JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 5 Maret 2026 | **Revised:** 1 Mei 2026 | **Accepted:** 12 Mei 2026

Analisis Implementasi Pembayaran Non Tunai Terhadap Efektivitas Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Bendahara Penerimaan Studi Kasus Pada Perwakilan RI di Luar Negeri

Citra Mardiana Hidayat[1], Hendrian Hendrian[2], Prisila Damayanty[3]
[1]Sekolah Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, citramhidayat@gmail.com
[2]Sekolah Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, ian@ecampus.ut.ac.id
[3]Sekolah Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, prisild@rocketmail.com

Corresponding Author: citramhidayat@gmail.com[1]

Abstract: *His study aims to analyze the impact of non-cash payment implementation on the effectiveness of Non-Tax State Revenue (PNBP) management by Revenue Receiving Treasurers at Indonesian overseas missions, as well as its contribution to transparency and accountability. A qualitative approach was employed through semi-structured interviews with Revenue Receiving Treasurers and Indonesian citizens (WNI) as service users at KBRI Singapura, KBRI Kuala Lumpur, KBRI London, and KJRI Guangzhou. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, including data collection, condensation, display, and verification. The findings indicate that non-cash payments enhance effectiveness through faster transactions, simplified reporting, improved recording accuracy, and strengthened real-time monitoring and reconciliation. Transparency and accountability are reinforced as all transactions generate digital trails that can be traced and audited. Innovations such as unique transaction codes, multi-vendor systems, EDC machines, and internet banking support the value-for-money principle. Despite technical and digital literacy challenges, continuous improvements have strengthened implementation. Overall, the digitalization of PNBP payments improves governance quality and public trust.*

Keyword: *Non-Tax State Revenue, Non-Cash Payment, Effectiveness, Transparency, Accountability.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak implementasi pembayaran non-tunai terhadap efektivitas pengelolaan Pendapatan Negara Non-Pajak (PNBP) oleh Bendahara Penerima Pendapatan di misi diplomatik Indonesia, serta kontribusinya terhadap transparansi dan akuntabilitas. Pendekatan kualitatif digunakan melalui wawancara semi-terstruktur dengan Bendahara Penerima Pendapatan dan warga negara Indonesia (WNI) sebagai pengguna layanan di KBRI Singapura, KBRI Kuala Lumpur, KBRI London, dan KJRI Guangzhou. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, termasuk pengumpulan data, kondensasi, tampilan, dan verifikasi. Temuan menunjukkan bahwa pembayaran non-tunai

meningkatkan efektivitas melalui transaksi yang lebih cepat, pelaporan yang lebih sederhana, peningkatan akurasi pencatatan, dan penguatan pemantauan dan rekonsiliasi secara real-time. Transparansi dan akuntabilitas diperkuat karena semua transaksi menghasilkan jejak digital yang dapat dilacak dan diaudit. Inovasi seperti kode transaksi unik, sistem multi-vendor, mesin EDC, dan internet banking mendukung prinsip nilai uang. Terlepas dari tantangan literasi teknis dan digital, perbaikan berkelanjutan telah memperkuat implementasi. Secara keseluruhan, digitalisasi pembayaran PNBP meningkatkan kualitas tata kelola dan kepercayaan publik.

Kata Kunci: Pendapatan Negara Non-Pajak, Pembayaran Non-Tunai, Efektivitas, Transparansi, Akuntabilitas.

PENDAHULUAN

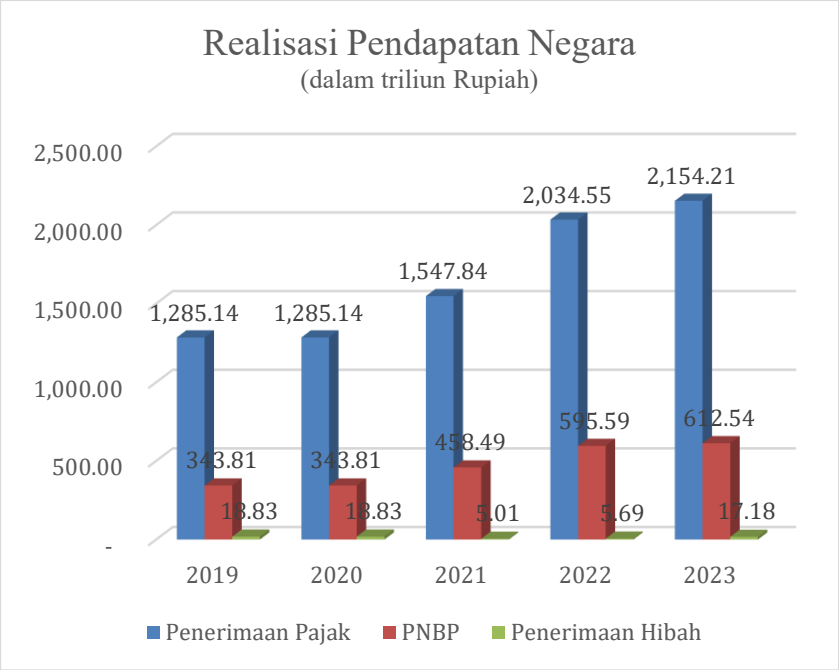
Dalam era digitalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi digital berkembang pesat, transaksi keuangan global mulai bergeser pada sistem pembayaran non tunai (*cashless*). Hal tersebut bisa dilihat dari banyaknya negara yang mulai maupun telah mengadopsi teknologi pembayaran non tunai ini dalam melakukan transaksi keuangan global karena sistem ini dianggap lebih efisien, lebih transparan dan lebih aman. Dalam sistem keuangan modern, pembayaran non tunai dengan berbagai keunggulannya dapat menjawab tantangan pengelolaan keuangan di sektor publik maupun swasta dan perkembangan teknologi digital tersebut telah mendorong transformasi signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pada sektor keuangan publik (Abdussamad, 2021).

Pembayaran non tunai secara prinsip memiliki peran yang serupa dengan pembayaran tunai, yaitu sebagai sarana penyelesaian transaksi atas barang maupun jasa. Perbedaannya terletak pada tidak digunakannya uang kartal dalam proses transaksi. Melalui mekanisme non tunai, pembayaran dapat dilakukan tanpa melibatkan uang fisik, sehingga mampu menekan biaya, menghemat tenaga, serta mempercepat waktu penyelesaian transaksi. Pembayaran non tunai mencakup pemanfaatan kartu kredit, kartu debit, transfer antarbank, dompet digital, serta berbagai instrumen pembayaran elektronik lainnya (Aisyah, 2022).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah yang disusun untuk mengatur penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran. APBN disusun untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan nasional dan mendukung pelaksanaan tugas pemerintah antara lain pelaksanaan kegiatan rutin pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, serta menentukan tujuan serta prioritas pembangunan secara umum, untuk mencapai pertumbuhan ekonomi, meningkatkan pendapatan nasional, dan mencapai stabilitas perekonomian (Creswell, 2021).

Pemerintah memerlukan dana yang cukup besar dalam pelaksanaan fungsi pemerintah yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan nasional, untuk memenuhi kebutuhan dana tersebut pemerintah mengumpulkan dana yang diperoleh dari pendapatan negara yang meliputi sumber pendapatan negara, antara lain Pajak, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), dan hibah (Alam et al., 2021)

Sebagian besar penerimaan negara yang diterima oleh negara bersumber dari pajak, namun kontribusi penerimaan PNBP cukup memberikan nilai kontribusi yang cukup signifikan dan potensial bagi penerimaan negara untuk penyelenggaraan APBN selain dari penerimaan perpajakan, hal ini dapat dilihat dari komposisi penerimaan PNBP berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2019 sampai dengan 2023 pada Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1. Realisasi Pendapatan Pemerintah Tahun 2019-2023
Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, Kementerian Keuangan

Dari Gambar 1 tersebut dapat disimpulkan bahwa porsi penerimaan PNBP dalam pendapatan operasional negara cukup signifikan dan cenderung meningkat setiap tahunnya. Dengan kecenderungan peningkatan setiap tahunnya, tersebut menunjukkan potensi besar PNBP sebagai penerimaan negara yang perlu terus dikembangkan (Manrejo & Markonah, 2022).

Kementerian Luar Negeri memiliki andil dalam menyumbang perolehan PNBP untuk negara. Besarnya penerimaan PNBP pada Kementerian Luar Negeri dapat dilihat dari jumlah nilai penerimaan PNBP tahun 2022 dan 2023 yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Pendapatan PNBP TA 2022 dan 2023

Pendapatan per tahun	Jumlah (dalam Rupiah)
Jumlah Total 2022	436.970.355.229
Jumlah Total 2023	538.226.076.495

Jumlah pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kementerian Luar Negeri (Kemenlu) pada Tahun Anggaran 2023 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dibandingkan tahun 2022, yaitu sebesar 23%. Kenaikan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam kinerja penerimaan serta optimalisasi pengelolaan PNBP di lingkungan Kementerian Luar Negeri.Dari total pendapatan yang diterima, dapat dilakukan perincian kontribusi berdasarkan jenis pendapatan setiap tahunnya. Hasil perincian tersebut menunjukkan bahwa pendapatan dari dokumen kekonsuleran memberikan kontribusi terbesar terhadap total pendapatan dalam Laporan Operasional Kemenlu. Pendapatan dokumen kekonsuleran tercatat sebesar Rp359.638.991.001 dari total pendapatan Rp436.970.355.229, dengan persentase kontribusi mencapai 82,30%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa layanan dokumen kekonsuleran merupakan sumber utama PNBP di lingkungan Kementerian Luar Negeri (Ramadanti & Kistanti, 2024).

Pendapatan PNBP Kementerian Luar Negeri didominasi oleh dokumen kekonsuleran. Pada tahun 2023, total pendapatan mencapai Rp538,22 miliar, dengan kontribusi pendapatan dokumen kekonsuleran sebesar Rp441,81 miliar atau 82,09%, sehingga menjadi sumber PNBP terbesar dalam laporan operasional Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. Sebagian

besar penerimaan tersebut dihimpun oleh Perwakilan RI di luar negeri melalui layanan konsuler, pengesahan dokumen, dan layanan lainnya yang selama ini banyak dilakukan secara tunai (Christanto, 2023).

Sistem pembayaran tunai memiliki berbagai kelemahan, seperti risiko kesalahan pencatatan, keterlambatan rekonsiliasi dan penyetoran, serta risiko keamanan. Seiring perkembangan teknologi keuangan, tuntutan pelayanan yang cepat dan akuntabel, serta dorongan modernisasi birokrasi—terutama sejak pandemi COVID-19 Perwakilan RI mulai beralih ke sistem pembayaran non tunai. Kebijakan ini diperkuat oleh regulasi seperti PMK Nomor 225/PMK.05/2020 tentang Sistem Penerimaan Negara secara Elektronik. Namun demikian, belum tersedia pedoman baku yang secara spesifik mengatur implementasi non tunai pada satuan kerja Perwakilan RI di luar negeri (Christanto, 2023).

Berbagai studi terdahulu menunjukkan bahwa pembayaran non tunai berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan, pengurangan fraud, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Meski demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pajak dan tata kelola keuangan daerah, sedangkan kajian mengenai implementasi non tunai dalam pengelolaan PNBP oleh Bendahara Penerimaan di Perwakilan RI di luar negeri masih terbatas. Padahal, konteks perwakilan memiliki kompleksitas tersendiri, seperti perbedaan regulasi lintas negara, infrastruktur perbankan yang beragam, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi (Mardiasmo, 2018).

Selain itu, temuan pemeriksaan BPK atas laporan keuangan Kemlu menunjukkan masih adanya kelemahan dalam pengelolaan PNBP di beberapa perwakilan, seperti ketidaktertiban periode setoran, tidak dilakukannya rekonsiliasi secara memadai, serta pengendapan saldo. Kondisi ini menegaskan urgensi penguatan sistem melalui digitalisasi pembayaran guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas (Immordino & Russo, 2018).

Penelitian ini berangkat dari kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh pembayaran non tunai terhadap efektivitas pengelolaan PNBP oleh Bendahara Penerimaan pada studi kasus di KBRI Kuala Lumpur, KBRI Singapura, KBRI London, dan KJRI Guangzhou. Pemilihan lokasi didasarkan pada perbedaan waktu dan tingkat kesiapan implementasi non tunai, volume PNBP yang signifikan, serta karakteristik WNI yang beragam (Halim, 2020).

Secara konseptual, transformasi pembayaran tunai ke non tunai merupakan bagian dari agenda digitalisasi tata kelola keuangan negara yang diyakini mampu menciptakan jejak digital, memperkuat pengendalian internal, serta mempercepat pencatatan dan pelaporan. Namun, efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur, kapasitas SDM, regulasi setempat, dan literasi digital pengguna layanan (Habiburrahman et al., 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi pembayaran non tunai terhadap efektivitas pengelolaan PNBP, menilai kontribusinya terhadap transparansi dan akuntabilitas, serta mengidentifikasi tantangan dalam penerapannya. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen keuangan publik dalam konteks digitalisasi PNBP. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Kemlu dan Perwakilan RI dalam memperkuat tata kelola PNBP yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel, sekaligus menjadi referensi bagi perwakilan yang masih menerapkan sistem tunai untuk bertransisi secara lebih terstruktur dan berbasis evaluasi empiris (Firdiansyah & Saipul, 2024).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, dalam hal ini penelitian didasarkan pada latar belakang yang terjadi secara alamiah berdasarkan sebuah fenomena. Penelitian bersifat desktiptif dan mementingkan proses dan dirancang untuk menganalisis keterkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan penekanan pada proses analisis dan dirancang untuk mengkaji keterkaitan antara variabel pembayaran non tunai dengan efektivitas pengelolaan PNBP oleh bendahara penerimaan (Darman, 2019).

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian studi kasus. Studi kasus dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti dalam konteks nyata. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan sebuah metode empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dan dalam konteks dunia nyata, khususnya ketika garis pemisah antara fenomena dan konteks tidak tampak jelas.

Studi kasus dipandang relevan untuk digunakan dalam penelitian ini karena peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap sebuah proses terhadap lebih dari satu orang informan dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dalam suatu waktu tertentu sehingga diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid dan bermakna (Danuri, 2019).

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui hubungan antara pembayaran non tunai atas layanan PNBP yang dilakukan dengan efektivitas pengelolaan layanan PNBP dan bagaimana sistem pembayaran non tunai berkontribusi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penerimaan, pencatatan, dan pelaporan PNBP yang dilakukan oleh Bendahara Penerimaan pada Perwakilan RI di luar negeri dibandingkan dengan sistem sebelumnya yaitu pembayaran layanan PNBP dengan berbasis tunai. Hal ini tentu saja tanpa mengesampingkan hambatan dan tantangan yang dihadapi Perwakilan RI serta penyesuaian operasional oleh Bendahara Penerimaan (Creswell, 2021).

Sumber informasi

Sumber informasi dalam penelitian ini terdiri atas berbagai data yang diperoleh baik secara langsung maupun tidak langsung dari pihak yang terkait dengan objek penelitian. Pemilihan sumber informasi dalam penelitian ini dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan relevansi, validitas, dan akuntabilitas data yang diperoleh. Pendekatan ini dimaksudkan agar data yang dikumpulkan benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian serta mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai fenomena yang dikaji. Untuk memperkuat hasil analisis, penelitian ini menggunakan kombinasi berbagai jenis sumber informasi, meliputi sumber primer, sekunder, dan sumber pendukung (Creswell, 2021).

Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau sumber pertama tanpa melalui perantara. Pada penelitian ini data primer berupa wawancara, yaitu pengumpulan data dengan menanyakan langsung pertanyaan kepada objek yang diteliti.

Wawancara dilakukan dengan pihak informan, informan adalah pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian serta mengenai objek yang akan diteliti, pihak tersebut juga memiliki keterkaitan dan terlibat langsung terhadap fenomena yang akan diteliti. Pemilihan informan dilakukan dengan cara menyesuaikan dengan jumlah situasi dan kondisi dan bersedia untuk memberikan informasi yang valid dan akurat. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposif dengan memperhatikan relevansi peran, tingkat pemahaman, serta keterlibatan langsung informan terhadap objek dan fokus penelitian (Alstadsæter et al., 2022).

Informan yang dipilih diharapkan mampu memberikan informasi yang mendalam, komprehensif, serta mencerminkan kondisi faktual terkait pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan penerapan sistem pembayaran non tunai. Adapun secara rinci informan utama yang terpilih untuk dijadikan objek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bendahara Penerimaan KBRI Kuala Lumpur periode tahun 2022-2025
b. Bendahara Penerimaan KBRI Singapura periode tahun 2021-2023
c. Bendahara Penerimaan KBRI London periode tahun 2020-2023
d. Bendahara Penerimaan KJRI Guangzhou periode tahun 2019-2023

Triangulasi sumber data juga dilakukan untuk membangun justifikasi pendukung analisis prespektif efektivitas serta untuk validasi silang yaitu dilakukan wawancara dengan satu kelompok informan lainnya yaitu kelompok WNI pengguna layanan PNBP pembayaran non tunai di perwakilan terkait. Hal ini dapat berkontribusi dalam analisis efektivitas. Adapun kelompok informan yang terpilih untuk di wawancara tambahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. WNI yang tinggal di Kuala Lumpur, Malaysia
b. WNI yang tinggal di Singapura, Singapura
c. WNI yang tinggal di London, Inggris
d. WNI yang tinggal di Guangzhou, Tiongkok

Informan tersebut dipilih berdasarkan pemilihan Perwakilan RI di luar negeri, antara lain KBRI Kuala Lumpur dan KBRI Singapura dipilih karena memiliki kondisi geografis yang berdekatan dengan konsentrasi WNI yang cukup signifikan, KBRI Kuala Lumpur dan KBRI Singapura juga termasuk dalam beberapa Perwakilan RI di Luar Negeri yang memiliki pendapatan PNBP paling besar di antara Perwakilan RI lainnya. Sedangkan KBRI London dan KJRI Guangzhou merupakan Perwakilan RI di luar negeri yang telah lebih dulu menerapkan pembayaran PNBP secara non tunai sehingga kedua Perwakilan ini dapat dijadikan acuan dalam penerapan pembayaran PNBP non tunai.

Data sekunder

Data sekunder berupa dokumen yang relevan dan diperoleh secara tidak langsung berupa peraturan/regulasi yang berlaku, jurnal-jurnal dan buku-buku materi terkait, laporan keuangan Kementerian Luar Negeri, Laporan Kinerja Perwakilan RI, laporan hasil pemeriksaan keuangan Kementerian Luar Negeri oleh BPK, maupun informasi yang tersedia di media cetak maupun media elektronik.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama karena keterlibatan langsungnya dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data sangat berpengaruh terhadap mutu temuan penelitian. Dengan demikian, validitas penelitian sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam memahami metodologi kualitatif, menguasai landasan teoretis, serta memiliki wawasan yang memadai terhadap bidang kajian yang diteliti (Abdussamad, 2021) selain itu peneliti kualitatif berperan untuk mengidentifikasi bias, nilai, dan lainnya yang bisa turut membentuk intepretasi (Creswell, 2021).

Untuk mendukung peran peneliti sebagai instrumen utama, penelitian ini juga menggunakan beberapa instrumen pendukung, yaitu wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan cara pertanyaan disusun terlebih dahulu sehingga wawancara dilakukan dengan bantuan pedoman wawancara. Wawancara di awali dengan menyusun pertanyaan berdasarkan rumusah masalah sehingga pewawancara memiliki pedoman yang sistematis dan terarah sehingga dapat dicapai informasi yang akan diperoleh, namun tidak tertutup kemungkinan bahwa dalam wawancara tersebut diperoleh pertanyaan lanjutan untuk wawancara yang lebih mendalam. Untuk mengantisipasi berkembangnya wawancara menjadi topik yang lebih luas maka diperlukan sebuah pedoman wawancara seperti disebutkan di awal (Alognon et al., 2020)

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam wawancara adalah mendapatkan pemahaman mengenai sistem pembayaran non tunai atas pelayanan PNBP yang dilakukan oleh Perwakilan RI. Tujuan kedua adalah mendapatkan gambaran mengenai pengelolaan PNBP pada Perwakilan RI untuk kemudian dapat mengetahui pengaruh pembayaran non tunai tersebut terhadap efektivitas pengelolaan PNBP oleh Bendahara Penerimaan di Perwakilan RI di Luar Negeri (Alam et al., 2021)

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknis dalam mendapatkan dokumen tertulis, dokumen tersebut akan dilakukan reviu untuk mengevaluasi standar pengelolaan PNBP yang dilakukan. Dokumen-dokumen yang akan di reviu dalam penelitian ini adalah jurnal, buku teori, peraturan-peraturan yang berlaku di Indonesia terkait PNBP, pembayaran non tunai, peraturan internal baik Peraturan Menteri Luar Negeri maupun Surat Keputusan Kepala Perwakilan terkait pelayanan dan pengelolaan PNBP (Aisyah, 2022).

Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara pengamatan (observasi), wawancara (interview), angket (kuisioner), dokumentasi, maupun gabungan dari berbagai teknik tersebut yang dikenal dengan istilah triangulasi (Sugiyono, 2016). Triangulasi adalah teknik pengumpulan data dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber-sumber data yang ada. Dengan menggunakan triangulasi, peneliti dalam proses mengumpulkan data dan sekaligus menguji kredibiltas data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data (Aini, 2023).

Dalam penelitian ini, prosedur pengumpulan data dilaksanakan dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu mengombinasikan wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur kepada Bendahara Penerimaan untuk kemudian dikonfirmasi oleh WNI pengguna layanan di empat Perwakilan RI terpilih (KBRI Kuala Lumpur, KBRI Singapura, KBRI London, dan KJRI Guangzhou). Teknik dokumentasi digunakan untuk menelaah berbagai dokumen pendukung, seperti regulasi, laporan, dan literatur terkait, yang berfungsi sebagai data sekunder (Abdussamad, 2021).

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan model analisis interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (1984; 2014), yang menekankan proses analisis berlangsung secara simultan, interaktif, dan berkelanjutan hingga data mencapai kejenuhan. Tahapan analisis meliputi: (1) pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan triangulasi; (2) kondensasi data dengan bantuan aplikasi NVivo 12 melalui proses seleksi, penyederhanaan, dan abstraksi transkrip; (3) penyajian data dalam bentuk narasi terstruktur untuk memudahkan pemahaman; serta (4) penarikan kesimpulan dan verifikasi secara terus-menerus hingga diperoleh temuan yang jelas, logis, dan kredibel (Alam et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskipsi Objek Penelitian

Kementerian Luar Negeri

Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia merupakan kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang luar negeri untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara, serta termasuk salah satu dari tiga kementerian yang tidak dapat dibubarkan berdasarkan UUD 1945. Kementerian ini memiliki mandat merumuskan dan melaksanakan kebijakan luar negeri, menjaga kedaulatan dan kepentingan nasional, memperkuat posisi Indonesia di tingkat internasional, serta memberikan perlindungan dan pelayanan kekonsuleran bagi WNI melalui jaringan perwakilan di luar negeri (Kaur et al., 2020).

Perwakilan RI di luar negeri, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 26 Tahun 2020, terdiri atas KBRI, KJRI, KRI, serta Perutusan Tetap pada organisasi internasional. Setiap perwakilan memiliki Indeks Perwakilan (skala 1–5) yang mencerminkan bobot misi, derajat hubungan, komposisi, dan jumlah staf berdasarkan prioritas kepentingan

nasional serta intensitas hubungan Indonesia dengan negara penerima atau organisasi internasional (Ramadanti & Kistanti, 2024).

Susunan organisasi di tiap perwakilan RI umumnya terdiri dari:

a. Unsur pimpinan yaitu Kepala Perwakilan dan Wakil Kepala Perwakilan
b. Unsur pelaksana, yaitu Pejabat Diplomatik dan Konsuler, Atase Pertahanan dan Atase Teknis
c. Unsur penunjang, yaitu penyelenggaraan administrasi dan kerumahtanggaan Perwakilan oleh Bendahara dan Penata Kerumahtanggaan (BPKRT) serta Petugas Komunikasi yang melaksanakan tugas persandian
d. Pegawai setempat yang membantu melakukan pekerjaan pada Perwakilan

KBRI Singapura

KBRI Singapura merupakan Perwakilan Diplomatik RI di Singapura dengan indeks perwakilan 3,74 dan fokus kegiatan konsuler 4,77.Tahun 2024 tercatat 104.216 WNI terverifikasi di Singapura, kedua hal tersebut mencerminkan tingginya volume layanan konsuler dan PNBP yang tinggi. Sejak Maret 2021, sistem pembayaran PNBP bertransformasi dari tunai ke non tunai melalui pemanfaatan aplikasi digital seperti PayNow dan Singtel Dash guna meningkatkan efisiensi, kecepatan layanan, dan keamanan transaksi (Immordino & Russo, 2018).

KBRI Kuala Lumpur

KBRI Kuala Lumpur merupakan Perwakilan Diplomatik RI di Malaysia dengan indeks perwakilan 4,11 dan fokus kegiatan konsuler tertinggi (5), yang mencerminkan dominannya urusan konsuler serta besarnya populasi WNI di wilayah akreditasi. Sebagai perwakilan RI citizen service terbesar di seluruh dunia, data resmi mencatat sekitar 605.097 WNI terverifikasi di Portal Peduli WNI, diperkirakan jumlah WNI tidak resmi lebih dari jumlah tersebut. Sejak 1 Januari 2023, KBRI Kuala Lumpur telah menerapkan pembayaran non tunai melalui kanal pembayaran lewat aplikasi pembayaran bernama MCash dan berkembang di pertengahan 2023 lewat *Financial* link yaitu pembayaran dengan kartu debit dan kredit serta e-wallet lainnya dapat dilakukan lewat mesin EDC.

KBRI London

KBRI London merupakan Perwakilan Diplomatik RI di Inggris yang juga merangkap Republik Irlandia dan International Maritime Organization. Berdasarkan Keputusan Menteri Luar Negeri Tahun 2004, indeks perwakilan sebesar 4,00 dengan fokus kegiatan konsuler 3,20, mencerminkan signifikansi layanan bagi WNI di wilayah akreditasi. Tahun 2024 tercatat 3.084 WNI terverifikasi di Inggris. Sejak 2018, KBRI London telah menerapkan pembayaran PNBP non tunai melalui transfer bank dan postal order (kantor pos), sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas layanan.

KJRI Guangzhou

KJRI Guangzhou adalah Perwakilan Konsuler RI di Guangzhou yang bertugas melaksanakan fungsi konsuler, melindungi WNI dan Badan Hukum Indonesia, serta memperjuangkan kepentingan nasional di wilayah Guangdong, Fujian, Hainan, dan Guangxi. Indeks perwakilan sebesar 2,67 dengan fokus kegiatan konsuler 3,00 menunjukkan peran layanan konsuler yang signifikan. Tahun 2024 tercatat 902 WNI terverifikasi di wilayah kerja. Sejak 2013, KJRI Guangzhou telah menerapkan pembayaran PNBP non tunai melalui transfer bank dan kemudian memanfaatkan platform digital seperti WeChat Pay dan Alipay sebagai bentuk digitalisasi layanan.

Profil Informan Penelitian

Bendahara Penerimaan pada perwakilan RI di luar negeri merupakan informan utama dalam penelitian ini karena mereka merupakan aktor kunci yang secara langsung bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaporan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di masing-masing satuan kerja. Sebagai Bendahara Penerimaan dituntut memiliki pengetahuan mendalam terkait prosedur penerimaan PNBP, sistem pembayaran non tunai yang diterapkan, serta berbagai tantangan dan penanganan masalah yang terjadi dalam pelaksanaannya.

Dengan wawasan tersebut, Bendahara Penerimaan diharapkan dapat memberikan data empiris yang relevan dan valid mengenai efektivitas implementasi sistem pembayaran non tunai, khususnya dalam hal efisiensi pelaporan, transparansi pencatatan, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara (Alstadsæter et al., 2022).

Di samping informan utama, penelitian ini juga melibatkan Warga Negara Indonesia (WNI) pengguna layanan konsuler dan keimigrasian sebagai informan pendukung. Wawancara dilakukan terhadap empat orang WNI yang tinggal di negara tersebut sebagai pengguna layanan PNBP secara non tunai, tujuan pemilihan kelompok ini untuk memperoleh perspektif dari sisi pengguna terhadap kemudahan, efektivitas, dan transparansi sistem pembayaran non tunai yang telah diterapkan oleh perwakilan RI. Pengalaman dan persepsi WNI terhadap sistem pembayaran non tunai dapat memperkuat interpretasi hasil dan memberikan dasar rekomendasi kebijakan yang lebih inklusif dan aplikatif (Alstadsæter et al., 2022).

Hasil

Implementasi pembayaran non tunai Terhadap Efektivitas Pengelolaan PNBP oleh Bendahara Penerimaan di perwakilan RI

Implementasi pengelolaan PNBP secara non tunai pada Perwakilan RI di luar negeri memiliki landasan hukum yang kuat, antara lain melalui regulasi Bank Indonesia tentang uang elektronik, PMK Nomor 225/PMK.05/2020 tentang Sistem Penerimaan Negara Secara Elektronik, serta Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pengelolaan PNBP. Kerangka regulasi ini menegaskan bahwa penerimaan negara dapat dikelola secara elektronik guna meningkatkan efisiensi, ketertiban administrasi, transparansi, dan akuntabilitas (Aisyah, 2022).

Secara praktik, penerapan sistem non tunai disesuaikan dengan ekosistem keuangan masing-masing negara. KBRI London dan KJRI Guangzhou lebih dahulu mengadopsi pembayaran non tunai melalui kerja sama dengan bank lokal, EDC, transfer bank, dan aplikasi pembayaran digital. Sementara itu, KBRI Singapura dan KBRI Kuala Lumpur melakukan transisi bertahap dengan memanfaatkan *payment gateway*, vendor pihak ketiga, serta *dashboard* pelaporan terintegrasi. Transformasi ini didorong oleh tingginya volume layanan dan kebutuhan sistem yang lebih terkontrol serta minim risiko (Abdussamad, 2021).

Dari sisi pengelolaan keuangan, pembayaran non tunai terbukti meningkatkan efektivitas melalui pencatatan *real time*, percepatan monitoring, rekonsiliasi, pelaporan, dan penyetoran ke kas negara. Sistem ini mengurangi risiko selisih kas, kesalahan manual, penumpukan uang fisik, serta potensi penyalahgunaan dana. Indikator efektivitas yang menonjol meliputi penyederhanaan proses kerja, percepatan transaksi, kemudahan rekonsiliasi berbasis data perbankan, serta peningkatan keamanan dan akurasi pencatatan (Creswell, 2021).

Dari perspektif WNI sebagai pengguna layanan, sistem non tunai dinilai lebih cepat, praktis, dan memberikan kepastian pembayaran sesuai tarif resmi tanpa risiko membawa uang tunai atau menunggu kembalian. Hal ini meningkatkan kenyamanan, kepercayaan, dan persepsi transparansi terhadap pelayanan perwakilan (Abdussamad, 2021).

Secara keseluruhan, implementasi pembayaran non tunai pada pengelolaan PNBP di Perwakilan RI di luar negeri terbukti meningkatkan efektivitas baik dari sisi internal tata kelola keuangan maupun kualitas layanan publik, sekaligus memperkuat akurasi, keamanan, dan kepercayaan terhadap pengelolaan penerimaan negara (Mardiasmo, 2018).

Implementasi Sistem Pembayaran Non Tunai Mempengaruhi Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan PNBP oleh Bendahara Penerimaan pada perwakilan RI di luar negeri

Dalam perspektif *good governance*, pengelolaan PNBP harus menjunjung transparansi dan akuntabilitas. Penerapan pembayaran non tunai di Perwakilan RI di luar negeri memperkuat kedua prinsip tersebut karena seluruh transaksi tercatat secara digital, mudah ditelusuri, diverifikasi, dan diaudit dibandingkan sistem tunai (Yin, 2018).

Hasil wawancara menunjukkan peningkatan kualitas pengawasan dan pelaporan. Di KBRI Kuala Lumpur, monitoring penerimaan yang sebelumnya mingguan kini dapat dilakukan harian dan *real time* melalui portal vendor seperti MCash dan Financial Link. Di KBRI London dan KJRI Guangzhou, pemanfaatan *internet banking* dan *bank statement real time* mempercepat rekonsiliasi dan verifikasi. Sementara itu, KBRI Singapura menerapkan kode unik transaksi untuk mencegah pembayaran ganda dan mempermudah penelusuran selisih secara presisi (Alstadsæter et al., 2022).

Secara substantif, transparansi tercermin dari ketersediaan data penerimaan berbasis jejak digital dan mekanisme *cross-check* antar otorisator, sedangkan akuntabilitas diperkuat melalui monitoring *real time*, rekonsiliasi rutin, kontrol berlapis, dan pembagian akses yang jelas. Dari sisi WNI, sistem non tunai meningkatkan rasa aman dan kepercayaan karena pembayaran langsung masuk ke rekening resmi serta mengurangi risiko membawa uang tunai.

Dengan demikian, implementasi pembayaran non tunai terbukti tidak hanya meningkatkan efektivitas administratif, tetapi juga memperkokoh transparansi dan akuntabilitas sebagai wujud praktik *good governance* di Perwakilan RI di luar negeri(Alstadsæter et al., 2022) .

Tantangan dan Kendala yang dihadapi dalam Implementasi Pembayaran Non Tunai Terhadap Pengelolaan PNBP di perwakilan RI

Meskipun penerapan sistem pembayaran non tunai dalam pengelolaan PNBP di Perwakilan RI memberikan berbagai manfaat, hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasinya masih menghadapi tantangan yang beragam, baik dari sisi Bendahara Penerimaan maupun dari sisi WNI sebagai pengguna layanan. Tantangan tersebut meliputi aspek sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi, serta tingkat penerimaan masyarakat (Immordino & Russo, 2018).

Dari perspektif Bendahara Penerimaan, pada tahap awal implementasi terdapat resistensi internal dan eksternal akibat proses adaptasi terhadap sistem baru. Di KBRI Singapura, kendala utama berkaitan dengan sistem QR code yang belum mendukung mekanisme *one-time use*, sehingga berpotensi menimbulkan pembayaran ganda dan selisih antara penerimaan di rekening dengan dokumen layanan. Di KBRI Kuala Lumpur, ditemukan kendala administratif berupa kendala teknis dari petugas pelayanan yaitu prosedur yang terlewat sehingga menimbulkan selisih, serta permasalahan teknis pada mesin EDC yang menyebabkan pencatatan hilang di portal. Sementara itu, di KBRI London, tantangan utama terletak pada stabilitas internet, pemahaman staf lokal terhadap sistem non tunai, serta masih adanya masyarakat yang belum terbiasa dengan transaksi *cashless*. Berbeda dengan itu, KJRI Guangzhou relatif tidak menghadapi kendala berarti karena sistem pembayaran digital telah umum digunakan di lingkungan setempat (Kaur et al., 2020).

Dari sisi WNI, tantangan utama berkaitan dengan keterbatasan literasi digital, akses terhadap instrumen pembayaran non tunai, serta kekhawatiran terhadap biaya tambahan dan risiko kegagalan transaksi. Di London, kendala koneksi Wi-Fi pada mesin EDC memengaruhi kelancaran transaksi, sehingga sebagian pemohon masih mempertimbangkan alternatif pembayaran tunai. Di Kuala Lumpur, terdapat keterbatasan limit nominal pada aplikasi seperti Touch n Go serta persepsi bahwa aplikasi tertentu belum cukup ramah pengguna. Sebaliknya,

WNI di Guangzhou dan Singapura umumnya tidak mengalami kendala berarti karena telah terbiasa dengan ekosistem pembayaran digital dalam aktivitas sehari-hari (Ramadanti & Kistanti, 2024).

Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi pembayaran non tunai dalam pengelolaan PNBP masih menghadapi kendala pada aspek kesiapan sumber daya manusia, keandalan infrastruktur teknologi, serta tingkat penerimaan dan literasi digital pemohon. Namun demikian, perwakilan RI telah melakukan berbagai upaya mitigasi, seperti peningkatan infrastruktur internet, pelatihan petugas, penguatan rekonsiliasi dengan pihak ketiga, serta pendampingan langsung kepada pemohon. Hal ini menegaskan bahwa digitalisasi pengelolaan PNBP merupakan proses yang dinamis dan memerlukan evaluasi berkelanjutan agar efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas tata kelola keuangan negara dapat terus ditingkatkan (Ramadanti & Kistanti, 2024).

Pembahasan

Berdasarkan data empiris dari KBRI Singapura, KBRI Kuala Lumpur, KBRI London, dan KJRI Guangzhou, implementasi pembayaran non tunai dalam pengelolaan PNBP menunjukkan kesesuaian yang kuat dengan kerangka teoritis pengelolaan keuangan negara dan prinsip *good governance*. Sistem ini memperkuat akuntabilitas internal melalui monitoring *real time*, integrasi dengan sistem perbankan, serta mekanisme otorisasi berlapis, sekaligus mendukung akuntabilitas eksternal melalui jejak digital yang transparan dan dapat ditelusuri publik. Selaras dengan asas akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara, pembayaran non tunai tidak sekadar mengubah instrumen transaksi, tetapi memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan keterlacakan, serta mempermudah pertanggungjawaban. Dari perspektif *value for money* (3E), implementasi ini:

a. **Economy**: mengurangi beban pengelolaan uang fisik, risiko keamanan, dan kebutuhan sumber daya untuk penyetoran tunai.
b. **Efficiency**: mempercepat proses pelayanan, pembayaran, rekonsiliasi, dan pelaporan.
c. **Effectiveness**: memperkecil selisih, mempercepat penyetoran ke kas negara, serta memperkuat akurasi pencatatan dan auditabilitas.

Perbedaan waktu dan metode penerapan dipengaruhi kesiapan infrastruktur dan kebutuhan layanan. KJRI Guangzhou (2013) dan KBRI London (2018) menjadi perintis, sedangkan KBRI Singapura (2021) dan KBRI Kuala Lumpur (2023) mengimplementasikan secara penuh pada tahap berikutnya. Inovasi seperti barcode unik di Singapura dan penggunaan multi-vendor di Kuala Lumpur menunjukkan adaptasi kontekstual yang berdampak pada percepatan pelaporan dan rekonsiliasi (Kaur et al., 2020).

Dari sisi pengguna layanan (WNI), pembayaran non tunai dipersepsikan lebih praktis, aman, transparan, dan memberikan kepastian biaya. Sistem ini mengurangi risiko kehilangan uang tunai, mempercepat layanan, serta meningkatkan kepercayaan terhadap integritas pengelolaan PNBP (Aini, 2023).

Namun demikian, efektivitas implementasi tetap dipengaruhi oleh tantangan teknis dan sosial, seperti gangguan EDC, *double scan* barcode, stabilitas internet, perbedaan regulasi lokal, serta variasi literasi digital masyarakat. Oleh karena itu, transformasi ini memerlukan kesiapan infrastruktur, peningkatan kapasitas SDM, sosialisasi yang memadai, dan penguatan SOP agar manfaat transparansi dan akuntabilitas dapat terwujud secara optimal.

Secara keseluruhan, pembayaran non tunai terbukti meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan PNBP pada Perwakilan RI di luar negeri, sekaligus memperkuat legitimasi publik terhadap tata kelola keuangan negara yang modern dan berintegritas.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi pembayaran non tunai terhadap efektivitas pengelolaan PNBP, kontribusinya terhadap transparansi dan akuntabilitas,

serta mengidentifikasi tantangan penerapannya pada Perwakilan RI di luar negeri. Metode yang digunakan adalah kualitatif melalui wawancara terhadap empat Bendahara Penerimaan dan empat WNI pengguna layanan di KBRI Singapura, KBRI Kuala Lumpur, KBRI London, dan KJRI Guangzhou. Data dianalisis melalui kondensasi menggunakan NVivo 12.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pembayaran non tunai dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur dan tingginya volume layanan. Sistem ini terbukti meningkatkan efektivitas pengelolaan PNBP melalui percepatan transaksi, kemudahan pelaporan, efisiensi waktu, akurasi pencatatan, serta penguatan monitoring dan rekonsiliasi. Risiko kehilangan kas, kesalahan pencatatan, dan keterlambatan penyetoran dapat diminimalkan. Dari sisi pengguna layanan, sistem non tunai memberikan kepastian tarif, kemudahan prosedur, dan kenyamanan.

Implementasi non tunai juga memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas karena seluruh transaksi terekam secara digital, mudah ditelusuri, dan diaudit, sehingga menutup peluang penyimpangan. Berbagai inovasi seperti kode unik transaksi, penggunaan multi-vendor, EDC dan postal order, serta pemanfaatan internet banking—mencerminkan penerapan prinsip *value for money* sebagaimana dikemukakan Mardiasmo, yakni ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

Meski demikian, terdapat tantangan teknis (gangguan EDC, QR ganda, keterbatasan internet, perbedaan pencatatan vendor) serta kendala non-teknis seperti resistensi awal dan literasi digital WNI. Perwakilan merespons melalui peningkatan infrastruktur, perbaikan sistem, pelatihan petugas, dan sosialisasi berkelanjutan.

Secara keseluruhan, transformasi pembayaran non tunai meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan PNBP serta memperkuat praktik *good governance*. Namun, keberhasilannya bersifat dinamis dan memerlukan kesiapan SDM, pengendalian internal yang kuat, serta komitmen kelembagaan agar digitalisasi tidak berhenti pada tataran prosedural, melainkan benar-benar menghadirkan pertanggungjawaban publik yang substantif dan berkelanjutan (Mardiasmo, 2018).

REFERENSI

Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (ed.)). Syakir Media Press.

Aini, Q. (2023). *Tingkat Efisiensi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Keimigrasian di Indonesia: Peran Teknologi Informasi*. Universitas Indonesia.

Aisyah, H. S. (2022). *Pengelolaan Keuangan Negara Berbasis Prinsip Good Governance* (K. Ummatin (ed.)). CV. Jakad Media Publishing.

Alam, M. M., Awawdeh, A. E., & Muhamad, A. I. Bin. (2021). RETRACTED: Using e-wallet for business process development: Challenges and prospects in Malaysia. *Business Process Management Journal*, *27*(4), 1142–1162. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2020-0528

Alognon, A. D., Koumpias, A. M., & Martinez-Vazquez, J. (2020). *The Impact of Plastic Money Use on VAT Compliance: Evidence from EU Countries* (Issues 20–04).

Alstadsæter, A., Johannesen, N., Herry, S. L. G., & Zucman, G. (2022). Tax Evasion and Tax Avoidance. *Journal of Public Economics*, *206*, 104587. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104587

Christanto, R. (2023). *Evaluasi Pengakuan dan Pengukuran Basis Akrual Atas Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pelayanan (Studi Kasus pada Kementerian Luar Negeri)*. Universitas Indonesia.

Creswell, J. W. (2021). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.

Danuri, M. (2019). Perkembangan dan Transformasi Teknologi Digital. *Jurnal Ilmiah Infokam*, *15*(2).

Darman, Y. (2019). *Akuntabilitas Kebijakan Transaksi Non Tunai dalam Penatausahaan Keuangan*. Universitas Terbuka.

Firdiansyah, F., & Saipul, S. (2024). Pengelolaan Penerimaan Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah Melalui Transaksi Non Tunai. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah*, *8*(2), 661. https://doi.org/10.31604/jim.v8i2.2024.661-668

Habiburrahman, Soedarsa, H. S. G., & Winarni, W. (2021). Analisis Implementasi Pengelolaan Transaksi Non Tunai terhadap Good Governance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2). https://doi.org/10.57084/jmb.v2i2.730

Halim, A. (2020). *Manajemen Keuangan Sektor Publik* (2nd ed.). Salemba Empat.

Immordino, G., & Russo, F. F. (2018). Cashless Payments and Tax Evasion. *European Journal of Political Economy*, *55*, 36–43. https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2017.11.001

Kaur, P., Dhir, A., Bodhi, R., Singh, T., & Almotairi, M. (2020). Why Do People Use and Recommend m-Wallets? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *56*. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102091

Manrejo, S., & Markonah. (2022). *Kepatuhan Pajak*. CV AA Rizky.

Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit ANDI.

Ramadanti, A. P., & Kistanti, N. R. (2024). Pengaruh Sistem Pembayaran Nontunai dan Penerimaan Pajak terhadap Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, *24*(1), 31–51. https://doi.org/10.21002/jepi.2024.03

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.