



**EVALUASI PENGELOLAAN PIUTANG PNBK PADA
DIREKTORAT PENERIMAAN MINERAL DAN BATUBARA
DALAM KERANGKA *SUSTAINABILITY MANAGEMENT***



TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

RIO EKA PUTRA

55124110077

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



**EVALUASI PENGELOLAAN PIUTANG PNBK PADA
DIREKTORAT PENERIMAAN MINERAL DAN BATUBARA
DALAM KERANGKA *SUSTAINABILITY MANAGEMENT***

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

RIO EKA PUTRA
55124110077
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBK pada Direktorat
Penerimaan Mineral dan Batubara dalam Kerangka
Sustainability Management

Bentuk Tesis : Penelitian Kualitatif

Nama : Rio Eka Putra

NIM : 55124110077

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 24 Agustus 2026

Mengesahkan
Pembimbing



Dr. Endri, SE., ME

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak



Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : **Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBK pada Direktorat
Penerimaan Mineral dan Batubara dalam Kerangka
*Sustainability Management***

Bentuk Tesis : Penelitian Kualitatif

Nama : Rio Eka Putra

NIM : 55124110077

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 24 Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 24 Agustus 2026



Rio Eka Putra

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : RIO EKA PUTRA
NIM : 55124110077
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : EVALUASI PENGELOLAAN PIUTANG PNBK PADA DIREKTORAT
PENERIMAAN MINERBA DALAM KERANGKA *SUSTAINABILITY
MANAGEMENT*
Hasil Pengecekan Turnitin : 10%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **10%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 01 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITA
MERCU BUANA



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/01/0000001245/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rio Eka Putra
NIM : 55124110077
Fakultas/Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tugas Akhir : Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBPN Pada
Direktorat Penerimaan Mineral dan Batubara
Dalam Kerangka *Sustainability Management*

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 24 Agustus 2026

Yang menyatakan,



(Rio Eka Putra)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBK pada Direktorat Penerimaan Mineral dan Batubara dalam Kerangka Sustainability Management”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Endri, S.E., M.E., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasihat-nasihat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya tesis ini. Penyusunan tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk melaksanakan studi ini.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, atas dukungan dan arahnya selama penulis menempuh studi.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mercu Buana, atas dukungan dan perhatiannya dalam proses akademik penulis.
4. Prof. Dr. Indra Siswanti, M.M., selaku Ketua Penguji Sidang Akhir Tesis, mengucapkan terima kasih atas kritik dan masukan yang sangat konstruktif untuk penyempurnaan penelitian ini.
5. Prof. Dr. Augustina Kurniasih, M.E., selaku Dosen Penelaah Seminar Proposal, Penelaah Seminar Hasil dan Penguji Sidang Akhir Tesis, atas saran dan nasihat yang membangun dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 24 Agustus 2026



Rio Eka Putra



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengelolaan Piutang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Direktorat Penerimaan Mineral dan Batubara dalam kerangka *sustainability management*. Evaluasi mencakup penetapan dan penagihan, optimalisasi pengelolaan setelah penagihan, penyelesaian piutang macet, serta pengelolaan piutang secara berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, analisis dokumen, dan observasi langsung, kemudian dianalisis secara tematik dan divalidasi melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan piutang PNBP belum sepenuhnya optimal. Proses penetapan dan penagihan masih menghadapi keterlambatan penerbitan surat tagihan, ketidaktepatan perhitungan dan penerapan tarif, ketidaklengkapan dokumen, serta belum mutakhirnya data wajib bayar. Pengelolaan setelah penagihan terkendala oleh pemantauan pembayaran yang belum memadai, ketidaklengkapan informasi pembayaran, keterlambatan penyelesaian keberatan, keringanan, dan pengembalian, serta belum optimalnya penerapan sanksi dan penghentian layanan. Penyelesaian piutang macet menghadapi tingginya jumlah transaksi, keterbatasan sumber daya manusia, ketidaklengkapan dokumen lama, keterlambatan pelimpahan kepada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang, belum terselesaikannya Surat Penerimaan Pengurusan Piutang Negara, serta belum optimalnya mekanisme penyelesaian piutang di bawah Rp8 juta. Dalam perspektif *sustainability management*, pengelolaan piutang belum sepenuhnya didukung oleh tata kelola yang terintegrasi, berbasis risiko, akuntabel, dan berkesinambungan. Penelitian merekomendasikan integrasi sistem informasi, validasi data otomatis, standar waktu penerbitan surat tagihan, *dashboard* umur dan risiko piutang, pemutakhiran data wajib bayar, prioritas penyelesaian piutang macet, penguatan koordinasi antarinstansi, regulasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Upaya tersebut diharapkan meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta keberlanjutan pengelolaan piutang PNBP dan penerimaan negara.

Kata kunci: Penerimaan Negara Bukan Pajak, piutang negara, pengelolaan piutang, mineral dan batubara, *sustainability management*, manajemen keuangan publik.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the management of Non-Tax State Revenue (NTSR) receivables at the Directorate of Mineral and Coal Revenue within a sustainability management framework. The evaluation covers receivable assessment and collection, post-collection management optimization, non-performing receivable settlement, and sustainable receivable management. This study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis, and direct observation, then analyzed thematically and validated through source triangulation. The findings indicate that NTSR receivable management has not yet been fully optimized. The assessment and collection process continues to face delays in issuing collection notices, inaccuracies in calculations and tariff application, incomplete documentation, and outdated payer data. Post-collection management is constrained by inadequate payment monitoring, incomplete payment information, delays in resolving objections, relief, and refund applications, as well as the suboptimal enforcement of sanctions and service suspensions. The settlement of non-performing receivables is hindered by the high volume of receivable transactions, limited human resource capacity, incomplete historical documentation, delays in transferring receivables to the State Assets and Auction Service Office, unresolved State Receivables Management Acceptance Letters, and inadequate settlement mechanisms for receivables valued below IDR 8 million. From a sustainability management perspective, receivable management has not been fully supported by integrated, risk-based, accountable, and continuous governance. This study recommends information system integration, automated data validation, service standards for issuing collection notices, receivable aging and risk dashboards, payer data updates, prioritization of non-performing receivable settlements, stronger inter-agency coordination, regulatory reinforcement, and improved human resource capacity. These measures are expected to enhance the effectiveness, efficiency, transparency, accountability, and sustainability of NTSR receivable management and state revenue.

Keywords: Non-Tax State Revenue, state receivables, receivable management, mineral and coal, sustainability management, public financial management.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kontribusi Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Pustaka	8
2.1.1 Manajemen Keuangan Publik	8
2.1.2 Penerimaan Negara Bukan Pajak	10
2.1.3 Peraturan-Peraturan Terkait Kewajiban PNBPN	11
2.1.4 Pengelolaan Piutang Negara	14
2.1.5 <i>Sustainability Management</i> dalam Pengelolaan Piutang PNBPN	16
2.2. Penelitian Terdahulu	19
2.3. Kerangka Pemikiran	21
2.3.1. Dasar Konsep Pemikiran	21
2.3.2. Kerangka Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	23
3.2. Lokasi dan Subjek Penelitian	24
3.3. Jenis dan Sumber Data	25

3.4.	Teknik Pengumpulan Data	26
3.4.1.	Data Primer.....	27
3.4.2.	Data Sekunder.....	29
3.4.3.	Alur Penelitian	29
3.4.4.	Daftar Pertanyaan Wawancara	30
3.5.	Teknik Analisa Data	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		34
4.1.	Gambaran Umum Direktorat Penerimaan Mineral dan Batubara	34
4.2.	Kondisi Piutang PNBP Direktorat Penerimaan Minerba	35
4.3.	Evaluasi Pengelolaan Piutang Pada Direktorat Penerimaan Minerba	38
4.3.1.	Evaluasi Penetapan dan Penagihan PNBP.....	38
4.3.2.	Evaluasi Optimalisasi Setelah Penetapan Tagihan	46
4.3.3.	Evaluasi Pengelolaan Piutang Macet.....	58
4.3.4.	Evaluasi Pengelolaan Piutang Berkelanjutan	66
4.4.	Analisis Hasil Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBP	67
4.5.	Rekomendasi Pengelolaan Piutang PNBP.....	72
4.5.1.	Rekomendasi Terhadap Penetapan dan Penagihan PNBP.....	73
4.5.2.	Rekomendasi Optimalisasi Setelah Penetapan Tagihan	76
4.5.3.	Rekomendasi Pengelolaan Piutang Macet.....	79
4.5.4.	Rekomendasi Piutang Berkelanjutan	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		86
5.1.	Kesimpulan.....	86
5.2.	Saran.....	88
5.2.1.	Keterbatasan Penelitian	89
5.2.2.	Saran Penelitian Selanjutnya	90
DAFTAR PUSTAKA		92
LAMPIRAN		97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pelaksanaan Pengelolaan PNBPNBP	15
Gambar 2.2. Kerangka Penelitian.....	22
Gambar 3.1. Tahapan Wawancara Semi Terstruktur	27
Gambar 3.2. Alur Penelitian	29
Gambar 3.3. Tahapan Analisis Data.....	33
Gambar 4.1. Proses Terbentuknya Piutang	38
Gambar 4.2. Alur Penagihan Piutang	45
Gambar 4.3. Alur Proses Penyelesaian Keberatan	53
Gambar 4.4. Alur Proses Penyelesaian Keringanan	54
Gambar 4.5. Alur Proses Penyelesaian Pengembalian	54
Gambar 4.6. Proses Pelimpahan ke KPKNL.....	59
Gambar 4.7. Analisis Hasil Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBPNBP	67
Gambar 4.8. Analisis Evaluasi Pengelolaan Piutang PNBPNBP.....	71
Gambar 4.9. Rekomendasi Penerbitan Tagihan Iuran Tetap.....	74
Gambar 4.10. Rekomendasi Penerbitan Tagihan Iuran Tetap.....	76
Gambar 4.11. Rekomendasi Pengenaan Sanksi dan KKP.....	79
Gambar 4.12. Klasifikasi Piutang PNBPNBP.....	81
Gambar 4.13. Alur Penyelesaian Piutang Aktif	83
Gambar 4.14. Alur Penyelesaian Piutang Tidak Aktif	84
Gambar 4.15. Konsep Pengelolaan Piutang Berkelanjutan.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 3.1 Alur Wawancara.....	28
Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Wawancara	31
Tabel 4.1 Piutang PNBPN.....	36
Tabel 4.2 Daftar Kualitas Piutang PNBPN	37
Tabel 4.3 Data Penerbitan Tagihan PNBPN	39
Tabel 4.4 Evaluasi Penetapan Tagihan PNBPN	40
Tabel 4.5 Daftar Penyelesaian Piutang PNBPN.....	47
Tabel 4.6 Evaluasi Optimalisasi Setelah Penetapan Tagihan.....	49
Tabel 4.7 Evaluasi Optimalisasi Setelah Penetapan Tagihan.....	51
Tabel 4.8 Evaluasi Optimalisasi Setelah Penetapan Tagihan.....	55
Tabel 4.9 Daftar Piutang Macet	60
Tabel 4.10 Evaluasi Piutang Macet.....	61
Tabel 4.11 Rekomendasi Penetapan dan Penagihan PNBPN	73
Tabel 4.12 Rekomendasi Optimalisasi Penetapan Penagihan	76
Tabel 4.13 Rekomendasi Pengelolaan Piutang Macet.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Catatan Penyusunan Verbatim - Profil Narasumber.....	97
LAMPIRAN 2: Verbatim Wawancara Responden 1	98
LAMPIRAN 3: Verbatim Wawancara Responden 2	101
LAMPIRAN 4: Verbatim Wawancara Responden 3	104
LAMPIRAN 5: Verbatim Wawancara Responden 4	107
LAMPIRAN 6: Verbatim Wawancara Responden 5	110
LAMPIRAN 7: Matriks Triangulasi Data Penelitian Kualitatif.....	113
LAMPIRAN 8: Daftar Riwayat Hidup.....	120

