



Analisis Implementasi *Cashless Society* Dalam Tata Kelola Keuangan Studi Kasus di Badan Kepegawaian Negara

Dwi Arief Puja Sakti¹, Iwan Kurniawan Subagja², Azis Hakim³

¹Universitas Krisnadipayana, Jakarta, Indonesia, dwiarie444@gmail.com

²Universitas Krisnadipayana, Jakarta, Indonesia, iwankurniawan@unkris.ac.id

³Universitas Krisnadipayana, Jakarta, Indonesia, dr_azishakim@yahoo.co.id

Corresponding Author: dwiarie444@gmail.com¹

Abstract: This study aims to analyze the implementation of a cashless society in financial governance at the National Civil Service Agency (BKN) by applying the four dimensions of Edwards' (1980) public policy implementation model, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The adoption of non-cash transactions in public administration is primarily intended to prevent and eradicate corruption, as well as to ensure financial management that is accountable, transparent, effective, and efficient. This research employs a qualitative interpretive method with a case study approach. The findings indicate that the implementation of cashless society practices across all BKN work units aligns with the principles of good governance and contributes to improving accountability, transparency, efficiency, and the effectiveness of cash flow control within the organization.

Keywords: Digital Transformation, State Treasury, Public Policy

Abstrak: Topik penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *cashless society* dalam tata kelola keuangan pada Badan Kepegawaian Negara dengan menggunakan empat dimensi model implementasi kebijakan publik karya Edwards (1980), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Implementasi *cashless society* dalam administrasi negara bertujuan untuk mencegah dan memberantas korupsi, serta memastikan pengelolaan keuangan yang akuntabel, transparan, efektif, dan efisien. menggunakan metode kualitatif interpretatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transaksi non-tunai di seluruh satuan kerja tersebut sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik, meningkatkan akuntabilitas, transparansi, efisiensi, dan pengendalian arus kas.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Kas Negara, Kebijakan Publik

PENDAHULUAN

Satu hal yang telah familiar dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara bahwa setiap transaksi, baik dalam lingkup individu maupun instansi, dibayarkan menggunakan alat pembayaran berupa uang. Bentuk konkret yang selama ini dikenal dari uang adalah uang

tunai/konvensional/fisik, baik itu berupa uang kertas maupun uang logam. Seiring berkembangnya zaman, dinamika perekonomian yang berdampingan dengan maraknya digitalisasi di berbagai sektor menawarkan metode pembayaran baru, yaitu pembayaran secara non tunai. Hal ini secara khusus juga dihadapi oleh bendahara instansi pemerintah yang memiliki pilihan antara kedua metode melalui non tunai maupun tunai.

Awal mula perjalanan metode non tunai dimulai pada tahun 2014 melalui picanangan Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT) oleh Bank Indonesia. Gerakan ini direspon dengan baik oleh pemerintah melalui terbitnya Inpres Nomor 10 tahun 2016 yang mendorong transaksi cashless di lingkup pemerintahan. Kementerian Keuangan kemudian juga merespon melalui penyempurnaan mekanisme berupa pendebitan rekening bendahara melalui internet banking yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 230 tahun 2016. Dilanjutkan pada 1 Juli 2019 yang merupakan periode dimulainya implementasi Kartu Kredit Pemerintah (KKP) sebagai pelaksanaan atas P 196 tahun 2018. Tidak berhenti disitu, pada tahun 2020 hingga 2021 dilaksanakan implementasi *Virtual Account* (VA) secara masif pada 22 ribu rekening pengeluaran dengan fasilitas *Cash Management System* (CMS), kartu debit, serta pengembangan Digipay di seluruh Kementerian dan Lembaga (K/L).

Pada tahun 2022 mkanisme transaksi belanja pemerintah oleh satuan kerja masih banyak dilakukan dengan cara tunai. Pengelolaan transaksi belanja negara yang dilaksanakan secara tunai ini menghadapi berbagai kendala diantaranya yaitu (1) masalah ketersediaan uang di bendahara pengeluaran yang menimbulkan potensi kas menganggur (idle cash); (2) adanya potensi penyalahgunaan dari transaksi secara tunai oleh satuan kerja; dan (3) adanya potensi biaya yang timbul (cost of fund) akibat belum efektifnya manajemen kas pemerintah. Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada tahun 2022 telah mengeluarkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Namun demikian, masih terdapat beberapa temuan atas Sistem Pengendalian Intern dan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan. Salah satu temuan tersebut terkait dengan pengelolaan pada bendahara yang belum sepenuhnya memadai. Temuan pemeriksaan E.7 menyatakan bahwa Pengelolaan Kas dan Rekening pada 23 K/L sebesar Rp61,94 miliar belum sepenuhnya memadai. Permasalahan terkait kas ini meliputi pembukuan bendahara yang belum tertib, pengelolaan kas tunai bendahara pengeluaran melebihi ketentuan, potongan pajak oleh bendahara belum/terlambat disetor ke Kas Negara, saldo kas di neraca tidak sesuai dengan keberadaan fisik, kas terlambat/belum disetor ke kas negara, dan permasalahan signifikan lainnya terkait dengan kas

Kemudian ditindaklanjuti oleh pemerintah dengan melauching Kartu Kredit Pemerintah domestik dan QRIS dalam mendukung belanja K/L dan Pemerintah daerah, serta pengalihan seluruh pengadaan manual menuju elektronik paling lambat tahun 2023 melalui penerbitan Inpres Nomor 2 tahun 2022. Sejalan dengan perkembangan teknologi, ke depannya akan terus dikembangkan penguatan budaya non tunai dan penerapan government e-wallet. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2024 tentang Badan Kepegawaian Negara, dimana Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis manajemen aparatur sipil negara, dan pelaksanaan pengawasan penerapan sistem merit.

Berdasarkan pemaparan uraian terkait di atas, penelitian ini bertujuan melakukan tinjauan analisa implementasi kebijakan *cashless sociery* dalam tata kelola keuangan pada Badan Kepegawaian Negara serta memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan kajian teoritis

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menghasilkan sebuah data dengan karakteristik sifatnya deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atas pengamatan suatu objek yang diteliti (Siyoto & Sodik, 2015). Pendekatan ini juga menekankan pengumpulan data

di lapangan di mana objek tersebut diteliti (Cresswell, 2014). Pengumpulan data yang telah dilakukan diikuti dengan tahap pengolahan data untuk selanjutnya dapat dihasilkan interpretasi atas data yang telah didapat.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh hasil analisa implementasi kebijakan *cashless society* pada 16 satuan kerja pada Badan Kepegawaian Negara. Data primer yang digunakan beberapa kebijakan yang telah dilakukan Badan Kepegawaian Negara dalam rangka implementasi kebijakan *cashless society*, data sekunder yang digunakan yaitu data penggunaan *Cash Management System* dan Kartu Kredit Pemerintah.

Strategi validitas yang digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber data dan member checking. Proses triangulasi sumber data dilakukan dengan memeriksa data yang diperoleh dari berbagai sumber dan berbagai teknik pengumpulan data. Sedangkan member checking dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau deskripsi atau tema spesifik kepada partisipan untuk mengecek keakuratan laporan atau deskripsi atau tema.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Digitalisasi dalam pengelolaan keuangan telah menjadi kebutuhan mendesak di berbagai sektor, termasuk di lingkungan Kementerian Negara dan Lembaga (K/L). Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi, digitalisasi tidak hanya mempermudah proses administrasi, tetapi juga berperan penting dalam upaya mitigasi risiko yang terkait dengan pengelolaan kas. Salah satu bentuk konkret dari digitalisasi pengelolaan keuangan adalah penerapan budaya transaksi non tunai (*cashless*) yang didorong melalui optimalisasi penggunaan rekening virtual, sistem manajemen kas (*Cash Management System/CMS*) dan Kartu Kredit Pemerintah.

Kas Negara

Definisi kas negara tidak dapat terlepas dari konsep teori pengertian kata “kas” itu sendiri. Pengertian kas menurut Murti & Indrayeni (2020) merupakan sebuah unsur aktiva suatu entitas ekonomi yang paling penting dalam rangka membiayai jalannya aktivitas operasionalnya. Panjaitan & Ilhamiyah (2020) mendefinisikan pengertian dari kas meliputi bentuk uang tunai yang ada di tangan ataupun dalam bentuk saldo kas yang ada di bank. Definisi kas negara sebagai tempat penyimpanan uang negara dijabarkan lebih lanjut pada Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang pengelolaan uang negara/daerah. Dalam peraturan tersebut, istilah uang negara didefinisikan sebagai uang yang berada dalam penguasaan bendahara umum negara. Selanjutnya pada pasal 14 disebutkan juga bahwa seluruh penerimaan dan pengeluaran negara harus melalui rekening kas umum negara. Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa lingkup kas negara berada di 2 (dua) pihak yakni bendahara umum negara dan kementerian negara/lembaga. Meskipun lingkup kas negara berada di 2 (dua) pihak, namun penguasaannya tetap berada di bawah wewenang bendahara umum negara.

Rekening Virtual

Optimalisasi rekening virtual dimulai restrukturisasi rekening pengeluaran Bendahara diterapkan sejak keluarnya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.05/2019 tentang pengelolaan rekening pengeluaran milik kementerian negara/lembaga yang menambahkan pengaturan terkait pengelolaan rekening virtual di satker kementerian/lembaga. Pelaksanaan ini dilakukan secara bertahap mulai dari uji coba pada satker lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang diawali dengan terbitnya Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-03/PB/2019 tentang uji coba restrukturisasi, ini menandai diterapkannya secara keseluruhan restrukturisasi pengelolaan rekening pengeluaran pada semua kementerian/lembaga.

Pelaksanaan restrukturisasi pada tahun 2020 dibagi ke dalam tiga tahap, dimulai dari penerapan di satker lingkup Kementerian Keuangan paling lambat pada 31 Maret 2020. Selanjutnya program restrukturisasi dilanjutkan pada satker kementerian/ lembaga dengan kriteria tidak terdapat kantor vertikal daerah paling lambat pada 31 Juli 2020. Kemudian implementasi keseluruhan satker kementerian/ lembaga dilaksanakan paling lambat pada 31 Desember 2020. Restrukturisasi rekening pengeluaran ini memberikan fasilitas dashboard rekening untuk melakukan pemantauan. Dashboard rekening tersebut merupakan fasilitas website yang diberikan oleh bank untuk dapat menampilkan informasi data rekening secara realtime online. Dashboard rekening yang diberikan kepada satuan kerja ditujukan agar satuan kerja dapat melakukan pemantauan saldo & transaksi yang telah dilakukannya secara realtime *online*. Secara teori, rekening virtual merupakan sebuah nomor identifikasi customer suatu institusi/ perusahaan yang dibuka oleh bank atas permintaan dari institusi/perusahaan tersebut untuk selanjutnya diberikan kepada customer (non-perorangan ataupun perorangan) sebagai nomor rekening tujuan transaksi (Nurhaeni et al., 2016).

Pengoperasian rekening virtual digunakan oleh satker kementerian/lembaga dalam melaksanakan pengeluaran kas untuk kebutuhan pelaksanaan APBN. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.05/2019, maka pengoperasian rekening pengeluaran virtual tersebut melalui empat cara, yakni pengkreditan, pendebitan, penihilan, dan pelaporan rekening. Pelaksanaan pengeluaran kas erat kaitannya dengan proses pendebitan rekening. Pendebitan berperan sentral dalam menentukan apakah nantinya pengeluaran yang terjadi akan efisien dan efektif. Pasal 40 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.05/2019 dijabarkan lebih lanjut mengenai pengaturan terkait mekanisme pendebitan rekening pengeluaran virtual, yakni melalui *Cash Management System* (CMS), kartu debit, dan penarikan tunai melalui teller.

Cash Management System (CMS)

Cash Management System atau yang lebih sering disebut CMS merupakan sebuah fasilitas layanan yang diberikan oleh perbankan kepada nasabah nonperorangan, seperti perusahaan ataupun lembaga pemerintah, untuk dapat bertransaksi berbasis internet (Mongisidi et al., 2021). Penggunaan CMS memungkinkan penggunanya untuk dapat melakukan transaksi perbankan non tunai yang memberikan kemudahan dalam transfer ke pihak terkait dan memonitor transaksi yang terjadi (Anindita & Santoso, 2022). Transaksi non tunai pada CMS dapat diartikan bahwa pembayaran yang dilakukan tidak secara tunai namun langsung melalui transfer ke tujuan penerima (Rosalyni & Khabibah, 2020). CMS yang digunakan oleh bendahara pengeluaran satuan kerja kementerian negara/lembaga dapat disebut juga sebagai internet banking-nya pemerintah karena secara garis besar konsep CMS sama dengan internet banking pada umumnya, yakni untuk transaksi non tunai secara online. Perbedaannya hanya terletak pada penggunanya, jika internet banking cenderung diperuntukkan bagi individu/perorangan maka CMS diperuntukkan bagi non-perorangan (perusahaan atau lembaga pemerintah).

CMS yang digunakan pemerintah pada satuan kerja kementerian negara/lembaga dioperasikan oleh bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran mengoperasikan layanan CMS ini dengan memasukkan user id beserta password pada situs web CMS sesuai bank tempat dibukanya rekening. CMS menyediakan fasilitas secara realtime online untuk melakukan transfer pembayaran atas suatu transaksi, penyetoran penerimaan negara, dan fasilitas lainnya dalam transaksi perbankan. Terdapat fitur keamanan berupa token yang harus dimasukkan oleh atasan dari bendahara pengeluaran sebagai bentuk persetujuan atas transaksi yang akan dilakukan pada CMS (Winarno et al., 2021). Selain itu, CMS yang berbasis transaksi non tunai dapat mencegah kejadian hilangnya bukti bayar/kuitansi yang sering terjadi pada

transaksi tunai karena pada CMS untuk setiap bukti bayar/kuitansi langsung terkirim ke email dan dapat diunduh (Kautsar et al., 2021).

Kartu Kredit Pemerintah

Kartu Kredit Pemerintah atau yang disebut KKP Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah, KKP adalah alat pembayaran belanja atas beban APBN dengan menggunakan kartu, dimana kewajiban pembayaran dipenuhi terlebih dahulu oleh bank penerbit KKP dan satuan kerja wajib melunasi kewajiban pembayaran pada waktu yang disepakati dengan pelunasan sekaligus. KKP digunakan dalam penyelesaian tagihan belanja barang dan belanja modal kepada negara melalui mekanisme UP oleh unit organisasi K/L atau unit organisasi pemerintah daerah yang melaksanakan kegiatan K/L dan memiliki kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran. Ketentuan penggunaan KKP tersebut tidak berlaku bagi satuan kerja perwakilan Republik Indonesia di luar negeri dan satuan kerja atase teknis. KKP yang digunakan dalam pembayaran belanja atas beban APBN terdiri dari dua jenis, yaitu: KKP untuk belanja barang operasional dan KKP untuk belanja perjalanan dinas jabatan.

Teori Implementasi Kebijakan Publik

Menurut teori implementasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh Edwards (1980), terdapat empat faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik yaitu:

- a. Komunikasi Informasi tentang kebijakan publik dan peraturan implementasi harus dikomunikasikan kepada pelaksana kebijakan agar mereka mengetahui hal-hal yang perlu disiapkan dan dilaksanakan agar tujuan dan sasaran kebijakan dapat tercapai.
- b. Sumber daya merupakan Implementasi kebijakan tidak akan efektif apabila pelaksana kebijakan tidak didukung dengan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif.
- c. Disposisi atau attitude adalah kemauan, keinginan, dan kecenderungan pelaksana untuk menjalankan kebijakan secara sungguh-sungguh. Pandangan pelaksana terhadap kebijakan dan pengaruhnya terhadap kepentingan pribadi dan organisasi akan mempengaruhi sikap mereka dalam menjalankan kebijakan
- d. Struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan publik, karakteristik birokrasi terdiri dari *Standar Operating Procedures (SOP)* dan *fragmentasi*.

Sesuai dengan empat dimensi model implementasi kebijakan publik karya Edwards (1980), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Maka hasil penilitian ini berfokus pada aspek model tersebut dalam pendekatan implementasi kebijakan. Badan Kepegawaian Negara melakukan pendekatan implementasi kebijakan dan tindaklanjut atas beberapa catatan dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun Anggaran 2022 sebagai berikut:

Kegiatan NGUPAS (NGobrol Urusan Pelayanan dan Akuntabilitas)

Salah satu sasaran strategis Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada Rencana Strategis 2020-2024 adalah terwujudnya BKN yang akuntabel dan tata kelola pemerintahan yang baik yang salah satu indikator kinerjanya adalah tercapainya opini BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) terhadap laporan keuangan BKN. Melalui Sekretaris Utama BKN menginisiasi mengadakan kegiatan NGUPAS ini menjadi salah satu indikator dalam mewujudkan sasaran strategis utama tersebut. Kegiatan NGUPAS bertema Transformasi Tata Cara Pembayaran dengan tujuan memberikan pemahaman terkait transformasi yang perlu dilakukan dalam pengelolaan keuangan terutama dalam tatacara pembayaran APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) dengan menggandeng Direktorat Pengelolaan Kas Negara dan Direktorat Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan.

Kegiatan ini mendorong beberapa satker untuk mengubah atau mentransformasi arah pengelolaan keuangan yang semula tunai menjadi non tunai dengan mengoptimalkan penggunaan CMS dan Kartu Kredit Pemerintah. Pada kegiatan yang sama BKN memberikan penghargaan terhadap satuan kerja yang paling aktif dalam penggunaan cashless.



Tingkatkan Pengelolaan Keuangan yang Transparan dan Akuntabel, BKN Gelar Sosialisasi Bertajuk Ngupas

16/03/2023 Bera, Publikasi

lakarta-Humas BKN, Salah satu sasaran strategi Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada Rencana Strategis 2020-2024 adalah terwujudnya BKN yang akuntabel dan tata kelola pemerintahan yang baik yang salah satu indikator kinerjanya adalah tercapainya opini BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) terhadap laporan keuangan BKN. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris Utama BKN Iman Sulmarhan pada acara Ngupas (Ngobrol Usulan Pelayanan dan Akuntabilitas) yang diselenggarakan oleh Biro Keuangan BKN pada Rabu (15/3/2023) di aula BKN Pusat secara hybrid.

Gambar 1. Kegiatan NGUPAS

Sumber: <https://www.bkn.go.id/tingkatkan-pengelolaan-keuangan-yang-transparan-dan-akuntabel-bkn-gelar-sosialisasi-bertajuk-ngupas/>

Percepatan Pelaksanaan Implementasi *Cashless Society* Dalam Tata Kelola Keuangan

Badan Kepegawaian Negara melakukan percepatan implementasi kebijakan dengan melakukan pengawasan secara rutin setiap semesternya, melalui Kepala Biro Keuangan BKN melakukan inisiasi secara paralel dengan menerbitkan beberapa nota dinas perihal monitoring implementasi *cashless* dalam tata kelola keuangan ke beberapa kepala satuan kerja.

Kepala Biro Keuangan melakukan percepatan dengan menunjuk kepala subbagian pengelolaan belanja lainnya untuk dapat menyelesaikan kendala penggunaan *cashless* dan selalu memonitoring penggunaannya serta berkolaborasi dengan mitra bank apabila ada beberapa permasalahan terkait penggunaan CMS maupun Kartu Kredit Pemerintah. Selain itu Biro Keuangan membuat grup dalam platform chat antara seluruh satker dengan beberapa mitra bank sebagai wujud dalam percepatan implementasi *Cashless Society* dalam tata kelola keuangan secara berkesinambungan.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 451 Tahun 2024 Tentang Pedoman Implementasi Sistem Pembayaran Berbasis Cashless Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara

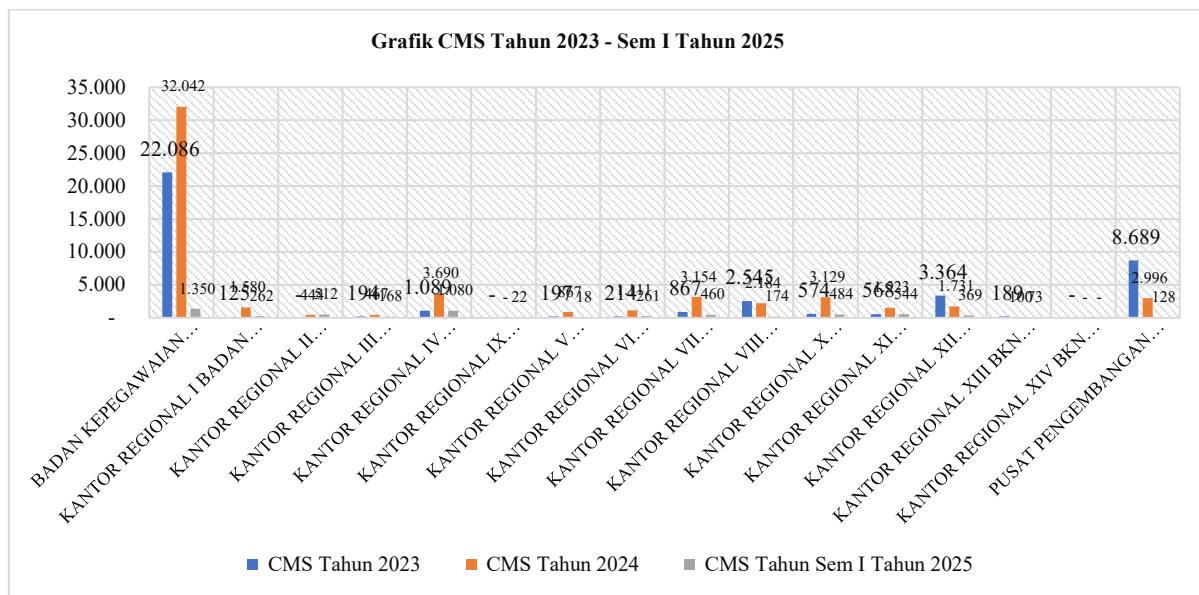
Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan regulasi tentang Pedoman Implementasi Sistem Pembayaran Berbasis Cashless Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara pada tanggal 11 November 2025, regulasi ini bertujuan untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan negara (good governance), Meningkatkan efektifitas, efisiensi keamanan dan akuntabilitas data transaksi keuangan, Mendukung Gerakan Non Tunai (GNT) dan *Go-Digital* sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mendorong penggunaan transaksi elektronik, mendukung komitmen instansi terhadap transparansi dan modernisasi serta Mendukung pelayanan keuangan berbasis Sistem Elektronik Berbasis Elektronik (SPBE).

Ruang linkup aturan tersebut terdiri dari mekanisme pendistribusian dana, Pendistribusian dana yang berasal dari dana UP/TUP dan LS bendahara, Tata cara pendistribusian dana dan pembayaran pajak dengan mekanisme cashless serta Monitoring dan pengawasan penerapan *cashless* di Satuan Kerja BKN.

Hasil Kebijakan *Cashless Society* Dalam Tata Keola Keuangan

Berdasarkan Langkah-langkah strategis percepatan dalam implementasi *cashless* dalam tata kelola keuangan di lingkungan BKN, maka hasil dari tahun 2023 sampai dengan semester I tahun anggaran 2025 sebagai berikut:

- a. Penggunaan **Cash Management System (CMS)**. Data penggunaan CMS pada 16 satuan kerja sebagai berikut:



Gambar 2. Grafik Penggunaan CMS dan Tunai

Berdasarkan data penggunaan CMS dan tunai pada seluruh satuan kerja Badan Kepegawaian Negara dari tahun 2023 sampai dengan semester 1 tahun 2025 menunjukkan beberapa hal sebagai berikut:

- Pada tahun 2023 menunjukkan bahwa masih terdapat 3 satuan kerja yang masih belum mengimplementasi CMS pada lingkungan kerja satuan kerjanya dengan prosentase yang telah mengimplementasikan sebesar 81.25%, kemudian pada tahun 2024 terdapat 1 satuan kerja yang belum mengimplementasikan dengan prosentase satuan kerja yang telah mengimplementasikan 87,50% dan pada semester I tahun anggaran 2025 tersisa 1 satuan kerja dengan prosentase yang telah mengimplementasikan sebesar 93.75%. terjadi tren kenaikan satuan kerja yang menggunakan CMS.
- Penggunaan CMS mengalami peningkatan dari segi intensitas dari tahun 2023 sebanyak 40.701 transaksi, pada tahun 2024 menjadi 55.018 transaksi dan sementara pada semester I tahun 2025 masih sebesar 5.905 transaksi, penurunan ini merupakan dampak dari efisiensi anggaran yang terjadi pada semua Kementerian/Lembaga.
- Perbandingan transaksi keuangan pada tahun 2023 dimana prosentase penggunaan CMS pada seluruh transaksi benda hara pengeluaran sebesar 94.67%, sedangkan pada tahun 2024 sebesar 98.96% dan semester I tahun 2025 baru sebesar 94.12%.
- Pada rentang waktu tahun 2023 sampai dengan semester I tahun 2025 Badan Kepegawaian Negara khususnya dikantor pusat selalu memperoleh predikat juara dalam penggunaan CMS dari Kementerian Keuangan.

b. Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah

Kartu Kredit Pemerintah (KKP) merupakan alat pembayaran nontunai yang digunakan oleh satuan kerja (satker) untuk membiayai belanja yang dibebankan pada APBN. Mekanismenya mirip dengan kartu kredit pribadi, di mana pembayaran kepada penyedia barang atau jasa dilakukan terlebih dahulu oleh bank penerbit, kemudian satker melunasi kewajiban tersebut sesuai jatuh tempo yang disepakati. Hasil penggunaan KKP pada Badan Kepegawaian Negara periode tahun 2023 sampai dengan semester I tahun 2025 sebagai berikut:

Tabel 1. Rekap Penggunaan KKP BKN Pusat

Tahun	Nilai (Rp)	Jumlah Surat Perintah Pencairan Dana
2023	4.706,157,607	420

2024	5,169,246,742	725
SEM I 2025	2,016,120,403	419

Berdasarkan data diatas menunjukkan tren kenaikan yang signifikan pada tahun 2023 ke 2024 dan sampai dengan semester I tahun 2025. Pada semester I tahun 2025 masih belum signifikan penggunaanya dikarenakan relaksasi anggaran baru dibuka pada semester II.

Berdasarkan hasil penilitian, Badan Kepegawaian Negara telah berhasil dalam mengimplementasikan *cashless society* melalui beberapa kebijakan, Sesuai dengan empat dimensi model implementasi kebijakan publik karya Edwards (1980) sebagai berikut:

- a. Komunikasi, komunikasi disini yang dilakukan oleh kebijakan yang dilakukan BKN melalui NGUPAS, monitoring secara berkala seluruh satuan kerja dan Group chat kepada bank mitra
- b. Sumber daya, sumber daya yang diberikan melalui *tools* yang dibuat oleh bank mitra dan pemberian kompetensi terhadap bendahara serta bimbingan teknis secara kompleks.
- c. Disposisi, disposisi yang dilakukan BKN diterbitkannya Keputusan Kepala BKN melalui biro keuangan dan subbag pengelolaan belanja lainnya melakukan pengawasan serta pendampingan terhadap seluruh pengguna.
- d. Struktur birokrasi, struktur birokrasi yang dilakukan melalui biro keuangan selaku pembina pengelolaan keuangan BKN melakukan transformasi atau perubahan yang signifikan dari *mindset* pengelola keuangan dari berbasis cash menjadi *cashless*.

KESIMPULAN

Pelaksanaan transaksi non tunai berdampak pada peningkatan akuntabilitas, *value for money*, kejujuran dalam mengelola keuangan public (*probity*), transparansi, dan pengendalian. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dapat disimpulkan kunci keberhasilan implementasi kebijakan *cashless society* di Badan Kepegawaian Negara yaitu kegiatan operasional kantor menjadi terhambat karena ketidaktersediaan uang fisik di bendahara, pegawai merasa ada risiko yang harus ditanggung ketika memegang uang fisik, seperti risiko takut kehilangan dan uang palsu, penggunaan uang konvensional menyebabkan transaksi belanja menjadi lambat, tidak praktis, dan tidak bisa fleksibel, adanya kebutuhan untuk mengakses laporan secara cepat dan *real time* serta adanya komitmen dari pimpinan untuk mengikuti perubahan jaman mengikuti revolusi industri 4.0. Sementara itu, dorongan yang berasal dari eksternal satuan kerja antara lain: adanya tuntutan masyarakat akan birokrasi pemerintah yang transparan dan akuntabel, upaya mendukung tercapainya strategi nasional keuangan inklusif, dan perubahan paradigma manajemen kas pemerintah menjadi lebih aktif, sehingga setiap rupiah dari anggaran negara dapat digunakan lebih optimal, serta semakin mudah, cepat dan efisien berbelanja secara *online*.

Implementasi *cashless society* dalam tata kelola keuangan di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam mewujudkan prinsip good governance. Melalui penerapan berbagai instrumen seperti Cash Management System (CMS), Kartu Kredit Pemerintah (KKP), serta kebijakan internal berupa Keputusan Kepala BKN Nomor 451 Tahun 2024, BKN berhasil meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Secara keseluruhan, implementasi transaksi non-tunai di BKN berkontribusi pada peningkatan integritas dan efisiensi dalam pengelolaan kas negara (*state treasury*), serta menjadi langkah nyata dalam mendukung transformasi digital di sektor pemerintahan. Sinergi antara BKN, Kementerian Keuangan, Bank Indonesia, lembaga perbankan, dan penyedia jasa menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan kebijakan ini guna mewujudkan tata kelola keuangan publik yang transparan, modern, dan akuntabel.

Berbagai dorongan baik internal maupun eksternal ini membutuhkan sinergi dan koordinasi dari berbagai pihak yang terlibat. Sinergi dan koordinasi yang baik antara Badan

Kepegawaian Negara, Kementerian Keuangan, Bank Indonesia, Bank Umum dan penyedia barang/jasa menjadi kunci penting suksesnya implementasi *cashless society*. Dukungan semua pihak sangat dibutuhkan agar tujuan strategis dari implementasi *cashless society* yaitu mewujudkan tata kelola keuangan negara yang fleksibel, transparan, aman, efektif dan akuntabel dapat tercapai dengan lebih baik.

Hasil dari penelitian ini, peneliti menyarankan untuk Badan Kepegawaian Negara memberikan *reward* terhadap satuan kerja maupun pengguna/bendahara yang telah menerapkan *cashless* sehingga dapat memicu lingkungan satuan kerja lain menerapkan kebijakan *cashless society* di Badan Kepegawaian Negara

REFERENSI

- Anindita, G., & Santoso, F. I. (2022). Implementasi *Cash Management System (CMS)* dalam belanja daerah di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sleman. *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 4, 420–425.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2023). Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2022.
- Cresswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Edwards, George C., (1980). *Implementing Public Policy*, Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Kautsar, A. Al, Aditya, T., & Rizky, D. A. (2021). Penerapan Sistem Transaksi Non Tunai Dalam Pelaksanaan Belanja Langsung Di Dinas Sosial Kota Tangerang. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 115–124.
- Meylina, T.S., Candraadewini, C., & Dadang M.S.M (2023). Pengelolaan Keuangan Daerah Dengan Sistem Transaksi Non Tunai Pada Badan Pegelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tebing Tinggi. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 48-54.
- Mongisidi, E. C., Koleangan, R. A. M., & Rotinsulu, D. C. (2021). Analisis implementasi transaksi non tunai dalam pengelolaan keuangan daerah Kota Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 20(1), 15–30.
- Murti, W., & Indrayeni, N. (2020). Pengaruh kas dan hutang jangka pendek terhadap laba bersih PT Kalbe Farma Tbk. *Jurnal Akuntansi FE-UB*, 14(2), 55–70.
- Novitasari, T. (2020). Analisis Implementasi Kartu Kredit Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga di Wilayah Kerja KPPN Magelang). *Journal UGM*, 8(2), <https://doi.org/10.22146/abis.v8i2.58898>
- Nurhaeni, T., Tiara, K., & Fahliandhini, D. (2016). Rancangan *Virtual Account* Sebagai Media Pembayaran Pada Perguruan Tinggi Raharja. *ICIT Journal*, 2(2), 221–237
- Panjaitan, R., & Ilhamiyah, S. (2020). Analisa Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Penerimaan Dan Pengeluaran Kas Di Kecamatan Pringapus. *Ragam Penelitian Mesin*, 2(2), 08–16.
- Rosalyni, G. E. N., & Khabibah, N. A. (2020). Penerapan *cash management system* sebagai sistem belanja di cabang dinas energi dan sumber daya mineral wilayah merapi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 11(2), 139–147.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). Dasar metodologi penelitian. Literasi Media Publishing.
- Winarno, W., Diananto, R., & Hutabarat, D. D. (2021). Restrukturisasi rekening bendahara pemerintah. *Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia*.