakan pemerintah. Dengan sistem pengawasan dan evaluasi yang berkesinambungan, KPKNL Bandung mampu menjaga kualitas pengelolaan PNBP secara konsisten.

Pengelolaan yang dilakukan KPKNL Bandung mencerminkan komitmen dalam mengelola penerimaan negara sesuai dengan kebijakan PMK Nomor 58 Tahun 2023 dan prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik. Konsistensi ini juga menjadi landasan penting dalam menjamin akuntabilitas, efisiensi, serta keberlanjutan pengelolaan PNBP di lingkungan KPKNL Bandung. Untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif terhadap keberhasilan pengelolaan tersebut, dilakukan pengukuran kuantitatif melalui perhitungan tingkat efektivitas serta analisis data realisasi dan target penerimaan PNBP. Oleh karena itu, hasil perhitungan tingkat efektivitas PNBP dan interpretasinya diperlukan sebagai bagian dari evaluasi kinerja KPKNL Bandung selama tahun 2019 hingga 2023.

Berdasarkan analisis data yang dikumpulkan, evaluasi tingkat efektivitas Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung selama periode 2019 hingga 2023 bertujuan untuk menilai sejauh mana capaian penerimaan telah memenuhi target yang ditetapkan setiap tahunnya. Evaluasi ini penting untuk memahami kinerja KPKNL Bandung dalam mengelola PNBP serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaannya. Dengan mengevaluasi tingkat efektivitas, dapat diketahui konsistensi pencapaian penerimaan serta penerimaan yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan PNBP di masa mendatang.

Menurut Mahmudi (2019), efektivitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana tingkat pencapaian target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi atau unit kerja dalam merealisasikan target yang telah direncanakan. Dalam konteks pengelolaan PNBP di KPKNL Bandung, efektivitas diukur berdasarkan perbandingan antara realisasi penerimaan dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya. Semakin tinggi tingkat pencapaian realisasi terhadap target, maka semakin efektif pula kinerja pengelolaan PNBP yang dilakukan. Dengan kata lain, efektivitas menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana upaya KPKNL Bandung dalam mengoptimalkan kontribusi PNBP terhadap penerimaan negara.

$$\text{Efektivitas PNBP} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Bukan Pajak}}{\text{Target Penerimaan Bukan Pajak}} \times 100\%$$

Untuk mengukur tingkat efektivitas Penerimaan Negara Bukan Pajak digunakan rumus yang dikutip dari Mahmudi (2019) sebagai berikut:

Indikator parameter yang digunakan dalam penilaian efektivitas penerimaan bukan pajak ditetapkan dalam **Tabel 2** sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Efektivitas

Klasifikasi Efektivitas	Parameter/Kriteria
<65%	Tidak Efektif
65% - 84%	Kurang Efektif
85% - 99%	Cukup Efektif
>100%	Efektif

Sumber: Akuntansi Sektor Publik (Mahmudi, 2019)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap data target dan realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung selama kurun waktu 2019 hingga 2023, dengan menerapkan rumus perhitungan efektivitas sesuai dengan teori yang relevan, dapat ditentukan tingkat efektivitas pengelolaan PNBP pada periode tersebut. Hasil dari penghitungan tersebut kemudian dikategorikan ke dalam tingkat efektivitas tertentu, seperti sangat efektif, efektif, cukup efektif, kurang efektif, atau tidak efektif, berdasarkan rentang persentase capaian. Kategori-kategori ini memberikan gambaran kuantitatif mengenai kinerja KPKNL Bandung dalam mengelola PNBP selama lima tahun terakhir, sekaligus menjadi dasar untuk mengevaluasi keberhasilan strategi yang telah diterapkan serta mengidentifikasi ruang perbaikan untuk peningkatan kinerja ke depan.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Tingkat Efektivitas

Penerimaan Negara Bukan Pajak					
No	Tahun	Target	Realisasi	Efektivitas	Kriteria Menurut Mahmudi (2019)
1	2019	Rp 28.565.676.000	Rp 31.706.207.174	110,99%	Efektif
2	2020	Rp 33.343.165.000	Rp 24.961.776.332	74,86%	Kurang Efektif
3	2021	Rp 36.098.036.000	Rp 20.213.652.592	56,00%	Tidak Efektif
4	2022	Rp 38.949.695.000	Rp 31.087.568.516	79,81%	Kurang Efektif
5	2023	Rp 30.010.085.000	Rp 30.952.398.494	103,14%	Efektif

Sumber: Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung (2025), diolah peneliti.

Berdasarkan data yang disajikan pada **Tabel 3**, dapat dilihat bahwa efektivitas pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung menunjukkan variasi yang cukup signifikan selama lima tahun terakhir. Pada tahun 2019, tingkat efektivitas mencapai 110,99%, yang dikategorikan efektif. Dengan realisasi penerimaan sebesar Rp31.706.207.174 dibandingkan target sebesar Rp28.565.676.000, tahun ini menjadi periode dengan capaian tertinggi. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan PNBP pada tahun tersebut mampu mendorong penerimaan melampaui target yang ditetapkan, dengan dukungan stabilnya kondisi ekonomi serta tingginya minat terhadap lelang aset negara.

Pada tahun 2020, efektivitas penerimaan mengalami penurunan cukup tajam menjadi 74,86% dengan kategori kurang efektif. Penurunan ini sebagian besar dipengaruhi oleh dampak pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia tidak terkecuali Indonesia pada awal tahun 2020. Pandemi menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan menekan minat masyarakat terhadap transaksi lelang, sehingga berimbas langsung pada penerimaan PNBP. Rendahnya pendapatan dari bea lelang menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan penurunan efektivitas pada periode ini. Kondisi ini menyoroti keterkaitan erat antara kondisi makroekonomi nasional dengan performa penerimaan negara selain pajak.

Memasuki tahun 2021, tantangan terhadap efektivitas penerimaan bukan pajak di KPKNL Bandung semakin meningkat. Tingkat efektivitas semakin menurun hingga mencapai kategori tidak efektif dengan persentase hanya sebesar 56,00%. Penerimaan di tahun ini menjadi yang paling rendah persentasenya jika dibandingkan dengan tahun lainnya. Salah satu faktor penyebab utamanya adalah kebijakan penghematan anggaran yang diterapkan pemerintah dalam rangka penanggulangan pandemi, sehingga potensi penerimaan ikut tertekan. Pembatasan belanja dan menurunnya volume kegiatan pelayanan publik menyebabkan penurunan jumlah transaksi yang berujung pada minimnya kontribusi PNBP. Kondisi ini menjadi evaluasi penting bagi KPKNL Bandung untuk memperkuat strategi penerimaan dan merumuskan langkah-langkah perbaikan di tahun-tahun berikutnya.

Kondisi mulai menunjukkan pemulihan pada tahun 2022, yang ditandai dengan meningkatnya tingkat efektivitas menjadi 79,81%. Meskipun belum mencapai ambang kategori efektif, peningkatan ini menunjukkan tren positif dibandingkan dua tahun sebelumnya. Pemulihan ini didorong oleh mulai stabilnya kondisi ekonomi pasca pandemi, serta meningkatnya kembali aktivitas layanan publik, termasuk pelaksanaan lelang. Kenaikan volume lelang dan upaya optimalisasi penerimaan oleh KPKNL Bandung menjadi faktor yang turut menyumbang perbaikan efektivitas. Dengan demikian, tahun ini menjadi titik balik penting yang menandai keberhasilan langkah-langkah adaptasi dan penyesuaian operasional yang dilakukan oleh instansi.

Efektivitas pengelolaan PNBPN mencapai titik tertinggi pada tahun 2023, dengan realisasi sebesar 103,14% dari target, yang menempatkannya dalam kategori efektif. Capaian ini menjadi indikator keberhasilan strategi evaluatif dan adaptif yang diterapkan KPKNL Bandung berdasarkan pembelajaran dari tahun-tahun sebelumnya. Upaya pemetaan potensi penerimaan secara lebih akurat, peningkatan koordinasi lintas unit dan dengan pihak eksternal, serta penguatan kegiatan promosi dan sosialisasi lelang menjadi kunci utama peningkatan kinerja. Selain itu, penyesuaian target yang realistis dan implementasi sistem pelaporan yang lebih efisien juga turut mendukung tercapainya hasil optimal. Kinerja tahun ini mencerminkan bahwa pengelolaan PNBPN telah kembali pada jalurnya dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan responsif.

Secara keseluruhan, tingkat efektivitas pengelolaan PNBPN di KPKNL Bandung selama periode 2019–2023 menunjukkan pola fluktuatif yang mencerminkan dinamika dan tantangan nyata dalam pelaksanaannya. Capaian tertinggi pada tahun 2019 dan 2023 menjadi bukti bahwa dengan perencanaan dan eksekusi yang tepat, hasil yang optimal dapat diraih. Namun demikian, penurunan tajam pada tahun 2020 dan 2021 menunjukkan bahwa pengelolaan penerimaan sangat rentan terhadap faktor eksternal seperti krisis kesehatan global dan kebijakan fiskal nasional. Sementara itu, tahun 2022 menjadi momentum perbaikan berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa konsistensi dalam pengelolaan belum sepenuhnya tercapai, dan diperlukan peningkatan dari sisi ketahanan sistem, inovasi strategi, serta adaptasi terhadap kondisi yang berubah. Pemahaman atas fluktuasi ini menjadi dasar penting untuk pembahasan selanjutnya mengenai analisis data penerimaan dan langkah strategis ke depan dalam mengoptimalkan pengelolaan PNBPN secara berkelanjutan.

KPKNL Bandung secara aktif melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBPN), terutama untuk mengidentifikasi penyebab penurunan penerimaan yang terjadi selama periode 2020 hingga 2022. Evaluasi ini dilaksanakan secara rutin, baik dalam bentuk laporan triwulanan maupun tahunan, sebagai alat ukur efektivitas pelaksanaan setiap tahapan pengelolaan. Hasil dari evaluasi ini tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga menjadi dasar pengambilan keputusan untuk pengembangan dan perbaikan strategi pengelolaan ke depan. Kegiatan pengkajian yang dilakukan setelah evaluasi menjadi instrumen penting dalam menemukan titik lemah, sekaligus merumuskan solusi strategis yang lebih adaptif terhadap dinamika eksternal dan internal.

Sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut, KPKNL Bandung telah mengimplementasikan berbagai langkah konkret untuk meningkatkan efektivitas penerimaan. Beberapa strategi yang dijalankan meliputi pemetaan potensi penerimaan yang dilakukan secara berkala untuk memastikan seluruh sumber PNBPN teridentifikasi dan dimanfaatkan secara maksimal. Selain itu, pelaksanaan kegiatan lelang terus dioptimalkan dengan memperbaiki proses teknis dan meningkatkan keterlibatan masyarakat melalui intensifikasi promosi, termasuk pemanfaatan media sosial dan platform digital. Upaya ini bertujuan untuk menumbuhkan minat peserta

lelang dan memperluas basis penerimaan. Di sisi lain, dalam menetapkan target penerimaan tahunan, KPKNL Bandung secara cermat melakukan peninjauan terhadap capaian realisasi tahun-tahun sebelumnya. Peninjauan ini penting agar penetapan target tidak bersifat ambisius semata, melainkan realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia.

Melalui strategi-strategi yang telah dilakukan, KPKNL Bandung mampu memusatkan perhatian pada pencapaian target realisasi penerimaan PNBPN dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan terukur. Selain menjaga kinerja pada sumber penerimaan utama seperti lelang, piutang negara, dan pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), KPKNL juga berupaya mengembangkan inovasi dan efisiensi di seluruh lini pengelolaan. Meskipun tingkat efektivitas mengalami fluktuasi sepanjang lima tahun terakhir, secara agregat penerimaan PNBPN di KPKNL Bandung tetap memberikan kontribusi yang berarti terhadap total penerimaan non pajak. Hal ini mencerminkan bahwa pengelolaan yang adaptif dan berbasis evaluasi dapat menjadi kunci dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan penerimaan negara. Keberhasilan ini menjadi fondasi penting untuk mengembangkan analisis data yang lebih dalam pembahasan selanjutnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung selama periode 2019–2023 masih belum mencapai tingkat optimal, ditunjukkan oleh fluktuasi signifikan dalam pencapaian efektivitas, yang rata-ratanya berada pada kategori kurang efektif. Meski demikian, terdapat perbaikan positif pada tahun 2023 yang mencerminkan potensi perbaikan ke depan. Oleh karena itu, perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk memastikan konsistensi dan stabilitas dalam pencapaian target, baik melalui penguatan pengawasan maupun peningkatan kualitas layanan. KPKNL Bandung disarankan untuk memperluas sinergi dengan instansi terkait, mengoptimalkan pelaksanaan lelang melalui pemanfaatan media digital dan strategi promosi yang tepat sasaran, serta melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja penerimaan. Selain itu, penting bagi KPKNL untuk menyusun perencanaan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika eksternal guna menjamin efektivitas dan kesinambungan pengelolaan PNBPN ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Jenderal Anggaran, K. K. (2023). *Buku Informasi APBN dan Indikator Ekonomi*.
- DJKN Kementerian Keuangan. (2016). *Peran KPKNL dalam mengoptimalkan penerimaan PNBPN*.
- Domai, T. (2013). *Manajemen Keuangan Negara*.

- Hermania, A. (2023). *Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2019). *Laporan Keuangan KPKNL Bandung 2019*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2020). *Laporan Keuangan KPKNL Bandung 2020*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2021). *Laporan Keuangan KPKNL Bandung 2021*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2022). *Laporan Keuangan KPKNL Bandung 2022*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2023). *Laporan Keuangan KPKNL Bandung 2023*.
- Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bandung. (2025). *Data Target dan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) KPKNL Bandung*.
- Kementerian Keuangan. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan 58 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 155/PMK.02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak*.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.