

**OPTIMALISASI PENGELOLAAN
PIUTANG PNBP PENGGUNAAN KAWASAN HUTAN (PKH)
DI KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

Disusun Oleh:

NAMA : NURMA LIVRIANTI
NPM : 2243021059
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

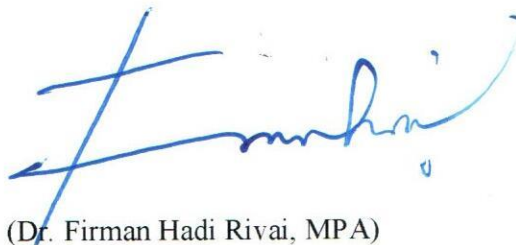
PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Nurma Livrianti
NPM : 2243021059
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP
Penggunaan Kawasan Hutan (PKH) di
Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Optimizing The Management Of Non-Tax State
Revenue (PNBP) Receivables From Forest Area
Use (PKH) At The Ministry Of Environment And
Forestry*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan, Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Firman Hadi Rivai, MPA)

Pembimbing II



(Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA)

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Nurma Livrianti
NPM : 2243021059
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis : Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNB
Penggunaan Kawasan Hutan (PKH) di
Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Telah mempertahankan Tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 24 Juni 2026
Pukul : 10.30 s.d 11.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

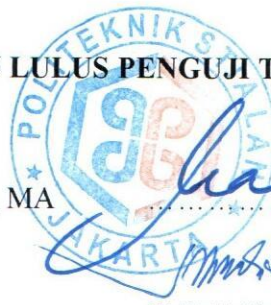
Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Achmad Djatmiko, MA

Anggota : Dr. Hamka, MA

Pembimbing 1 : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

Pembimbing 2 : Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA



SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurma Livrianti
NPM : 2243021059
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang saya susun dengan judul “Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP Penggunaan Kawasan Hutan (PKH) di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan

Jakarta, 29 Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Nurma Livrianti

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBK Penggunaan Kawasan Hutan (PKH) di Kementerian Lingkungan Hidup dan “Kehutanan”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Selama proses penyusunan tesis, peneliti banyak memperoleh bimbingan, arahan, dan dukungan, serta bantuan dari berbagai pihak yang sangat berarti dalam setiap tahapan penelitian hingga penyelesaian penulisan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya peneliti sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE, Ak, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta sekaligus dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Bapak Firman Hadi Rivai, MPA selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
3. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku ketua sidang, Bapak Dr. Achmad Djatmiko, MA selaku sekretaris sidang dan Bapak Dr. Hamka, MA selaku anggota sidang dalam ujian tugas akhir ini, terima kasih atas saran perbaikan dan arahan bapak dan ibu untuk penyempurnaan tesis ini.
4. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Seluruh dosen Magister Politeknik STIA LAN Jakarta.
6. Bapak Ashari Budi Silvianto, S.E., Ak., M.Eng dan Bapak Bawono Yudyanto Arief Kusumo, S.E., CFE., Ak., M.Ak., CA, CSFA yang telah memberikan dukungan, kepercayaan dan kesempatan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Ir. Roosi Tjandrakirana, ME selaku Direktur RPKHPWPH, Ditjen PKTL, KLHK yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penelitian ini.
8. Drs. Maman Kusnandar, MM selaku Plt. Kepala Biro Keuangan KLHK yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penelitian ini.

9. Deasy Susilowaty, SE., MSAK selaku Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan Biro Keuangan Kementerian LHK yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penelitian ini.
10. Wicaksono Tri Wuryanto, S.Hut., M.Si selaku Koordinator Pokja Penatausahaan PNBK dan Piutang PNBK PKH, dan Yovita Yuni Aristya, SE yang telah berkenan menjadi narasumber dan memberikan bantuan data penelitian.
11. Ayah (alm), mama dan mama Mertua tercinta, atas kasih sayang dan doa yang selalu mengalir sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
12. Suami tercinta, Benny Kurniawan, ST yang selalu memberikan doa, dukungan, pengertian, motivasi, dan semangat yang tiada henti kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
13. Nadhif dan Nahla, anak-anak peneliti yang cerdas dan penuh semangat yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi serta penyemangat bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
14. Rekan-rekan seangkatan Magister Administrasi Pembangunan Negara, khususnya rekan-rekan di konsentrasi Manajemen Keuangan Negara.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan masukan sangat berarti dalam penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 29 Juni 2026

Nurma Livrianti

ABSTRAK

Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP Penggunaan Kawasan Hutan (PKH) Di Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan

Nurma Livrianti, Firman Hadi Rivai, Luki Karunia

Nurma.Livrianti2021@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Piutang PNBP PKH, menyusun dan merumuskan strategi optimalisasi pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi lapangan, analisis, dokumentasi dan telaah dokumen. Penelitian ini menggunakan teori pengelolaan Piutang negara pada Kementerian Negara/Lembaga. Penelitian ini dibatasi pada aspek penatausahaan, penagihan, penyelesaian Piutang dan pembinaan, pengawasan, pengendalian dan pertanggungjawaban Piutang PNBP PKH di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor penghambat dalam optimalisasi pengelolaan Piutang PNBP PKH, diantaranya sistem aplikasi SI PNBP PKH yang mendukung dalam pengelolaan Piutang PNBP belum sepenuhnya dikembangkan, adanya *error* dan *bug* aplikasi SI PNBP PKH, Dit. RPKHPWPH tidak melakukan analisis pemeringkatan debitur atau wajib bayar dan analisis umur Piutang pada saat penagihan Piutang PNBP PKH, penagihan secara tertulis atas Piutang PNBP PKH terlambat dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, strategi yang diusulkan oleh Peneliti untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam mengoptimalkan pengelolaan Piutang PNBP PKH diantaranya mengoptimalkan pengembangan Sistem Informasi PNBP PKH sebagai sistem pengelolaan Piutang yang terintegrasi, meningkatkan kualitas pemeliharaan dan pengembangan aplikasi melalui manajemen teknologi informasi yang berkelanjutan, penguatan sistem monitoring dan *Early Warning System* dan peningkatan kualitas pemantauan kepatuhan wajib bayar, menerapkan sistem pemeringkatan (*scoring*) debitur atau Wajib Bayar berdasarkan nilai Piutang, umur Piutang, riwayat pembayaran, tingkat kepatuhan, serta potensi risiko gagal bayar, melaksanakan analisis umur Piutang (*aging schedule*) secara berkala sebagai instrumen pengendalian Piutang

Kata Kunci : ***Optimalisasi, Pengelolaan, Piutang PNBP PKH, KLHK, Strategi.***

ABSTRACT

Optimizing The Management Of Non-Tax State Revenue (PNBP) Receivables From Forest Area Use (PKH) At The Ministry Of Environment And Forestry

Nurma Livrianti, Firman Hadi Rivai, Luki Karunia

Nurma.Livrianti2021@gmail.com

STIA LAN Polytechnic Jakarta, Indonesia

This study aims to analyze the factors that hinder the management of Forestry Non-Tax State Revenue (PNBP PKH) receivables and to develop strategies for optimizing their management within the Ministry of Environment and Forestry (KLHK). The research uses a qualitative approach, with data collected through interviews, field observations, analysis, documentation, and document review. The study is based on the theory of state receivables management within ministries and government agencies. The scope of the research is limited to aspects of administration, collection, settlement of receivables, as well as guidance, supervision, control, and accountability of PNBP PKH receivables within the Ministry of Environment and Forestry. The results show several inhibiting factors in optimizing the management of PNBP PKH receivables, including the fact that the SI PNBP PKH application system supporting receivables management has not been fully developed, the presence of errors and bugs in the SI PNBP PKH application, the Directorate of RPKHPWPH not conducting debtor or obligor risk rating analysis and receivables aging analysis during the collection process, and delays in issuing written collection notices for PNBP PKH receivables. Based on these findings, the researcher proposes several strategies to address these constraints in optimizing PNBP PKH receivables management, including optimizing the development of an integrated PNBP PKH Information System for receivables management, improving application maintenance and development quality through sustainable IT management, strengthening monitoring systems and an Early Warning System, improving monitoring of obligor compliance, implementing a debtor scoring/rating system based on receivable value, receivable age, payment history, compliance level, and potential default risk, and conducting periodic receivables aging analysis as a control instrument for receivables management.

Keywords: *Optimization, Management, Non-Tax State Revenue (PNBP) Receivables, Forest Area Use (PKH), Ministry of Environment and Forestry, Strategy*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Permasalahan.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	24
1. Tinjauan Kebijakan.....	24
2. Tinjauan Teoritis.....	36
C. Kerangka Berpikir	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Metode Penelitian.....	64
B. Sumber Data	65
C. Teknik Pengumpulan Data	66
D. Lokus Penelitian	73
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	74

F. Instrumen Penelitian.....	75
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	76
A. Gambaran Umum Lokus Penelitian	76
B. Hasil Penelitian.....	79
1. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK	80
2. Strategi Optimalisasi Piutang PNBPKH di Kementerian LHK.....	145
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	157
A. Simpulan	157
B. Saran	158
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN.....	168

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rincian Luasan Kawasan Hutan (Ribuan Ha)	3
Tabel 1. 2 Realisasi Penerimaan PNPB PKH Tahun 2018 s.d 2023.....	4
Tabel 1. 3 Rincian Piutang Bukan Pajak Kementerian LHK s.d Tahun 2023	6
Tabel 1. 4 Rincian Piutang PNPB pada Kementerian LHK Tahun 2023	6
Tabel 1. 5 Realisasi Piutang PNPB PKH Tahun 2018 s.d 2023	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3. 1 Daftar <i>Key Informant</i>	69
Tabel 4. 1 Rincian Piutang pada Dua Wajib Bayar	105
Tabel 4. 2 Rincian Penagihan Piutang PNPB PKH pada Perusahaan T	106
Tabel 4. 3 Rincian Piutang pada Perusahaan B.....	109

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengelolaan dan Pengurusan Piutang Negara/Daerah.....	48
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir.....	63
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Ditjen PKTL-Kementerian LHK	77
Gambar 4. 2 Tampilan Menu Data Baseline PNBPKH.....	83
Gambar 4. 3 Tampilan Menu Data PPKH di SI PNBPKH.....	85
Gambar 4. 4 Tampilan Menu Data Transaksi Pembayaran	86
Gambar 4. 5 Tampilan Menu Surat Penagihan dan Peringatan Digital	87
Gambar 4. 6 SOP Pencatatan dan Pelaporan Piutang	93
Gambar 4. 7 SOP Penagihan Piutang PNBPKH	102
Gambar 4. 8 Data Baseline PPKH	134
Gambar 4. 9 Data Baseline PPKH	134
Gambar 4. 10 Berita Acara Verifikasi (BAV) PNBPKH dan hasil verifikasi teknis penggunaan kawasan hutan.....	135
Gambar 4. 11 Wawancara dengan Direktur RPKHPWPH	144
Gambar 4. 12 Wawancara dengan Kepala Biro Keuangan KLHK.....	145

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, keuangan negara mencakup seluruh hak dan kewajiban pemerintah yang dapat dinilai dengan uang, termasuk hak negara untuk meningkatkan nilai kekayaannya melalui penerimaan perpajakan, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), dan hibah. Meskipun kontribusi PNBP terhadap total penerimaan negara masih berada di bawah penerimaan perpajakan, sumber penerimaan ini memiliki peran strategis dalam mendukung pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), PNBP menempati posisi sebagai sumber penerimaan negara terbesar kedua setelah penerimaan yang berasal dari sektor perpajakan. Salah satu sumber PNBP berasal dari sektor kehutanan yang dikelola oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Namun demikian, kontribusi sektor kehutanan terhadap total PNBP nasional masih relatif terbatas. Pada tahun 2022, realisasi PNBP sektor kehutanan tercatat sebesar Rp5,55 triliun (Mulyani, 2022).

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan lahan untuk mendukung pembangunan di berbagai sektor, pemanfaatan kawasan hutan melalui skema Persetujuan Penggunaan Kawasan Hutan (PPKH) terus mengalami peningkatan. Kondisi tersebut berimplikasi pada semakin besarnya potensi penerimaan negara yang berasal dari PNBP Penggunaan Kawasan Hutan (PNBP PKH). Oleh karena itu, diperlukan sistem pengelolaan, penetapan tarif, dan pengawasan yang efektif untuk memastikan bahwa penerimaan negara dari penggunaan kawasan hutan dapat dipungut secara optimal, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks tersebut, PNBP PKH memiliki fungsi yang tidak hanya terbatas sebagai instrumen fiskal dalam mendukung peningkatan penerimaan negara, tetapi juga berperan sebagai instrumen pengendalian pemanfaatan kawasan hutan untuk mewujudkan

keseimbangan antara kepentingan pembangunan ekonomi dan upaya pelestarian lingkungan.

Optimalisasi penerimaan PNBPKH memerlukan mekanisme penghitungan dan penetapan tarif yang mampu merefleksikan nilai ekonomi penggunaan kawasan hutan serta mempertimbangkan dampak lingkungan yang ditimbulkan. Kebijakan tarif yang tepat diharapkan tidak hanya meningkatkan penerimaan negara, tetapi juga mendorong pemegang persetujuan untuk memanfaatkan kawasan hutan secara lebih efisien, efektif, dan bertanggung jawab. Selain itu, pengelolaan PNBPKH yang didukung oleh sistem administrasi yang transparan, pengawasan yang memadai, serta tingkat kepatuhan pelaku usaha yang tinggi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan fiskal dan tujuan konservasi secara simultan guna memastikan kesesuaiannya dengan dinamika kebutuhan pembangunan nasional serta prinsip-prinsip pengelolaan hutan yang berkelanjutan.

Hutan merupakan suatu kesatuan ekosistem yang terdiri atas hamparan lahan dengan sumber daya alam hayati yang didominasi oleh pepohonan beserta seluruh unsur lingkungan yang saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sementara itu, kawasan hutan diartikan sebagai wilayah tertentu yang ditetapkan dan/atau dipertahankan oleh pemerintah untuk tetap berfungsi sebagai hutan. Pemanfaatan kawasan hutan untuk kepentingan di luar sektor kehutanan pada dasarnya diperbolehkan sepanjang memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya pada kawasan hutan produksi dan hutan lindung. Dalam penyelenggaraannya, pemanfaatan kawasan hutan untuk kegiatan nonkehutanan dilaksanakan melalui mekanisme Persetujuan Penggunaan Kawasan Hutan (PPKH), yang berfungsi sebagai instrumen perizinan sekaligus sebagai sarana pengendalian pemanfaatan ruang di dalam kawasan hutan.

Keberadaan PPKH memiliki keterkaitan yang erat dengan kondisi tutupan hutan nasional. Berdasarkan data penutupan lahan, kawasan hutan konservasi memiliki luas tutupan hutan sebesar 17,6 juta hektare atau sekitar 9,4% dari total luas wilayah, dengan luas lahan nonhutan sebesar 4,2 juta hektare (2,2%). Pada

kawasan hutan lindung, luas tutupan hutan mencapai 24,0 juta hektare (12,8%), sedangkan lahan nonhutan tercatat seluas 5,3 juta hektare (2,8%). Sementara itu, kawasan hutan produksi memiliki luas tutupan hutan terbesar, yaitu 46,7 juta hektare (24,9%), dengan luas lahan nonhutan mencapai 20,4 juta hektare (10,9%). Di luar kawasan hutan, pada areal penggunaan lain (APL) masih terdapat tutupan hutan seluas 7,7 juta hektare (4,1%), sedangkan lahan nonhutan mencapai 61,7 juta hektare (32,9%). Persentase tersebut menunjukkan proporsi masing-masing fungsi kawasan terhadap total luas wilayah yang dianalisis. Informasi spesifik mengenai kawasan hutan untuk masing-masing fungsi disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Rincian Luasan Kawasan Hutan (Ribu Ha)

No	Penutupan Lahan	Luas per Fungsi (Ribu Ha)	Lahan Berhutan		Lahan Tidak Berhutan	
			Luas	%	Luas	%
1.	Kawasan Hutan Konservasi (HK)	21.782,90	17.567,90	9,4	4.215,00	2,2
2.	Kawasan Hutan Lindung	29.248,10	23.992,70	12,8	5.255,50	2,8
3.	Kawasan Hutan Produksi					
	a. HPT	26.759,50	21.852,80	11,6	4.906,70	2,6
	b. HP	29.188,60	19.129,20	10,2	10.059,40	5,4
	c. HPK	11.215,60	5.750,20	3,1	5.465,40	2,9
	Sub Total	67.163,70	46.732,20	24,9	20.431,50	10,9
	Total Kawasan Hutan (1+2+3)	118.194,70	88.292,80	47,1	29.902,00	15,9
4	Areal Penggunaan Lain	69.393,00	7.676,60	4,1	61.716,40	32,9
	Total (1+2+3+4)	187.587,70	95.969,40	51,2	91.618,40	48,8

Sumber: Rekalkulasi Penutupan Lahan Indonesia Tahun 2022 yang diterbitkan Ditjen PKTL, KLHK

Berdasarkan tabel di atas, kawasan hutan produksi dan hutan lindung merupakan wilayah yang telah mendapatkan persetujuan penggunaan dan pengelolaan oleh pihak lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Penggunaan kawasan hutan tersebut menimbulkan konsekuensi berupa kewajiban kepada negara dalam bentuk PNPB. Selain itu, data tersebut mengindikasikan bahwa kawasan hutan produksi dan hutan lindung merupakan kawasan yang paling

rentan terhadap tekanan akibat meningkatnya kebutuhan lahan untuk pembangunan non kehutanan. Mengingat mekanisme PPKH pada umumnya diterapkan pada kedua fungsi kawasan tersebut, peningkatan aktivitas penggunaan kawasan hutan berpotensi memengaruhi penurunan luas tutupan hutan apabila tidak disertai dengan pengendalian, rehabilitasi, dan pengawasan yang efektif.

Dengan demikian, kebijakan PNBPKH tidak hanya berfungsi sebagai instrumen fiskal dalam rangka peningkatan penerimaan negara, tetapi juga memiliki peran ekologis sebagai instrumen pengendalian penggunaan kawasan hutan. Melalui penetapan tarif yang merefleksikan nilai ekonomi sumber daya hutan serta biaya lingkungan yang ditimbulkan, PNBPKH diharapkan dapat mendukung keberlanjutan tutupan hutan sekaligus mengoptimalkan kontribusi sektor kehutanan terhadap penerimaan negara.

Salah satu jenis PNBPKH yang dikelola oleh KLHK adalah PNBPKH Sumber SDA, yang di dalamnya termasuk PNBPKH. PNBPKH merupakan penerimaan negara yang diperoleh dari pemanfaatan sebagian kawasan hutan untuk kepentingan pembangunan di luar sektor kehutanan dengan tetap menjaga fungsi pokok kawasan hutan. Pengelolaan PNBPKH dilaksanakan oleh Direktorat Rencana Penggunaan Kawasan Hutan dan Pembentukan Wilayah Pengelolaan Hutan (Dit. RPKHPWPH) yang berada di bawah Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan (Ditjen PKTL), KLHK. Sampai dengan 31 Desember 2023, total PNBPKH yang dikelola oleh Direktorat RPKHPWPH-Ditjen PKTL KLHK tercatat sebesar Rp13.049.581.355.724,00. Realisasi penerimaan PNBPKH selama periode 2018 hingga 2023 disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Realisasi Penerimaan PNBPKH Tahun 2018 s.d 2023

No	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2018	1.181.072.838.280	1.603.935.082.478	135,80
2	2019	1.164.514.574.450	1.669.225.474.530	143,34
3	2020	1.474.200.000.800	1.744.312.258.609	118,32
4	2021	1.445.000.000.000	2.474.873.363.537	171,27
5	2022	1.770.700.460.000	2.935.026.446.139	165,76
6	2023	1.609.961.629.000	2.622.582.782.906	162,89
Jumlah		8.645.449.502.530	13.049.955.408.199	150,94

Sumber: Laporan Keuangan *Audited* Kementerian LHK Tahun 2018 s.d 2023

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa realisasi PNBPKH Kementerian LHK dari tahun 2018 s.d 2022 mengalami peningkatan, yaitu meningkat dari Rp1.603.935.082.478,00 pada tahun 2018, menjadi Rp2.935.026.446.139,00 pada tahun 2022 dan menurun pada tahun 2023 menjadi Rp2.622.582.782.906,00. Dalam rangka meningkatkan PNBPKH, salah satu tindakan yang diambil oleh Direktorat RPKHPWPH-Ditjen PKTL, Ditjen PKTL Kementerian LHK adalah optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa realisasi PNBPKH di KLHK menunjukkan tren peningkatan pada periode 2018 hingga 2022. Realisasi PNBPKH meningkat dari sebesar Rp1.603.935.082.478,00 pada tahun 2018 menjadi Rp2.935.026.446.139,00 pada tahun 2022. Namun demikian, pada tahun 2023 terjadi penurunan realisasi menjadi sebesar Rp2.622.582.782.906,00. Dalam rangka mengoptimalkan penerimaan PNBPKH, salah satu upaya yang dilakukan oleh Dit. RPKHPWPH-Ditjen PKTL KLHK adalah melalui optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH.

Sejalan dengan upaya tersebut, KLHK mengimplementasikan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 155/PMK.02/2021 yang kemudian diubah dengan PMK Nomor 58 Tahun 2023 tentang pengelolaan Piutang dan tata cara pengelolaan penerimaan negara bukan pajak. Berdasarkan ketentuan Pasal 43 ayat (1), wajib bayar berkewajiban melaporkan pembayaran PNBPKH yang terutang kepada Pejabat Kuasa Pengelola PNBPKH atau Kepala Badan Pengelola PNBPKH Mitra. Apabila PNBPKH yang terutang tidak dibayarkan sampai dengan tanggal jatuh tempo sebagaimana diatur dalam Pasal 41 ayat (1), maka Pejabat Kuasa Pengelola PNBPKH atau pimpinan Badan Pengelola PNBPKH Mitra wajib mencatatnya sebagai Piutang PNBPKH sesuai ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya, keterlambatan dalam pemenuhan kewajiban pembayaran PNBPKH oleh wajib bayar tidak hanya mengakibatkan timbulnya Piutang negara, tetapi juga dapat dikenai sanksi administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam konteks yang lebih luas, Piutang pemerintah merupakan hak tagih negara yang timbul dari berbagai kegiatan, termasuk penagihan pajak, pinjaman, serta transaksi lain dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan. Sumber pendapatan negara, baik dari pajak, PNBP, maupun hibah, menjadi komponen penting dalam struktur pendapatan pemerintah pusat, yang antara lain berasal dari sektor sumber daya alam seperti minyak bumi, gas alam, pertambangan, kehutanan, serta dividen Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Piutang pemerintah timbul dari penagihan pajak, pinjaman, dan kegiatan lain yang menimbulkan tagihan selama pelaksanaan fungsi pemerintahan. Pendapatan pajak, PNBP, dan hibah adalah tiga komponen Pendapatan Pemerintah Pusat. Piutang ini berasal dari pungutan pendapatan negara dan daerah selain pajak berbagai jenis. Pemerintah pusat memperoleh pendapatan dari beberapa sumber seperti minyak bumi, gas alam, pertambangan, kehutanan, dan dividen dari pendapatan badan usaha milik negara.

Piutang Bukan Pajak Kementerian LHK per tanggal 31 Desember 2023 adalah Rp4.687.282.427.663,00 yang terdiri dari Piutang PNBP sebesar Rp4.684.899.928.626,00 dan Piutang Lainnya sebesar Rp2.382.499.037,00.

Tabel 1. 3 Rincian Piutang Bukan Pajak Kementerian LHK s.d Tahun 2023

Jenis PNBP	Nilai Piutang per 31 Desember 2023 (Rp)
Piutang PNBP	4.684.899.928.626,00
Piutang Lainnya	2.382.499.037,00
Jumlah	4.687.282.427.663,00

Sumber: Laporan Keuangan *Audited* Kementerian LHK Tahun 2023

Tabel 1. 4 Rincian Piutang PNBP pada Kementerian LHK Tahun 2023

Nama Satker	Jenis Piutang	Piutang PNBP 31 Desember 2023
Sekretariat Jenderal	HTI (BANK)	2.525.799.000,00
Sekretariat Jenderal	HTI (BANK)	175.638.500.515,00
Sekretariat Jenderal	HTI (KPKNL)	223.133.200.318,00
Sekretariat Jenderal	KUHR	96.159.701.738,00
Sekretariat Jenderal	KUPA	23.964.302.115,00
Sekretariat Jenderal	KUK-DAS	21.719.393.461,00
Sekretariat Jenderal	SEA GAMES	54.738.033.655,46
Sekretariat Jenderal	Sewa GMW	288.467.391,00

Nama Satker	Jenis Piutang	Piutang PNB 31 Desember 2023
Sekretariat Jenderal	Sewa GMW	108.909.707,00
Kantor Pusat Ditjen PHL	PSDH	121.101.328.027,89
		242.144.123.755,86
Kantor Pusat Ditjen PHL	DR	168.333.873.065,92
		928.822.156.038,55
Kantor Pusat Ditjen PHL	IIUPH	12.273.613.750,00
Kantor Pusat Ditjen PHL	DPEH	101.705.078.720,29
Kantor Pusat Ditjen KSDAE	IIUPA	25.630.000,00
Balai KSDA Sumatera Selatan	Karcis Masuk	561.502.250,00
Balai Besar KSDA Papua	Pemeriksaan Khusus Itjen	692.825.274,00
Kantor Pusat Ditjen PKTL	PKH	2.424.698.612.542
Kantor Pusat Ditjen PHLHK	Pendapatan denda/kompensasi	77.858.125.429,15
		8.406.751.874,80
Jumlah		4.684.899.928.626,00

Sumber: Laporan Keuangan *Audited* Kementerian LHK Tahun 2023, diolah peneliti

Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa Piutang PNB atas Pendapatan PKH merupakan Piutang PNB yang terbesar di Kementerian LHK, yaitu sebesar Rp2.424.698.612.542,00. Realisasi Piutang PNB PKH tersebut dari tahun 2018 s.d 2023 disajikan pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1. 5 Realisasi Piutang PNB PKH Tahun 2018 s.d 2023

No	Tahun	Nilai (Rp)
1	2018	1.948.213.651.786
2	2019	2.214.157.488.375
3	2020	2.802.480.893.856
4	2021	2.876.144.491.586
5	2022	2.643.148.828.348
6	2023	2.424.698.612.542

Sumber: Laporan Keuangan *Audited* Kementerian LHK Tahun 2018 s.d 2023

Berdasarkan tabel di atas, PNBP PKH di KLHK menunjukkan tren peningkatan secara konsisten pada periode 2018 hingga 2021. Kondisi ini mengindikasikan bahwa akumulasi Piutang terus bertambah, yang mencerminkan adanya tantangan dalam pengelolaan Piutang PNBP PKH pada periode tersebut. Namun demikian, pada tahun 2022 dan 2023 mulai terlihat adanya penurunan nilai Piutang, meskipun penurunan tersebut masih relatif terbatas, yaitu masing-masing sebesar 8,1% pada tahun 2022 dan 8,3% pada tahun 2023. Meskipun telah terjadi penurunan, hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan Piutang PNBP PKH belum sepenuhnya optimal, mengingat masih terdapat porsi Piutang yang belum berhasil ditagihkan secara signifikan.

Dalam pelaksanaan PPKH, pemegang PPKH berkewajiban untuk memenuhi kewajiban pembayaran Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. PNBP PKH merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang timbul sebagai kompensasi atas penggunaan kawasan hutan untuk kepentingan pembangunan di luar kegiatan kehutanan. Namun demikian, dalam praktiknya tidak seluruh kewajiban pembayaran tersebut dapat dipenuhi tepat waktu oleh pemegang PPKH, sehingga menimbulkan Piutang PNBP PKH pada KLHK. Piutang tersebut mencerminkan hak negara yang belum diterima dan menjadi bagian penting dalam pengelolaan keuangan negara, sehingga memerlukan penatausahaan, penagihan, penyelesaian dan Pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pertanggungjawaban Piutang PNBP PKH yang efektif guna menjamin optimalisasi penerimaan negara serta mendukung tata kelola pengelolaan kawasan hutan yang baik.

Kondisi ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengapa Piutang PNBP PKH masih belum dapat tertagihkan dan mengaitkan permasalahan tersebut dengan optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP PKH yang telah dilakukan oleh Kementerian LHK sehingga nantinya diketahui pada tahapan proses yang manakah yang belum optimal dilaksanakan hingga tidak tertagihnya Piutang PNBP PKH tersebut sampai dengan tahun 2023 pada Kementerian LHK.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi adanya kendala dalam pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya perbaikan dalam sistem pengelolaan Piutang PNBP PKH guna mendukung optimalisasi penerimaan negara.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK. Hal tersebut menjadi penting mengingat pengelolaan Piutang PNBP PKH berperan strategis dalam mengoptimalkan PNBP, menjaga akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, serta memastikan bahwa setiap kewajiban yang timbul dari penggunaan kawasan hutan dapat ditetapkan, ditagih, dan disetorkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian, pengelolaan yang efektif diharapkan dapat meminimalisasi potensi kerugian negara serta memperkuat penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di lingkungan KLHK.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengangkat tesis dengan judul **“Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK”**.

B. Identifikasi Masalah

Dalam konteks Optimalisasi Pengelolaan Piutang PNBP PKH di KLHK, beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penagihan Piutang PNBP PKH pada Direktorat RPKHPWPH-Ditjen PKTL, KLHK belum dilakukan secara efektif.
2. Perusahaan pemegang PPKH sudah tidak beroperasi, wajib bayar tidak diketahui keberadaannya sehingga tidak mampu membayar Piutang PNBP PKH.
3. Terdapat wajib bayar yang belum dikenakan sanksi administratif.
4. Hasil pemeriksaan Laporan Keuangan Kementerian LHK Tahun Anggaran 2021 oleh BPK RI menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dan kelemahan dalam pengelolaan Piutang PNBP PKH pada Direktorat RPKHPWPH-Ditjen PKTL, Kementerian LHK, antara lain:

- a. Kementerian LHK belum membekukan 66 PPKH yang telah diberikan surat peringatan ketiga (SP3) dengan nilai Piutang PNBPKH sebesar Rp995.558.903.176,78.
- b. Kementerian LHK belum melakukan upaya lebih lanjut untuk merealisasikan penerimaan dari Piutang macet PNBPKH sebesar Rp1.378.550.939.880,19 kepada 93 pemegang pph yang telah habis (habis masa berlaku/dicabut/dibatalkan) SK PPKHnya.

Permasalahan tersebut mengakibatkan hak negara atas penggunaan kawasan hutan tidak dapat ditagihkan, negara tidak memperoleh PNBPKH dari areal PPKH yang telah habis masa berlaku atau dicabut, dan negara tidak dapat segera memanfaatkan tagihan PNBPKH yang belum dilunasi sebesar Rp2.374.109.843.056,97 (Rp995.558.903.176,78 + Rp1.378.550.939.880,19).

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan yang ada, penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Piutang PNBPKH?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan pengelolaan Piutang PNBPKH di KLHK?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah di atas:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Piutang PNBPKH di KLHK.
2. Menyusun dan merumuskan strategi optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH di KLHK.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu dengan memperluas wawasan pembaca mengenai faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan Piutang PNBPKH. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan menjadi sumber rujukan bagi kegiatan pembelajaran di Politeknik STIA LAN Jakarta serta bidang akademik lainnya, khususnya dalam konteks pengelolaan Piutang PNBPKH.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis bagi para pemangku kepentingan dalam mendukung pengambilan keputusan serta penyempurnaan kebijakan yang berkaitan dengan objek penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam penyusunan dan penyempurnaan kebijakan, strategi, serta prosedur pengelolaan Piutang PNBPKH agar lebih efektif, efisien, dan optimal.

Optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH penting dilakukan untuk memitigasi berbagai risiko yang berpotensi menimbulkan permasalahan yang lebih kompleks pada masa mendatang, antara lain meningkatnya jumlah Piutang yang sulit tertagih, menurunnya kualitas dan keandalan data Piutang, serta berkurangnya efektivitas pengamanan hak negara atas penerimaan yang belum diterima. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam meningkatkan pelaksanaan penatausahaan dan proses penagihan Piutang, meningkatkan tingkat penyelesaian Piutang melalui pengelolaan yang lebih terstruktur dan berorientasi pada prinsip tata kelola yang baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai pengelolaan Piutang PNBPKH di KLHK diketahui bahwa pengelolaan Piutang PNBPKH di KLHK belum optimal karena masih terdapat berbagai faktor penghambat yang bersifat sistemik dan teknis. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penatausahaan Piutang PNBPKH di Kementerian LHK

Faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH di Kementerian LHK pada aspek penatausahaan Piutang PNBPKH adalah keterbatasan sistem informasi dan belum optimalnya integrasi data. Faktor-faktor penghambat tersebut terdiri dari data *baseline* PKH belum terintegrasi secara optimal dengan sistem penatausahaan Piutang dan pembayaran PNBPKH, perubahan *baseline* belum otomatis memengaruhi perhitungan kewajiban, risiko ketidaksesuaian saldo Piutang, sistem aplikasi SI PNBPKH yang mendukung dalam pengelolaan Piutang PNBPKH belum sepenuhnya dikembangkan, adanya *error* dan *bug* aplikasi SI PNBPKH dan penyelenggaraan akuntansi dan pelaporan Piutang PNBPKH belum berjalan optimal karena modul Piutang pada Aplikasi SAKTI belum dimanfaatkan secara maksimal sehingga keseluruhan proses penatausahaan PNBPKH belum berjalan optimal.

2. Penagihan Piutang PNBPKH di Direktorat RPKHPWP

Faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH di Kementerian LHK pada aspek penagihan Piutang PNBPKH secara keseluruhan menunjukkan kelemahan pada aspek manajerial dan kepatuhan, diantaranya Dit. RPKHPWP tidak melakukan analisis pemingkatan debitur atau wajib bayar pada saat penagihan Piutang PNBPKH, tidak dilakukannya analisis terhadap umur Piutang PNBPKH, penagihan secara tertulis atas Piutang PNBPKH terlambat dilakukan oleh

Dit. RPKHPWPH, debitur atau wajib bayar tidak melakukan penyelesaian Piutang PNBPKH atau melakukan penundaan pembayaran, Dit. RPKHPWPH tidak tegas dalam melakukan penagihan dan belum diterapkannya langkah administratif berupa pembekuan PPKH terhadap perusahaan yang tidak melakukan pembayaran Piutang PNBPKH.

3. Penyelesaian Piutang PNBPKH di Kementerian LHK

Faktor-faktor penghambat dalam optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH di Kementerian LHK pada aspek penyelesaian Piutang PNBPKH, berkaitan dengan aspek kepatuhan dan kondisi kemampuan finansial debitur, yaitu rendahnya respons dan kepatuhan wajib bayar terhadap surat penagihan yang disampaikan dan adanya debitur yang tidak lagi beroperasi atau mengalami kesulitan keuangan sehingga tidak mampu melunasi kewajibannya sehingga berdampak pada rendahnya tingkat realisasi pelunasan Piutang PNBPKH.

4. Pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pertanggungjawaban Piutang PNBPKH di Kementerian LHK

Secara keseluruhan, faktor penghambat dalam aspek pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pertanggungjawaban Piutang PNBPKH di Kementerian LHK terletak pada belum adanya penerapan sanksi yang tegas dan memberikan efek jera bagi Wajib Bayar yang menunggak kewajibannya dan Bagian Akuntansi dan Pelaporan Biro Keuangan belum memiliki mekanisme verifikasi yang secara khusus dirancang untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaian dokumen sumber Piutang PNBPKH sebagai dasar pencatatan dan penyajian laporan keuangan sehingga berpotensi memengaruhi kualitas pertanggungjawaban Piutang secara menyeluruh.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, peneliti menyarankan beberapa perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam mengoptimalkan pengelolaan Piutang PNBPKH. Adapun beberapa langkah perbaikan yang diperlukan antara lain:

1. Terkait Penatausahaan Piutang PNBPKH di Kementerian LHK
 - a. Dit. RPKHPWPH perlu mengembangkan integrasi data *baseline* PKH dengan sistem penatausahaan Piutang dan pembayaran PNBPKH melalui pengembangan aplikasi terintegrasi berbasis *single data* dan melakukan standarisasi data (*data standardization*), pembersihan data (*data cleansing*), serta penyusunan data referensi utama (*master data management*) yang seragam di seluruh unit pengelola PNBPKH.
 - b. Mengimplementasikan *Application Programming Interface (API)* yang terhubung antar sistem operasional dan sistem akuntansi, serta membangun *event-driven architecture* untuk pembaruan data secara otomatis.
 - c. Menetapkan prosedur rekonsiliasi rutin bulanan/triwulanan antara data sistem, laporan keuangan, dan data lapangan, serta menerapkan *automated validation rules* pada sistem informasi.
 - d. Melakukan pengembangan sistem berbasis *enterprise system* yang mencakup seluruh siklus Piutang, mulai dari penetapan, penagihan, pelunasan, hingga pelaporan.
 - e. Menerapkan *IT governance* berbasis *best practice* (misalnya COBIT atau ITIL), termasuk pengelolaan *change management*, *incident management*, dan *capacity planning* secara sistematis.
 - f. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif, penyusunan SOP penggunaan modul Piutang, serta monitoring kepatuhan penggunaan sistem secara konsisten.
2. Terkait Penagihan Piutang PNBPKH di KLHK
 - a. Dit. RPKHPWPH menyusun indikator *scoring* yang objektif, terukur, dan berbasis data historis yang valid, mengintegrasikan data dari berbagai sistem dalam satu basis data terpadu.
 - b. Mengklasifikasikan Piutang berdasarkan kategori umur (*current*, 30–60 hari, 61–90 hari, >90 hari) dan mengintegrasikan hasil *aging* dengan

- sistem pelaporan kinerja penagihan untuk evaluasi berkala.
- c. Pengembangan sistem informasi yang mampu memberikan notifikasi otomatis terhadap potensi keterlambatan pembayaran dan mengembangkan indikator peringatan dini (*early warning indicators*) seperti keterlambatan awal pembayaran atau penurunan kepatuhan.
 - d. Melakukan segmentasi pendekatan komunikasi berdasarkan karakteristik debitur.
 - e. Melakukan sosialisasi aturan sanksi kepada seluruh debitur sejak awal kontrak.
3. Terkait Penyelesaian Piutang PNBPKH di Kementerian LHK
- a. Dit. RPKHPWPH menerapkan sistem penagihan yang proaktif dan terjadwal (*scheduled active collection*) berbasis prioritas risiko Piutang dan meningkatkan intensitas kunjungan lapangan dan komunikasi langsung kepada wajib bayar.
 - b. Dit. RPKHPWPH melakukan *due diligence* menyeluruh terhadap kondisi hukum, keuangan, dan operasional debitur dan mengembangkan database terintegrasi yang memuat profil lengkap debitur secara aktual.
 - c. Dit. RPKHPWPH mempercepat proses penyerahan Piutang macet (*write-off*/penyerahan pengurusan) sesuai ketentuan yang berlaku dan mengoptimalkan peran KPKNL dalam eksekusi penagihan lanjutan, termasuk lelang aset atau tindakan hukum sesuai kewenangan.
4. Terkait Pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pertanggungjawaban Piutang PNBPKH di Kementerian LHK
- a. Penerapan prinsip *legal certainty* dalam penagihan Piutang PNBPKH dan Penerapan sanksi secara konsisten tanpa pengecualian.
 - b. Penyusunan standar baku dokumen sumber Piutang.

Dari saran yang telah dijelaskan, maka saran yang paling prioritas adalah perlunya peningkatan implementasi strategi utama yang secara langsung berdampak terhadap pencapaian tujuan penelitian, khususnya pada aspek

penagihan. Aspek penagihan Piutang merupakan faktor yang paling prioritas untuk ditangani. Hal ini disebabkan karena penagihan merupakan tahap paling krusial dalam siklus pengelolaan Piutang yang secara langsung menentukan tingkat realisasi penerimaan negara. Meskipun penatausahaan Piutang telah dilakukan, permasalahan utama yang sering muncul adalah tidak optimalnya proses penagihan, baik dari segi ketepatan waktu, ketegasan mekanisme, maupun tindak lanjut terhadap wajib bayar. Lemahnya fungsi penagihan berdampak Piutang yang tidak tertagih dan tidak terselesaikan, memperlambat proses penyelesaian, serta mengurangi optimalisasi pengawasan dan pengendalian secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan pada aspek penagihan menjadi kunci utama dalam meningkatkan optimalisasi pengelolaan Piutang PNBPKH di lingkungan KLHK.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Sutedi, S. H. (2022). *Hukum keuangan negara*. Sinar Grafika.
- Adya Barata dan Bambang Trihartanto. 2017. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi keempat. Cetakan ketujuh. Yogyakarta: BPFE.
- Ayu, R. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Piutang Terhadap Piutang Tak Tertagih pada PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi Vol*, 7(4).
- Azizi, A. R. (2024). Analisis Pengendalian Internal Piutang Pada PT. XYZ. *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 133-150.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Hahury, J. F., & Sos, S. (2022). *Etika Administrasi Publik Telaah Konsep Mewujudkan Birokrasi yang Responsif dan Profesional*. Penerbit Lakeisha.
- Hanifah, V. N., & Asrihapsari, A. (2024). Analisis Kinerja Pengelolaan Piutang Negara Tak Tertagih pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 24(2).
- Hasibuan, A. N., & Rahmad Annam, S. E. (2022). *Akuntansi manajemen: teori dan praktek*. Merdeka Kreasi Group.
- Hastuti, H., Burhany, D. I., Rufaedah, Y. R., Mai, M. U., & Rochendi, H. R. (2021). Evaluasi efektivitas sistem pengendalian intern Piutang pada perguruan tinggi negeri (Suatu studi kasus). *Jurnal Riset Akuntansi*, 13(1), 75-87.
- Heryy, 2017, Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Piutang Tak Tertagih Pada PT. Kawasan Industri Medan (Persero) Dengan Motivasi Membayar Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal EK&BI*, Volume 2, Nomor 1 Juni 2019.
- Hidayat, A., & Irvanda, M. (2022). Optimalisasi penyusunan dan pembuatan laporan untuk mewujudkan good governance. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 281-290.

- Hidayah, K. R., & Yuliati, A. (2024). Analisis Rasio Piutang Untuk Menilai Piutang Tak Tertagih dan Aktivitas Penagihan Piutang Pada PT BSM. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(8), 81-91.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hrab, A. (2014). What 6 Qualities Make a Good Human Resources Professional. *Employee Relations*.
- Indriasih, D., & Koeswayo, P. S. (2014). The effect of government apparatus competence and the effectiveness of government internal control toward the quality of financial reporting in local government. *Research journal of finance and accounting*, 5(20), 38-47.
- Keban, Y. T. (2008). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori Dan Isu (2nd ed.). Gava Media.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2012. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan APBN. Jakarta (ID) : Kemenkeu.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. 2023. *Rekalkulasi penutupan lahan Indonesia tahun 2022*. Jakarta : Direktorat Inventarisasi dan Pemantauan Sumber Daya Hutan.
- Khairudin, K., Alam, I. A., & Pangestu, K. S. (2022). Analisis Strategi Pengelolaan Piutang Dalam Meminimalisir Piutang Macet Pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(2), 247-254.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., Warfield, T. D., Wiecek, I. M., & McConomy, B. J. (2019). *Intermediate Accounting, Volume 2*. John Wiley & Sons.
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. *Research in nursing & health*, 40(1), 23-42.
- Larasati, E. (2017). Paradigma Baru Keuangan Negara dan Ruang Lingkupnya. *Modul Universitas Terbuka*, retrieved from <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/IPEM4440-M1.pdf>.

- Lestari, A. D. (2014). Analisis Efektivitas Pengelolaan Piutang Pada PT. Pasti Djadi Di Surabaya (Doctoral dissertation, Universitas Katolik Darma Cendika Fakultas Ekonomi).
- Loviriani, S., Syafitri, L., & Munandar, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Piutang Tak Tertagih dan Upaya Penanggulangan serta Penyelesaian Piutang Tak Tertagih. *jems*, 5, 26.
- Mantiara, C. L., Lintong, J. S., & Nangoy, S. J. (2025). ANALISIS STRATEGI PENGELOLAAN PIUTANG DALAM MEMINIMALKAN PIUTANG TAK TERTAGIH PADA PT. MANADO MEDIA GRAFIKA (TRIBUN MANADO). *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Vokasi*, 1(1), 174-190.
- Mardiasmo. 2016. Akuntansi Keuangan Dasar. Yogyakarta: BPFE
- Masrida, M., & Nasution, J. (2022). Analisis Peranan Sistem Penagihan Piutang Negara Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Keuangan Negara Medan. *Mandiri: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(2), 41-48.
- Methasari, M. (2019). Efektifitas Manajemen Piutang Dalam Upaya Meningkatkan Modal Kerja Pada PT. BPR Aridha Arta Nugraha.
- Mulyani, S.2022. Sri Mulyani 'Ngeluh' PBNP Sektor Kehutanan Minim, Hanya Rp5,6 Triliun per Tahun, Online.(<https://ekonomi.bisnis.com/read/20220628/10/1548912/sri-mulyani-ngeluh-pbnp-sektor-kehutanan-minim-hanya-rp56-triliun-per-tahun>). Diakses 17 Februari 2024.
- OKA, P. P. D. W. S. (2022). *Tinjauan atas Optimalisasi Pengurusan Piutang Negara Oleh Panitia Urusan Piutang Negara Pasca Penerapan Crash Program Pada KPKNL Denpasar* (Doctoral dissertation, Politeknik Keuangan Negara STAN).
- Patricia, W., & Pamungkas, B. (2020). Analisis Pengelolaan Piutang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dalam *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 11).
- Polii, F. P. K., Pangemanan, S. S., & Lambey, R. (2021). Analisis Sistem Penagihan Piutang Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado. Dalam *841 Jurnal EMBA* (Vol. 9, Nomor 1).

- Pratiwi, D. K., & Martani, D. (2021). Realitas Penatausahaan Piutang Pajak Pemerintah. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237742064>
- Putra, R. E. (2022). Analisis Pengendalian Piutang Tak Tertagih Berdasarkan Umur Piutang Terhadap Kinerja Laporan Keuangan Pada Pt. Louisz International. *Measurement Jurnal Akuntansi*, 16(1), 54-60.
- Putri, R. P., & Siregar, S. (2023). Analisis Pengelolaan Piutang Negara di Masa Pandemi Covid-19 pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Sumatera Utara. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 315-323.
- Rojak, F. M., Fariz, L. A., & Husen, D. S. (2024). Prinsip Pengelolaan Piutang: Strategi Efektif untuk Meningkatkan Arus Kas Perusahaan. *EKALAYA: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 2(4), 329-336.
- Saputra, A. U., Akib, A., & Rizkyanti, A. (2023). Analisis Peran Crash Program Piutang Negara Dalam Penerimaan Negara Bukan Pajak Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Kpknl Lahat. *Equivalent: Journal Of Economic, Accounting And Management*, 1(2), 223-233.
- Sari, P. R., & Wahyuni, E. S. (2023). Mekanisme Penagihan Piutang Negara Menggunakan Crash Program pada KPKNL Pekanbaru. *ABEC Indonesia*, 411-418.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Iffah, J. D. N., ... & Sulistiana, D. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Unisma Press.
- Shakeyev, S. S., Kassymova, A. G., & Temirbekova, L. A. (2018). Modern management issues receivables in enterprises. *Bulletin of the Karaganda university Economy series*, 91(3), 249-259.
- Siregar, L. H. (2024). Analisis faktor-faktor penyebab Piutang tak tertagih pada CV. Karya Masindo Lestari. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 65-73.
- Sudiantini, D., & Hadita, S. P. (2022). Manajemen strategi. *Purwokerto: CV. Pena Persada*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif* (S. Y. Suryandari, Ed.; 3 ed.). Penerbit Alfabeta.

Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.

Sujarweni, V. Wiratna. Manajemen Keuangan Teori, Aplikasi dan Hasil Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2017.

Sukriyadi, O. (2023). BAB 3 DIMENSI KEUANGAN NEGARA MONETER. *SISTEM KEUANGAN PEMERINTAHAN*, 38.

Surjadi, dkk. (2022). Pengendalian Internal Piutang Yang Efektif Pada PT Surya Mega Mustika. *Journal Untar*. 937 – 944.

Sulistiyo, U. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. PT Salim Media Indonesia.

Surono, B. A. A., & Rahayu, S. M. (2015). *Pengelolaan Piutang Yang Efektif Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas (Studi Kasus Pada Perusahaan Cv Walet Sumber Barokah Malang Periode 2012–2014)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).

Tathagati, A. (2013). Step by Step SOP Standard Operating Procedure. Yogyakarta: Efata Publishing.

Umam, H. S., & Mafruhah, A. Y. (2022). Strategi Optimalisasi Smart Economy Dalam Peningkatan Daya Saing UMKM Di Kota Bandung. *Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat*, 7(2), 355-368.

Wirawan, W. (2015). Manajemen sumber daya manusia Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Yunus, M., Ibrahim, M., Musnadi, S., Buchari, A. M., Maihani, S., Syauqi, T. M., ... & Sawitri, R. (2024). *Manajemen strategi*. Deepublish.

Zebua, D., Bate, M., & Nikita Zebua Maria Magdalena Bate, D. M. P. D. M. R. P. T. T. P. P. M. P. I. J. (2022). Analisis Manajemen Piutang Dalam Meminimalisir Resiko Piutang Tak Tertagih Pada Pt Multi Pilar Indah Jaya (Distributor Pt Unilever Indonesia Tbk) Kota Gunungsitoli Receivable Management Analysis in Minimizing the Risk of Bad Debts At Pt Multi Pilar Indah. *Jurnal Emba*, 10(4), 1259-1268.

Dokumen Peraturan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (2003).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (2004).

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (2018).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2020 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 69/PMK.06/2014 tentang Penentuan Kualitas Piutang dan Pembentukan Penyisihan Piutang Tidak Tertagih pada Kementerian Negara/Lembaga dan Bendahara Umum Negara (2014).

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2020 tentang Pengelolaan PNBP.

Peraturan Menteri Keuangan 155/PMK.02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (2021).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 58 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 155/PMK.02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (2023).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 207 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 69/PMK.06/2014 tentang Penentuan Kualitas Piutang dan Pembentukan Penyisihan Piutang Tidak Tertagih pada Kementerian Negara/Lembaga dan Bendahara Umum Negara (2019)

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 231/PMK.05/2022 tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 150/PMK.06/2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 163/PMK.06/2020 tentang Pengelolaan Piutang Negara pada Kementerian Negara/Lembaga, Bendahara Umum Negara dan Pengurusan Sederhana Oleh Panitia Urusan Piutang Negara (2022).

Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 7 Tahun 2021 tentang Perencanaan Kehutanan, Perubahan Peruntukan dan Fungsi Kawasan Hutan, serta Penggunaan Kawasan Hutan (2021).