



Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Politeknik Caltex Riau

<https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>

| e- ISSN : 2476-9460 (Online) | p- ISSN : 2085-0751 (Print)

Analisis Penerapan Crash Program Piutang Negara Dalam Peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Bandung Tahun 2024

Diva Mutiara¹, Ira Novianty^{2*}

^{1,2} Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Jalan Gegerkalong Hilir, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat, Indonesia

*Korespondensi: ira.novianty@polban.ac.id

Volume 18
Nomor 1
Halaman 19-33
Pekanbaru, Desember 2024 - Mei 2025

Tanggal Masuk:
06 November 2024
Tanggal Revisi:
05 April 2025
Tanggal Diterima:
15 Mei 2025

Kata kunci:

Piutang negara,
penerimaan negara
bukan pajak, crash
program

Mengutip ini sebagai:

Diva, M., & Novianty, I. (2025). Analisis penerapan crash program piutang negara dalam peningkatan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung tahun 2024. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 18(1), 19–33.

ABSTRAK

Tujuan Utama - Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi efektivitas crash program dalam meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) melalui penyelesaian piutang negara di KPKNL Bandung tahun 2024.

Metode - Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman dengan bantuan software Nvivo 15.

Temuan Utama - Crash program terbukti meningkatkan PNBP secara signifikan, khususnya dalam penyelesaian piutang macet. Keberhasilan program ditentukan oleh kemudahan akses informasi bagi debitur dan intensitas sosialisasi oleh petugas KPKNL. Kebijakan restrukturisasi dan potongan tagihan turut mendorong partisipasi pelunasan utang.

Implikasi Teori dan Kebijakan - Secara teoritis, crash program menjadi pendekatan alternatif yang efektif dalam pengelolaan piutang negara dan peningkatan PNBP. Dari sisi kebijakan, efektivitas program bergantung pada peningkatan sosialisasi dan pelatihan SDM.

Kebaruan Penelitian – Studi ini secara khusus memberikan wawasan kualitatif terhadap implementasi crash program di KPKNL Bandung yang belum banyak dikaji sebelumnya.

ABSTRACT

Main Purpose - This study aims to explore the effectiveness of the crash program in increasing Non-Tax State Revenue (PNBP) through the resolution of state receivables at KPKNL Bandung in 2024.

Method – Using a qualitative descriptive approach, the study applies a case study method with data collected through interviews and documentation. Analysis is conducted using the Miles and Huberman model with the aid of Nvivo 15.

Key Findings – The crash program significantly boosts PNBP, especially by resolving non-performing receivables. Success is driven by accessible information for debtors and active outreach by KPKNL officers. Restructuring policies and billing discounts also enhance debtor participation.

Theoretical and Policy Implications – Theoretically, the crash program offers an effective alternative for receivables management and PNBP enhancement. Policy-wise, its success depends on improved socialization and HR training.

Research Novelty – This study uniquely provides a qualitative insight into the crash program's implementation at KPKNL Bandung, focusing on its impact on PNBP—an area underexplored in previous research.

PENDAHULUAN

Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, optimalisasi penerimaan menjadi prioritas utama pemerintah, baik dari sisi pajak maupun non-pajak. Salah satu sumber penting penerimaan negara adalah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), yang berasal dari pemanfaatan sumber daya, layanan, maupun hak negara. Piutang negara sebagai bagian dari PNBP memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas fiskal negara, sehingga pengelolaannya perlu dilakukan secara efektif dan efisien. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara mendefinisikan piutang negara sebagai hak finansial pemerintah pusat yang timbul dari perjanjian, keputusan, atau ketentuan hukum yang berlaku, dan wajib dipenuhi oleh pihak terkait melalui pembayaran sejumlah uang. Pengurusan piutang negara dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) melalui Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN), dengan tujuan memulihkan keuangan negara secara maksimal (DJKN, 2022). Namun, pandemi Covid-19 yang terjadi pada tahun 2020 memberikan dampak besar terhadap kemampuan bayar debitur, sehingga menghambat proses penyelesaian piutang. Sebagai respons atas kondisi tersebut, Kementerian Keuangan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 15/PMK.06/2021 tentang Penyelesaian Piutang Instansi Pemerintah dengan mekanisme *crash program* Tahun Anggaran 2021. Program ini menawarkan insentif kepada debitur berupa penghentian sementara tindakan hukum, penghapusan denda administratif, dan pengurangan nilai pokok utang sebagai upaya mempercepat penyelesaian piutang negara. Seiring berjalannya waktu, regulasi tersebut diperbarui menjadi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 30 Tahun 2024. Program ini telah diterapkan secara nasional di seluruh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), termasuk KPKNL Bandung.

Dalam menerapkan *crash program*, KPKNL Bandung menghadapi beberapa tantangan, seperti alamat debitur yang tidak diketahui, minimnya minat debitur yang tidak memiliki jaminan, serta kelengkapan administrasi Berkas Kasus Piutang Negara (BKPN) yang belum memadai. Meskipun nilai outstanding piutang negara menunjukkan penurunan sejak tahun 2021, realisasi PNBP tidak menunjukkan tren yang konsisten. Pada tahun 2022, realisasi PNBP bahkan menurun sebesar 18,61% dibandingkan tahun 2021, yaitu dari Rp5.808.181.893 menjadi Rp4.726.775.877 (KPKNL Bandung, 2023). Fenomena ini memunculkan pertanyaan mengenai efektivitas implementasi *crash program* di KPKNL Bandung.

Kesenjangan penelitian terdahulu mengenai pelaksanaan *crash program* di KPKNL Bandung mencakup beberapa aspek yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Karima et al. (2024), telah memberikan gambaran mengenai tantangan administratif serta kendala teknis yang dihadapi dalam pelaksanaan program, seperti keterbatasan sosialisasi, perubahan alamat debitur, dan hambatan dalam memperoleh dokumen pendukung. Selain itu, fokus utama sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung pada proses pelaksanaan program secara normatif. Masih terdapat ruang untuk mengeksplorasi bagaimana pelaksanaan *crash program* dapat dihubungkan dengan indikator fiskal seperti realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Melalui penelitian ini, penulis menyoroti keterkaitan antara pelaksanaan *crash program* dan capaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di KPKNL Bandung, serta menggambarkan strategi yang digunakan untuk mendorong partisipasi debitur dalam program tersebut. Pendekatan ini melengkapi pemahaman yang sudah ada dan memberikan sudut pandang tambahan dalam menilai efektivitas pengelolaan piutang negara dan kontribusinya terhadap peningkatan PNBP melalui *crash program*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menggambarkan secara mendalam pelaksanaan *crash program* dalam pengelolaan piutang negara dan dampaknya terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di KPKNL Bandung. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara kontekstual dinamika pelaksanaan kebijakan dalam lingkungan teknis serta persepsi pelaksana lapangan yang secara langsung terlibat dalam program. Subjek penelitian terdiri dari empat orang staf Seksi Piutang Negara KPKNL Bandung yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Narasumber dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan *crash program* dan pengelolaan piutang negara yang berdampak terhadap PNBP. Pemilihan subjek ini mempertimbangkan keberlanjutan pengalaman mereka dalam menangani program sejak awal hingga periode terkini. Dengan demikian, meskipun berasal dari unit yang sama seperti pada penelitian sebelumnya, data yang diperoleh mencerminkan dinamika pelaksanaan program berdasarkan perubahan kebijakan terbaru. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti menggali

informasi secara fleksibel namun tetap terarah. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal KPKNL Bandung, termasuk laporan realisasi BKPN, data capaian PNBPN, dan catatan pelaksanaan program. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, perpanjangan pengamatan, dokumentasi (seperti rekaman wawancara), dan member check guna memastikan kesesuaian informasi antar narasumber. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk mempermudah proses pengolahan data, analisis didukung oleh software bantu Nvivo 15, yang digunakan untuk pengkodean dan pengelompokan tema secara sistematis. Penggunaan perangkat lunak ini bertujuan memperkuat struktur interpretasi dan memperjelas hubungan antar

temuan dalam penyusunan hasil dan pembahasan. Dengan kombinasi pendekatan deskriptif, teknik triangulasi, dan dukungan perangkat lunak analisis kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran komprehensif mengenai efektivitas pelaksanaan *crash program* dalam meningkatkan penyelesaian piutang negara dan kontribusinya terhadap PNBPN di KPKNL Bandung.

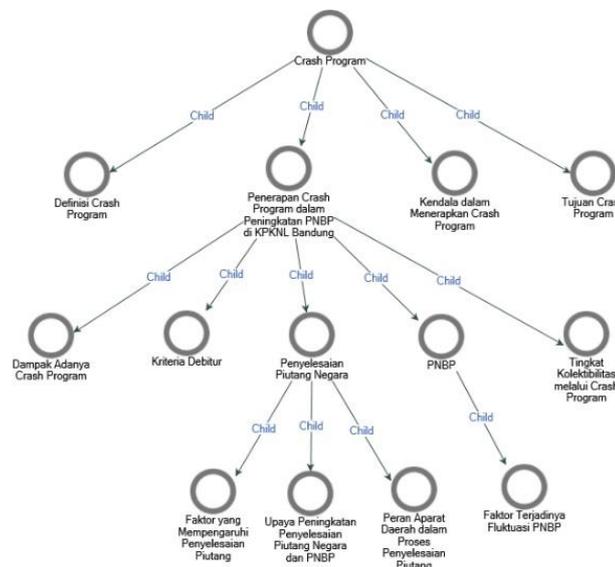
HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memberikan gambaran awal mengenai penyelesaian piutang negara melalui *crash program* yang berkontribusi terhadap peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), disajikan data target dan capaian Berkas Kasus Piutang Negara (BKPN) oleh KPKNL Bandung selama periode tahun 2021 hingga 2024.

Tabel 1. Target dan Realisasi BKPN

Tahun	Target	Capaian
2021	38%	40%
2022	44%	67%
2023	48%	184%
2024	48%	64%

Sumber: Focus PNDJKN



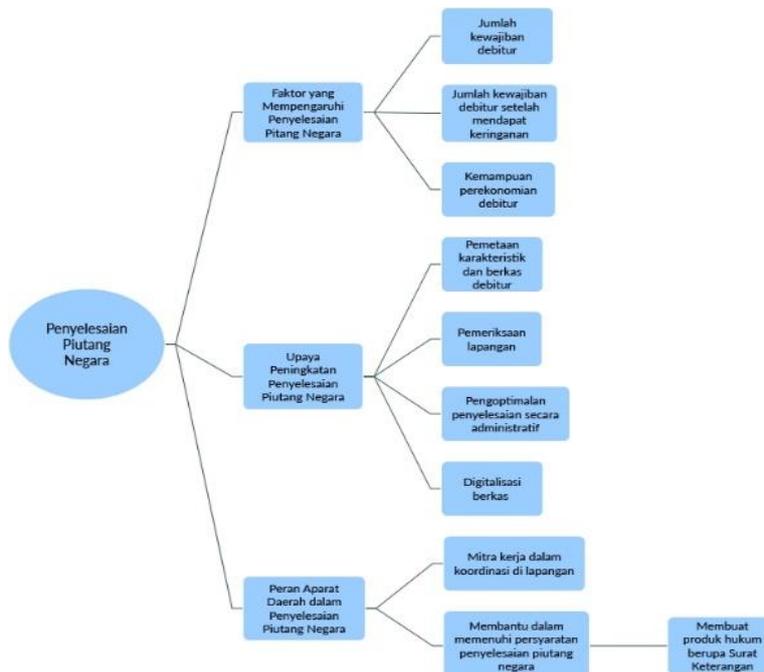
Gambar 1. Project Map Hasil Penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Nvivo (2025)

Berdasarkan data tersebut, penyelesaian piutang negara melalui *crash program* di KPKNL Bandung secara umum berhasil melampaui target yang ditetapkan setiap tahunnya. Namun, terdapat penurunan capaian yang signifikan pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini mencerminkan adanya dinamika dalam pelaksanaan *crash program* yang perlu dianalisis lebih lanjut, terutama kaitannya dengan peran KPKNL Bandung dalam mendukung peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), sebagaimana tercermin dari hasil wawancara dengan narasumber yang diolah

melalui *software* Nvivo 15 dan menghasilkan beberapa visualisasi seperti *project map*, *mind map*, dan diagram.

Penerapan *crash program* dalam mendukung penyelesaian piutang negara melalui peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak melibatkan berbagai beberapa aspek yang saling berkaitan seperti dampak adanya program, kriteria yang dapat mengikuti program, penerimaan negara bukan pajak, dan tingkat kolektibilitas. Untuk memperjelas hubungan antar aspek tersebut, disajikan *mind map* penyelesaian piutang negara di KPKNL Bandung.



Gambar 2. Mind Map Penyelesaian Piutang Negara
 Sumber: Hasil Olah Data Nvivo (2025)

Dalam pelaksanaan penyelesaian piutang negara melalui *crash program*, KPKNL Bandung berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh DJKN untuk memastikan bahwa seluruh tahapan berjalan secara sistematis dan sesuai ketentuan yang berlaku. Mekanisme pelaksanaan program ini diawali dengan pengajuan permohonan keringanan utang oleh debitur. Setelah itu, dilakukan verifikasi kelengkapan dokumen serta pembahasan internal guna memastikan bahwa debitur memenuhi syarat. Jika telah memenuhi kriteria, KPKNL akan menerbitkan Surat Persetujuan, yang berisi besaran utang yang harus dibayarkan, tenggat waktu pelunasan, serta informasi administrasi lainnya. Hal ini dijelaskan oleh salah satu narasumber yang terlibat langsung dalam proses pelaksanaan, yang menyampaikan bahwa:

"Ketika sudah ada permohonan dan kelengkapannya, kita cek apakah mereka berhak. Kalau ya, kita hitung dan terbitkan surat persetujuan."

Surat persetujuan ini menjadi dasar bagi debitur untuk melakukan pelunasan sisa utang, termasuk membayar biaya administrasi sesuai ketentuan. Untuk menggambarkan bagaimana pelaksanaan program ini dijalankan secara konkret di lapangan, uraian berikut menjelaskan tiga aspek penting yang saling berkaitan.

Peran Aparat Daerah

Dalam implementasi *crash program*, peran aparat daerah seperti kantor desa atau kelurahan sangat penting dalam mendukung keberhasilan penyelesaian piutang negara, terutama dalam aspek penelusuran keberadaan debitur, verifikasi domisili, serta pemenuhan persyaratan administratif. Koordinasi awal dengan instansi daerah dilakukan sebelum penagihan untuk memastikan keakuratan data debitur dan meminimalisir kesalahan administrasi. Salah satu narasumber menjelaskan bahwa pelaksanaan *crash program* tidak akan berjalan optimal tanpa bantuan dari perangkat desa yang mengenal kondisi masyarakat secara langsung:

"Kami selalu koordinasi dulu ke kantor desa. Di sana mereka bisa bantu lacak debitur dan bahkan bantu buat surat keterangan kalau memang diperlukan."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aparat desa bukan sekadar pendukung administratif, tetapi turut berperan aktif dalam memastikan proses penyelesaian berjalan efektif dan tepat sasaran. Peran ini menjadi sangat krusial terutama dalam kasus piutang lama, ketika debitur sudah tidak berdomisili di alamat awal, atau ketika dokumen pendukung dari penyerah piutang tidak lagi

memadai. Tanpa dukungan dari aparat daerah, proses pencarian berisiko terhambat dan tahapan administratif seperti penerbitan surat keterangan tidak mampu atau klarifikasi identitas debitur bisa terhenti. Dengan demikian, aparat desa atau kelurahan tidak hanya menjadi sumber informasi lokal, tetapi juga berperan sebagai fasilitator strategis yang membantu menjembatani proses hukum formal dengan kondisi sosial di lapangan.

Faktor yang Memengaruhi Penyelesaian Piutang Negara

Selain adanya dukungan dari aparat daerah, penyelesaian piutang negara melalui *crash program* juga sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang terkait dengan kondisi debitur maupun efektivitas skema keringanan yang ditawarkan oleh pemerintah. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat faktor yang memengaruhi penyelesaian piutang negara melalui *crash program*. Pertama, semakin besar jumlah utang yang dimiliki debitur, semakin sulit bagi mereka untuk melakukan pelunasan secara penuh dalam waktu singkat, sehingga skema cicilan lebih banyak dipilih. Hal ini disampaikan oleh salah satu narasumber yang menyatakan:

"Nominal yang kecil biasanya cepat diselesaikan, apalagi setelah dikurangi. Tapi kalau yang besar, kebanyakan pilih cicil, karena langsung bayar lunas susah juga."

Kedua, jumlah kewajiban setelah pemberian keringanan turut menentukan kemampuan pelunasan. Apabila keringanan yang diberikan belum cukup signifikan, maka debitur tetap menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajibannya.

"Kalau potongannya cuma sedikit, ada yang bilang masih berat. Tapi kalau sudah turun banyak, mereka langsung tertarik lunasi."

Ketiga, kondisi perekonomian debitur menjadi faktor yang sangat krusial. Debitur dengan pendapatan stabil atau usaha yang berjalan baik memiliki peluang lebih besar untuk menyelesaikan utangnya dibandingkan mereka yang terdampak krisis ekonomi atau tidak memiliki penghasilan tetap.

"Kami perlu lihat dulu kondisi sekarang. Bisa saja dulu usahanya bagus, tapi sekarang bangkrut. Jadi, nggak bisa disamaratakan."

Oleh karena itu, penilaian atas besaran utang, efektivitas keringanan, serta kemampuan ekonomi debitur perlu dilakukan secara cermat. Pemahaman terhadap tiga faktor ini menjadi dasar bagi KPKNL dalam menentukan pendekatan yang tepat untuk mendorong keberhasilan *crash program*.

Upaya Peningkatan Penyelesaian Piutang Negara

Untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan *crash program*, KPKNL Bandung telah mengembangkan berbagai strategi yang bersifat teknis, administratif, dan pendekatan berbasis komunikasi. Upaya-upaya ini dirancang agar dapat menyesuaikan pelaksanaan program dengan kondisi riil debitur dan tantangan implementasi di lapangan. Pertama, KPKNL Bandung melakukan pemetaan karakteristik berkas dan debitur guna menetapkan prioritas penyelesaian. Debitur dari instansi seperti rumah sakit menjadi fokus utama, karena memiliki kecenderungan responsif terhadap program, serta nilai piutangnya relatif lebih terstruktur dan terdokumentasi. Pemetaan ini juga membantu dalam mengidentifikasi mana saja berkas yang masih aktif, potensial diselesaikan, atau perlu ditindaklanjuti secara khusus.

Kedua, pendekatan langsung kepada debitur menjadi strategi kunci. KPKNL tidak hanya mengirimkan pemberitahuan secara tertulis, tetapi juga melakukan kunjungan ke lapangan untuk memberikan penjelasan langsung mengenai program, skema keringanan yang ditawarkan, serta tenggat waktu pelunasan. Pendekatan ini dinilai lebih efektif dalam membangun pemahaman debitur dan mendorong partisipasi aktif, terutama bagi mereka yang semula pasif atau tidak memahami isi surat resmi.

Ketiga, untuk berkas piutang yang tidak memiliki jaminan, KPKNL mengoptimalkan penyelesaian secara administratif. Salah satu langkah yang dilakukan adalah meminta dukungan aparat desa atau kelurahan untuk menerbitkan surat keterangan tidak mampu sebagai salah satu syarat dalam pengajuan penghapusan piutang. Pendekatan ini dinilai lebih realistis bagi debitur yang benar-benar tidak memiliki aset untuk menyelesaikan utangnya secara konvensional.

Keempat, penguatan sistem digital menjadi bagian dari upaya jangka panjang dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan piutang. KPKNL telah mulai menerapkan digitalisasi pada proses pendataan piutang, pengarsipan dokumen secara elektronik, hingga pemantauan status penyelesaian melalui sistem informasi internal. Digitalisasi ini tidak hanya memudahkan proses administrasi, tetapi juga memungkinkan monitoring yang lebih terukur dan akurat.

Kelima, internalisasi pemahaman terhadap nilai program juga menjadi fokus. KPKNL terus membangun pemahaman di antara petugas lapangan agar pendekatan terhadap debitur dilakukan secara persuasif, komunikatif, dan sesuai karakteristik sosial masing-masing kelompok debitur. Strategi ini menekankan pentingnya membangun relasi dan

kepercayaan, terutama di tengah beragam latar belakang sosial dan ekonomi debitur.

Dengan adanya kombinasi berbagai pendekatan, upaya-upaya tersebut diharapkan tidak hanya mendorong peningkatan capaian penyelesaian piutang secara kuantitatif, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dalam pengelolaan piutang negara.

Kriteria Debitur yang Dapat Mengikuti *Crash program*

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 30 Tahun 2024 menetapkan kriteria debitur yang dapat mengikuti *crash program* sebagai upaya penyelesaian piutang negara. Kriteria ini mencakup debitur perorangan, instansi pemerintah, rumah sakit, dan badan usaha, dengan penilaian didasarkan pada status jaminan dan nilai pokok utang. Penetapan kriteria ini bertujuan menjaga akuntabilitas dan efektivitas program serta mencegah penyalahgunaan fasilitas keringanan. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di KPKNL Bandung, penerapan kriteria di lapangan menunjukkan adanya fleksibilitas. Debitur tanpa jaminan lebih diprioritaskan karena penyelesaiannya bersifat administratif dan tidak memerlukan proses pelelangan, seperti pada piutang dengan jaminan. Kelompok debitur seperti rumah sakit dan instansi pemerintah daerah umumnya termasuk dalam kategori ini dan menunjukkan respons positif terhadap program. Namun, pemenuhan syarat administratif tidak selalu menjamin partisipasi dalam program. Penilaian tambahan terhadap kondisi ekonomi dan komitmen debitur menjadi pertimbangan penting. Ditemukan pula kasus debitur yang tidak sepenuhnya memenuhi kelengkapan dokumen namun tetap diberikan kesempatan setelah klarifikasi dan verifikasi di lapangan, dengan dukungan surat keterangan dari aparat desa atau kelurahan.

Proses seleksi dilakukan secara berjenjang melalui pemetaan berkas, pemberitahuan, klarifikasi data, dan evaluasi akhir. Temuan lapangan menunjukkan bahwa penerapan kriteria tidak semata-mata hanya mengikuti ketentuan normatif, melainkan juga mempertimbangkan aspek implementatif seperti kondisi sosial ekonomi debitur dan dukungan instansi lokal. Hal ini mencerminkan pendekatan yang adaptif dan kontekstual dalam pelaksanaan program.

Dampak Adanya *Crash program*

Pelaksanaan *crash program* di KPKNL Bandung memberikan kontribusi signifikan dalam penyelesaian piutang negara dan memunculkan beragam dampak penting, baik secara fiskal,

administratif, sosial, maupun dalam arah kebijakan pengelolaan piutang di masa depan. Hasil analisis menghasilkan visualisasi mind map yang

menunjukkan enam dimensi utama dampak *crash program* berdasarkan hasil wawancara, yang selanjutnya dijelaskan pada bagian berikut.



Gambar 3. Mind Map Dampak *Crash Program* terhadap Pengelolaan Piutang Negara

Sumber: Hasil Olah Data Nvivo (2025)

Visualisasi *mind map* menunjukkan enam aspek utama dampak *crash program* di KPKNL Bandung, yaitu efisiensi proses, peningkatan PNBPN, perbaikan laporan keuangan, dampak sosial ekonomi debitur, pengelolaan aset negara, dan arah kebijakan pengelolaan piutang di masa depan. Keenam aspek tersebut menjadi kerangka dalam penjabaran hasil pada beberapa bagian.

Efisiensi Proses Penyelesaian Piutang Negara

Salah satu dampak paling menonjol dari pelaksanaan *crash program* adalah peningkatan efisiensi dalam proses penyelesaian piutang negara. Sebelum program ini dilaksanakan, tahapan penagihan piutang memerlukan prosedur yang panjang dan kompleks, seperti penerbitan surat paksa, pertemuan tatap muka, hingga proses negosiasi yang melelahkan. Melalui *crash program*, tahapan-tahapan tersebut dapat dipangkas secara signifikan, memungkinkan debitur untuk langsung menyelesaikan kewajibannya tanpa harus melalui mekanisme administratif yang rumit. Penyederhanaan ini berdampak pada pengurangan biaya operasional, efisiensi penggunaan sumber daya manusia, serta memungkinkan KPKNL untuk mengalihkan fokus ke kegiatan yang lebih strategis, seperti penanganan berkas piutang yang memiliki potensi penyelesaian lebih tinggi dan optimalisasi pelayanan kepada debitur..

Peningkatan PNBPN

Dari sisi fiskal, *crash program* turut mendorong peningkatan realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Kebijakan keringanan utang dalam program ini meningkatkan partisipasi debitur, terutama karena sifatnya yang terbatas

waktu. Banyak debitur terdorong untuk menyelesaikan kewajibannya karena memahami bahwa kesempatan yang ditawarkan tidak selalu tersedia. Selain itu, biaya administrasi yang dikenakan secara proporsional terhadap nilai utang yang dilunasi turut memperkuat kontribusi program terhadap struktur PNBPN di KPKNL Bandung. Skema ini terbukti lebih efektif dibandingkan mekanisme pelunasan konvensional dalam mendorong partisipasi debitur.

Perbaikan Kualitas Laporan Keuangan

Crash program juga berdampak pada kualitas laporan keuangan pemerintah. Dengan meningkatnya tingkat kolektibilitas, jumlah piutang macet yang tercatat dalam neraca negara mengalami penurunan yang signifikan. Penurunan ini memperbaiki penyajian nilai aset secara lebih realistis dan mendukung peningkatan opini audit dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Rasio penyelesaian piutang yang meningkat menjadi indikator penting atas efektivitas program, menunjukkan bahwa pemerintah mampu mengelola piutang secara lebih akuntabel, transparan, dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

Dampak Sosial dan Ekonomi Debitur

Selain aspek administratif dan fiskal, program ini memberikan dampak sosial dan ekonomi yang positif, khususnya bagi debitur yang sebelumnya mengalami tekanan finansial. Keringanan yang diberikan memungkinkan debitur dari kelompok rentan, seperti pasien rumah sakit atau masyarakat berpenghasilan rendah, untuk menyelesaikan kewajibannya secara bertahap atau dengan nilai yang lebih ringan. Pendekatan ini tidak hanya

mendorong kepatuhan, tetapi juga mencegah potensi sanksi hukum yang lebih berat akibat tunggakan kemanusiaan dalam implementasinya.

Pengelolaan Aset Negara

Dari sudut pandang pengelolaan aset negara, program ini mempercepat penyelesaian piutang yang sebelumnya tidak produktif. Meskipun nilai dalam mendukung pengelolaan aset negara secara berkelanjutan.

Perumusan Kebijakan Pengelolaan Piutang Negara

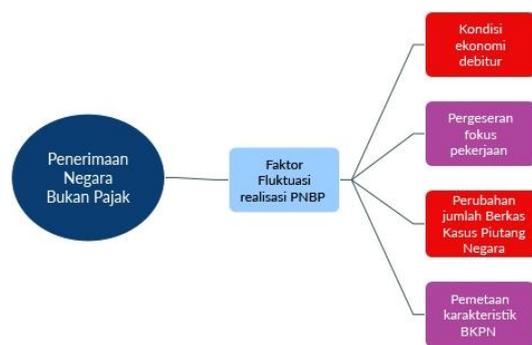
Implementasi *crash program* turut mendorong lahirnya pendekatan kebijakan yang lebih adaptif dan strategis dalam pengelolaan piutang negara ke depan. Program ini membuktikan bahwa pendekatan berbasis insentif, fleksibilitas administratif, serta penyederhanaan proses dapat menjadi strategi yang efektif dalam menangani piutang bermasalah. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan program mendorong perlunya pembentukan kebijakan lanjutan yang responsif terhadap dinamika sosial-ekonomi debitur dan perkembangan teknologi informasi. Selain itu, pengalaman implementasi *crash program* membuka peluang untuk pengembangan sistem pelacakan, pemetaan, dan verifikasi piutang yang lebih terintegrasi dan efisien, sehingga proses penyelesaian di masa depan dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Dengan demikian, *crash program* tidak hanya menjadi solusi jangka pendek dalam penyelesaian :

pemulihan tidak selalu sebesar saldo awal piutang, pendekatan ini tetap bermanfaat karena memungkinkan negara untuk mengurangi tumpukan piutang macet dan mengalihkan aset yang terselamatkan ke sektor yang lebih strategis. Penyelesaian administratif yang cepat juga menghindarkan negara dari proses hukum yang panjang dan mahal, serta memperkuat peran KPKNL piutang macet, tetapi juga merepresentasikan arah kebijakan fiskal yang berdampak luas dan berkelanjutan, baik dalam efisiensi kelembagaan, peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, maupun perbaikan kesejahteraan debitur melalui pendekatan yang lebih adaptif dan inklusif.

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Crash program memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di KPKNL Bandung, terutama melalui biaya administrasi atas penyelesaian piutang negara. Sebagai salah satu instrumen pemulihan aset negara, program ini berhasil meningkatkan partisipasi debitur dalam pelunasan utang, yang berdampak langsung pada realisasi PNBP. Berdasarkan hasil wawancara yang dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo, diperoleh temuan bahwa kontribusi *crash program* terhadap PNBP dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain peningkatan partisipasi debitur, besaran biaya administrasi, serta volume berkas piutang yang terselesaikan. Hasil analisis tersebut divisualisasikan sebagai berikut



Gambar 4. Mind Map PNBP
Sumber: Hasil Olah Data NVIVO (2025)

Gambar 4 menunjukkan bahwa pelaksanaan *crash program* secara langsung memengaruhi arus masuk PNBP, baik melalui percepatan pelunasan utang maupun melalui mekanisme biaya administrasi yang ditetapkan. Sejak tahun 2022, sebagian besar kontribusi PNBP mulai didominasi oleh penyelesaian melalui *crash program*,

menggantikan pelunasan reguler yang sebelumnya menjadi sumber utama. Perubahan ini mencerminkan peningkatan efektivitas program sebagai instrumen fiskal yang adaptif. Selanjutnya, terjadi dinamika dari sisi pelaksanaan dan kebijakan. Pada tahun 2022, penurunan PNBP tercatat akibat dampak ekonomi lanjutan pandemi COVID-19 yang

menurunkan kemampuan bayar debitur. Sementara pada 2023, fokus kerja KPKNL beralih ke tugas-tugas non-PNBP, seperti digitalisasi dan penanganan barang jaminan, sehingga target kinerja PNBP turut diturunkan secara nasional.

Aspek biaya administrasi juga menjadi komponen penting dalam konstruksi PNBP. Berdasarkan informasi yang diperoleh, tarif biaya administrasi ditetapkan sebesar 1% apabila pelunasan dilakukan dalam waktu enam bulan sejak terbitnya SP3N, dan meningkat menjadi 10% bila melebihi batas waktu tersebut. Ketentuan ini mendorong debitur untuk menyegerakan pelunasan agar beban biaya tidak meningkat, sekaligus mengoptimalkan penerimaan negara. Selain itu, Jumlah Berkas Kasus Piutang Negara (BKPN) turut memengaruhi besarnya potensi PNBP. Penurunan jumlah BKPN dari sekitar 3.600 pada tahun 2021 menjadi sekitar 1.500 pada 2023 menunjukkan bahwa keberhasilan penyelesaian melalui *crash program* berdampak pada berkurangnya jumlah piutang aktif. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan baru, yaitu terbatasnya potensi penerimaan apabila tidak diimbangi dengan penambahan berkas baru dari instansi pengusul.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa *crash program* tidak hanya efektif dalam mendorong penyelesaian piutang, tetapi juga memiliki kontribusi nyata terhadap pendapatan negara. Keberhasilan program ini perlu diimbangi dengan strategi pelestarian potensi PNBP agar keberlanjutannya tetap terjaga.

Tingkat Kolektibilitas melalui *Crash program*

Di samping kontribusinya terhadap pendapatan negara, efektivitas *crash program* juga dapat diukur dari tingkat kolektibilitas piutang yang berhasil diselesaikan. Tingkat kolektibilitas merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan piutang negara, khususnya dalam kontribusinya terhadap penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dan perbaikan kualitas laporan keuangan pemerintah. Piutang yang diserahkan ke KPKNL Bandung umumnya sudah berada dalam kondisi macet, dengan tingkat kemungkinan tertagih yang rendah. Namun, melalui penerapan *crash program*, tingkat kolektibilitas menunjukkan peningkatan signifikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data lapangan, program ini dipandang efektif karena menggabungkan pendekatan fleksibel dengan batas waktu pelaksanaan yang mendorong debitur untuk segera melunasi kewajibannya. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) KPKNL Bandung yang melebihi 100% pada tahun 2024 menjadi bukti

peningkatan performa dalam penagihan piutang melalui program ini. Peningkatan kolektibilitas ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, kebijakan pemberian keringanan utang mendorong debitur untuk memanfaatkan kesempatan pelunasan dengan nilai yang lebih ringan. Hal ini terutama berdampak pada kelompok debitur yang mengalami kesulitan keuangan, di mana potongan nilai utang membuat pelunasan menjadi lebih realistis. Kedua, pendekatan persuasif yang dilakukan oleh petugas Seksi Piutang Negara menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan program. Komunikasi aktif serta penyampaian informasi secara langsung kepada debitur menciptakan pemahaman dan kesediaan untuk berpartisipasi. Selain itu, keterlibatan instansi daerah seperti pemerintah kelurahan atau desa dalam menyampaikan informasi turut memperkuat partisipasi debitur, terutama di daerah yang sulit dijangkau oleh KPKNL. Ketiga, keterbatasan waktu pelaksanaan program menimbulkan sense of urgency bagi debitur. Karena sifat program yang temporer dan tidak dijamin akan kembali dibuka, debitur terdorong untuk segera menyelesaikan utangnya. Faktor lainnya yang turut memengaruhi adalah karakteristik berkas piutang yang sebagian besar tidak memiliki jaminan. Dalam kondisi ini, penyelesaian melalui jalur hukum seperti pelelangan menjadi tidak relevan, sehingga *crash program* menjadi satu-satunya opsi yang tersedia. Penanganan administratif melalui skema keringanan terbukti lebih efektif dalam mendorong penyelesaian.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa piutang yang dikelola di bawah kewenangan KPKNL memiliki tingkat kolektibilitas yang lebih tinggi dibandingkan ketika masih berada di instansi pengusul. Hal ini disebabkan oleh keberadaan perangkat hukum yang lengkap, sistem manajemen piutang yang terintegrasi, serta wewenang formal yang dimiliki KPKNL dalam proses penagihan. Selain itu, pemetaan berkas yang dilakukan sebelum pelaksanaan program memungkinkan identifikasi lebih awal terhadap berkas potensial yang bisa segera diselesaikan.

Dengan demikian, *crash program* tidak hanya berfungsi sebagai solusi untuk pemulihan piutang macet, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan tata kelola piutang negara secara sistematis. Keberhasilan peningkatan kolektibilitas ini berdampak positif terhadap optimalisasi PNBP, perbaikan akuntabilitas fiskal, dan efisiensi pengelolaan aset negara secara keseluruhan.

Kendala dalam Penerapan *Crash program*

Meskipun program ini memberikan berbagai dampak positif, dalam implementasinya di lapangan tetap terdapat sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis lapangan, kendala tersebut meliputi kualitas berkas, keterbatasan informasi debitur, hambatan komunikasi, dan kondisi sosial ekonomi debitur. Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah ketidaklengkapan dan ketidakakuratan data dalam berkas yang diterima dari instansi pengusul. Banyak dokumen piutang tidak memuat informasi penting seperti alamat lengkap atau identitas debitur yang valid. Ketidaksesuaian ini menyulitkan proses verifikasi dan penelusuran, serta memperpanjang waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu kasus piutang. Masalah ini diperburuk oleh sistem dokumentasi manual yang masih digunakan pada masa lalu, yang belum terintegrasi secara digital.

Kendala lainnya adalah terbatasnya penyampaian informasi kepada debitur. Komunikasi yang masih bergantung pada surat menyurat menyebabkan banyak debitur tidak menerima atau memahami isi surat yang dikirim. Bahkan dalam beberapa kasus, debitur menunjukkan ketakutan atau keraguan terhadap surat resmi dari pemerintah, sehingga enggan merespons. Temuan ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang lebih langsung dan pendekatan persuasif dalam pelaksanaan program. Selain itu, kondisi sosial ekonomi debitur juga menjadi faktor pembatas. Meskipun skema keringanan telah disediakan, tidak semua debitur memiliki kemampuan finansial untuk melunasi utangnya. Hal ini banyak terjadi pada debitur dari kalangan ekonomi menengah ke bawah, termasuk pasien rumah sakit, yang dalam beberapa kasus bahkan tidak menyadari bahwa mereka masih memiliki kewajiban pembayaran.

Dari sisi internal, keterbatasan sumber daya dan waktu juga menjadi tantangan dalam mengelola volume berkas yang besar. Tidak semua kasus dapat ditangani secara menyeluruh dalam periode program yang terbatas. Dalam beberapa situasi, keterlibatan tokoh masyarakat atau aparat desa menjadi kunci untuk menjangkau debitur, yang menunjukkan pentingnya pendekatan sosial dalam mendukung efektivitas *crash program*. Secara keseluruhan, keberhasilan *crash program* tidak hanya ditentukan oleh kerangka kebijakan yang tersedia, tetapi juga oleh kesiapan data, efektivitas strategi komunikasi, serta kemampuan adaptasi terhadap karakteristik debitur dan tantangan implementasi di lapangan.

Rekomendasi dalam Mengatasi Kendala Penerapan *Crash program* di KPKNL Bandung

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan analisis dokumen di KPKNL Bandung, sejumlah rekomendasi disusun untuk menjawab kendala-kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan *crash program*. Rekomendasi ini ditujukan untuk meningkatkan efektivitas program dalam mendukung penyelesaian piutang negara dan optimalisasi PNBPN. Pertama, disarankan agar sosialisasi program dilakukan secara lebih intensif kepada debitur dan instansi pengusul. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pemahaman debitur terhadap manfaat program masih terbatas. KPKNL dapat memanfaatkan kanal digital seperti media sosial, situs resmi, dan aplikasi layanan publik, serta menjalin kerja sama dengan instansi daerah agar informasi menjangkau kelompok sasaran secara lebih luas dan tepat.

Kedua, pemetaan berkas BKPn secara menyeluruh perlu terus dilakukan dengan pendekatan analitik. Berdasarkan karakteristik debitur dan status jaminan, program dapat diarahkan pada debitur yang memiliki potensi penyelesaian lebih tinggi. Strategi berbeda perlu diterapkan untuk berkas yang memiliki jaminan dan yang tidak, guna mengoptimalkan penyelesaian berdasarkan sumber daya yang tersedia.

Ketiga, dari sisi pelaksana, perlu dilakukan penguatan sistem kerja dan sumber daya manusia. Penelitian menunjukkan bahwa beban administratif seperti digitalisasi dokumen masih cukup tinggi, sehingga menghambat efisiensi kerja. Untuk itu, peningkatan kapasitas melalui pelatihan teknis, serta penambahan sumber daya dan teknologi informasi, perlu menjadi bagian dari pengembangan berkelanjutan.

Keempat, regulasi yang mengatur pelaksanaan *crash program* perlu dievaluasi secara berkala. Penyesuaian terhadap ketentuan batas nilai pokok utang dan prosedur administratif harus mempertimbangkan dinamika ekonomi nasional dan efektivitas di lapangan. Kebijakan seperti penurunan batas pokok utang menjadi Rp2 miliar merupakan langkah positif, namun perlu pengawasan yang ketat untuk menjaga kredibilitas program. Rekomendasi-rekomendasi ini diharapkan dapat memperkuat pelaksanaan *crash program* di KPKNL Bandung secara menyeluruh, baik dari sisi operasional, strategi komunikasi, maupun landasan kebijakan, sehingga program dapat berjalan lebih efektif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan negara.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap implementasi *crash program* dalam pengelolaan

piutang negara di KPKNL Bandung, disimpulkan bahwa program ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Hal ini tercermin dari capaian penyelesaian Berkas Kasus Piutang Negara (BKPN) yang melebihi target, serta realisasi PNBP yang secara konsisten melampaui proyeksi selama periode pelaksanaan. Keberhasilan ini didukung oleh fleksibilitas kebijakan, pendekatan persuasif terhadap debitur, serta integrasi sistem kerja yang mempercepat proses penyelesaian.

Namun demikian, efektivitas program masih dihadapkan pada sejumlah kendala, antara lain ketidaklengkapan data debitur, terbatasnya akses komunikasi, rendahnya pemahaman debitur terhadap program, serta keterbatasan sumber daya dalam menangani volume berkas yang tinggi. Temuan ini memperkaya literatur terkait dengan memberikan fokus pada satuan kerja KPKNL Bandung, yang sebelumnya belum banyak diteliti, sehingga memberikan nilai kebaruan dan memperluas pemahaman tentang variasi implementasi *crash program* di tingkat lokal.

Kekuatan penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif yang mendalam, yang memungkinkan eksplorasi komprehensif terhadap praktik, hambatan, dan strategi implementasi di lapangan. Adapun keterbatasannya meliputi ruang lingkup yang terbatas pada satu lokasi penelitian serta belum dilakukan evaluasi terhadap keberlanjutan dampak program dalam jangka panjang. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya mengkaji implementasi *crash program* secara lebih luas di berbagai wilayah, dengan pendekatan kuantitatif guna menghasilkan generalisasi yang lebih kuat dan pengukuran dampak yang lebih objektif. Selain itu, penguatan sistem digital dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi rekomendasi penting untuk KPKNL Bandung dalam mendukung keberlanjutan pelaksanaan program di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Harahap, N. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashri Publishing.
- Karima, U., Program, F., Akuntansi, S. D.-4, Pemerintahan, M., Bandung, P. N., Nurmalina, R., & Akuntansi, J. (2024). Analisis *Crash program* pada Piutang Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung Tahun 2021-2022 Analysis of *Crash program* on state receivables at the bandung state assets and auction service office in 2021-2022. *Indonesian Accounting Research Journal*, 4(2), 101–110.
- Kasmoni, V. D. , & . , R. (2016). Prosedur Pengurusan Piutang Negara dan Daerah Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bogor. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 4(1).
- Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Putri, R. P., & Siregar, S. (2023). *Analisis Pengelolaan Piutang Negara di Masa Pandemi Covid-19 pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Sumatera Utara*.
- Republik Indonesia, Undang – Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. 2004.
- Republik Indonesia, Undang – Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. 2018.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 2020 tentang Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku di Lingkungan Kementerian Keuangan. 2020.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2022 tentang Pengurusan Piutang Negara oleh Panitia Urusan Piutang Negara. 2022.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 2020 tentang Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku di Lingkungan Kementerian Keuangan. 2020.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 15 Tahun 2021 tentang Penyelesaian Piutang Instansi Pemerintah Yang Diurus/Dikelola Oleh Panitia Urusan Piutang Negara/Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Tahun Anggaran 2021. 2021.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 30 Tahun 2024 tentang Penyelesaian Piutang Instansi Pemerintah Yang Diurus/Dikelola Oleh Panitia Urusan Piutang Negara/Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Tahun Anggaran 2024. 2024.
- Saputra, A. U., Akib, A., Rizkyanti, A., Sains, I. T., Bisnis, D., Selayar, M., Selatan, S., & Terbuka, U. (2023). Analisis Peran *Crash program* Piutang Negara Dalam Penerimaan Negara Bukan Pajak Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Kpknl Lahat. In *Equivalent: Journal Of Economic, Accounting and Management* (Vol. 1, Issue 2). <http://jurnal.dokicti.org/index.php/equivalent/index>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Surikova, E., Kosorukova, E., Krainova, I., & Rasskazova, M. (2022). Management of accounts receivable for railway transport enterprises. *Transportation Research Procedia*, 63, 1790–1797. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.195>

Kusumawardani. (2024, Agustus 19). Manfaatkan *Crash program* 2024, Lunas Hari Ini Lega Sampai Nanti. Diakses dari [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-singaraja/baca-artikel/17197/Manfaatkan-Crash-Program-2024-Lunas-Hari-Ini-Lega-Sampai-Nanti.html)

[singaraja/baca-artikel/17197/Manfaatkan-Crash-Program-2024-Lunas-Hari-Ini-Lega-Sampai-Nanti.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-lampungbengkulu/baca-artikel/13791/Keringanan-Utang-Crash-Program-apa-sih-Itu.html)

Nofitri. (2025, Maret 24). Keringanan Utang/*Crash program*, apa sih itu?. Diakses dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-lampungbengkulu/baca-artikel/13791/Keringanan-Utang-Crash-Program-apa-sih-Itu.html>