

Implementasi Kebijakan *Cash Management System* (CMS) Dalam Meningkatkan Pengelolaan Apbn Oleh Bendaharan SATKER (Studi Kasus Di KPPN Gorontalo)

Hasan Ibrahim¹, Ellys Rachman², Agus Pariono³

^{1,3}Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Bina Taruna Gorontalo

²Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, Universitas Bina Taruna Gorontalo

hasan.ibrahim@kemenkeu.go.id, ellysrachman12@gmail.com, guspri811@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan *Cash Management System* (CMS) dalam meningkatkan pengelolaan APBN oleh bendahara satuan kerja di KPPN Gorontalo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CMS telah meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan APBN, namun belum berjalan optimal. Kendala utama meliputi kesiapan sumber daya manusia yang belum merata serta kualitas infrastruktur jaringan yang masih bervariasi antar-satuan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi telah berkembang ke arah budaya kerja digital yang mendukung penerapan CMS. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi CMS memerlukan penguatan kapasitas SDM, pemerataan infrastruktur teknologi informasi, dan penguatan budaya organisasi untuk mewujudkan pengelolaan APBN yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Keywords: Implementasi Kebijakan; Cash Management System; Pengelolaan APBN.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Cash Management System (CMS) policy in improving state budget (APBN) management by spending treasurers at the Gorontalo State Treasury Service Office (KPPN). A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that CMS implementation has improved the efficiency, transparency, and accountability of APBN management, although its implementation has not yet been fully optimized. The main challenges include uneven human resource capacity and disparities in network infrastructure across work units. Conversely, organizational culture has evolved toward a digital-oriented work environment that supports CMS implementation. The study concludes that strengthening human resource capacity, improving digital infrastructure, and reinforcing organizational culture are essential to achieving more effective and sustainable public financial management.

Keywords: Policy Implementation; Cash Management System; State Budget Management.

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pengelolaan keuangan publik menjadi salah satu agenda strategis reformasi birokrasi di Indonesia [1], [2]. Pemerintah terus mendorong modernisasi

sistem pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) melalui pemanfaatan teknologi informasi guna mewujudkan tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien [3], [4], [5]. Amanat tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menempatkan digitalisasi layanan publik sebagai instrumen utama dalam peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan [6], [7], [8], [9]. Digitalisasi pengelolaan kas negara tidak lagi dipandang sebagai inovasi administratif semata, tetapi telah menjadi kebutuhan strategis dalam memperkuat akuntabilitas fiskal, mempercepat proses bisnis, meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik berbasis keuangan negara.

Salah satu bentuk transformasi tersebut diwujudkan melalui implementasi *Cash Management System* (CMS) yang dikembangkan Direktorat Jenderal Perbendaharaan bekerja sama dengan perbankan pemerintah [10], [11], [12]. CMS merupakan sistem transaksi keuangan elektronik yang memungkinkan bendahara satuan kerja melaksanakan pembayaran secara cashless, real-time, terdokumentasi secara digital, serta terintegrasi dengan sistem pengelolaan kas negara. Melalui implementasi CMS, proses pembayaran yang sebelumnya dilakukan secara manual bertransformasi menjadi sistem elektronik yang lebih cepat, aman, mudah diawasi, dan mampu menghasilkan jejak audit (*audit trail*) yang lebih baik [13]; [14], [15]. Dengan demikian, CMS diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengelolaan APBN sekaligus mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara.

Akan tetapi, implementasi teknologi dalam organisasi publik tidak selalu berjalan sesuai dengan tujuan kebijakan. Keberhasilan suatu sistem digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kapasitas sumber daya manusia, komunikasi kebijakan, dukungan infrastruktur, serta tingkat penerimaan pengguna terhadap perubahan sistem kerja [16], [17], [18]. Dalam perspektif implementasi kebijakan publik, kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi digital sangat dipengaruhi oleh proses implementasi kebijakan yang berlangsung pada tingkat pelaksana (*street-level bureaucracy*) [19], [20]. Oleh karena itu, keberhasilan CMS tidak cukup diukur dari meningkatnya jumlah transaksi elektronik, tetapi juga perlu dianalisis berdasarkan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dalam praktik organisasi.

KPPN Gorontalo sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki peran strategis dalam mengawal implementasi CMS melalui fungsi pembinaan, pendampingan, monitoring, dan evaluasi terhadap bendahara satuan kerja. Seluruh transaksi APBN pada satuan kerja mitra KPPN diarahkan untuk memanfaatkan CMS sebagai instrumen pembayaran non-tunai. Namun demikian, hasil observasi awal menunjukkan bahwa implementasi CMS masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan kompetensi sebagian bendahara dalam mengoperasikan sistem, ketergantungan terhadap

kualitas jaringan internet, gangguan layanan perbankan (*system downtime*), serta masih ditemukannya kebiasaan transaksi manual yang menyebabkan pemanfaatan CMS belum optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi CMS belum sepenuhnya ditentukan oleh keberadaan sistem, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor implementasi kebijakan [21], [22].

Fenomena tersebut juga tercermin pada perkembangan penggunaan CMS di wilayah kerja KPPN Gorontalo. Secara kuantitatif terjadi peningkatan pemanfaatan CMS selama empat tahun terakhir, namun peningkatan tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan optimalisasi nilai transaksi maupun kualitas implementasi di tingkat pengguna.

Tabel 1. Perkembangan Implementasi Cash Management System (CMS) pada KPPN Gorontalo Tahun 2022 & 2025

Indikator	2022	2025
Persentase Satker Menggunakan CMS	26,00%	79,14%
Frekuensi Transaksi melalui CMS	74,35%	89,72%
Nilai Transaksi melalui CMS	10,29%	47,76%

Sumber: KPPN Gorontalo (2025).

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa persentase satuan kerja yang menggunakan CMS meningkat lebih dari tiga kali lipat dalam periode 2022–2025. Frekuensi transaksi elektronik juga meningkat hingga mencapai 89,72%. Namun demikian, peningkatan nilai transaksi baru mencapai 47,76%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar transaksi bernilai besar masih belum sepenuhnya dilakukan melalui CMS. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tingkat adopsi sistem dengan tingkat optimalisasi pemanfaatan CMS dalam pengelolaan APBN. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi belum sepenuhnya tercermin dari tingginya tingkat penggunaan aplikasi, tetapi juga harus diukur berdasarkan kualitas pelaksanaan kebijakan.

Dalam kajian implementasi kebijakan, Riant Nugroho (2010) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat dimensi utama, yaitu isi kebijakan (*policy content*), konteks implementasi (*implementation context*), sistem penyampaian kebijakan (*delivery system*), serta hasil kebijakan (*policy outcome*) [23], [24], [25]. Keempat dimensi tersebut memberikan kerangka analisis yang komprehensif karena tidak hanya menilai keberhasilan dari aspek administratif, tetapi juga menjelaskan bagaimana substansi kebijakan diterjemahkan oleh organisasi pelaksana hingga menghasilkan dampak nyata [26], [27]. Pendekatan ini dinilai relevan untuk menjelaskan implementasi CMS yang melibatkan interaksi antara kebijakan nasional, organisasi pelaksana, sistem teknologi informasi, serta perilaku bendahara sebagai pengguna utama.

Kajian mengenai CMS telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, namun masih menunjukkan fokus yang beragam. Penelitian [18] menemukan bahwa implementasi CMS mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah,

meskipun masih dihadapkan pada kendala *system error* dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian [28] menekankan bahwa keberhasilan implementasi CMS dipengaruhi oleh tingkat pemahaman pejabat perbendaharaan, kemudahan penggunaan sistem, serta dukungan layanan perbankan [29], [30]. Sementara itu, [31] menunjukkan bahwa efektivitas CMS berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bendahara melalui kualitas sumber daya manusia, keamanan sistem, prosedur kerja, dan pengendalian internal.

Meskipun memberikan kontribusi yang penting, penelitian-penelitian terdahulu masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian berorientasi pada efektivitas penggunaan sistem, kepuasan pengguna, atau pengaruh CMS terhadap kinerja bendahara, sehingga belum secara komprehensif menjelaskan proses implementasi kebijakan yang melatarbelakangi keberhasilan maupun kegagalan penerapan CMS. Kedua, kajian sebelumnya lebih banyak menggunakan perspektif manajemen sistem informasi dan pengelolaan keuangan, sedangkan pendekatan implementasi kebijakan publik masih relatif terbatas. Ketiga, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi CMS pada lingkungan KPPN Gorontalo menggunakan kerangka implementasi kebijakan [32], [33]. Dengan demikian, terdapat research gap berupa belum adanya analisis yang mengintegrasikan dimensi isi kebijakan, konteks implementasi, sistem penyampaian, dan hasil kebijakan dalam menjelaskan implementasi CMS pada tingkat satuan kerja. Untuk memperjelas posisi penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya, disajikan pemetaan penelitian terdahulu sebagai berikut.

Tabel 2. State of the Art dan Research Gap Penelitian

Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Keterbatasan
Fithriyah Susanti et al. (2023)	Implementasi CMS pada Kementerian Kesehatan	CMS meningkatkan transparansi dan akuntabilitas	Belum menggunakan perspektif implementasi kebijakan
I Dewa Gede S. A. Yadnya (2022)	Faktor keberhasilan penggunaan CMS	Dipengaruhi kompetensi SDM dan layanan bank	Berfokus pada faktor teknis penggunaan
Sofina Anggia et al. (2024)	Pengaruh CMS terhadap kinerja bendahara	CMS meningkatkan kinerja bendahara	Tidak mengkaji proses implementasi kebijakan
Penelitian ini	Implementasi kebijakan CMS pada KPPN Gorontalo berdasarkan model Riant Nugroho	Menganalisis hubungan antara isi kebijakan, konteks implementasi, sistem penyampaian, dan hasil kebijakan	Mengisi kekosongan kajian implementasi kebijakan berbasis digital pada pengelolaan APBN

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan novelty berupa analisis implementasi Cash Management System dari perspektif implementasi kebijakan publik dengan menggunakan model [32] pada konteks pengelolaan APBN di lingkungan KPPN Gorontalo. Pendekatan ini tidak hanya mengevaluasi tingkat penggunaan CMS, tetapi juga menjelaskan

Hasan Ibrahim, Cs: *Implementasi Kebijakan* Page. 4

bagaimana substansi kebijakan diterjemahkan ke dalam praktik implementasi, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta implikasinya terhadap efektivitas pengelolaan keuangan negara. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Cash Management System (CMS) dalam meningkatkan pengelolaan APBN oleh bendahara satuan kerja pada KPPN Gorontalo berdasarkan dimensi isi kebijakan, konteks implementasi, sistem penyampaian kebijakan, dan hasil kebijakan. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian implementasi kebijakan digital di sektor publik sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam meningkatkan efektivitas implementasi CMS.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk menganalisis implementasi kebijakan *Cash Management System* (CMS) dalam meningkatkan pengelolaan APBN oleh bendahara satuan kerja di KPPN Gorontalo. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali secara mendalam proses implementasi kebijakan berdasarkan pengalaman, persepsi, dan praktik para pelaksana kebijakan [34], [35], [36].

Penelitian dilaksanakan di KPPN Gorontalo beserta beberapa satuan kerja mitra pengguna CMS. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis KPPN sebagai instansi yang melaksanakan pembinaan, pendampingan, monitoring, dan evaluasi implementasi CMS di wilayah Provinsi Gorontalo.

Fokus penelitian mengacu pada teori implementasi kebijakan Riant Nugroho (2010) yang meliputi empat dimensi, yaitu (1) isi kebijakan, (2) konteks pelaksanaan, (3) sistem penyampaian kebijakan, dan (4) hasil kebijakan. Keempat dimensi tersebut digunakan sebagai pedoman dalam menyusun instrumen penelitian, proses pengumpulan data, serta analisis temuan.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 11 informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, meliputi Kepala Kanwil DJPb Provinsi Gorontalo, Kepala KPPN Gorontalo, Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, pimpinan satuan kerja, serta bendahara pengeluaran sebagai pengguna CMS. Data sekunder diperoleh dari regulasi, pedoman teknis, laporan penggunaan CMS, serta dokumen pendukung lainnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik sehingga informasi yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Analisis data menggunakan model interaktif [37] yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data hingga penelitian selesai untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi kebijakan CMS di KPPN Gorontalo.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kesiapan SDM dalam Implementasi CMS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan keberhasilan implementasi Cash Management System (CMS) pada satuan kerja di wilayah KPPN Gorontalo. Sebagian besar bendahara telah memiliki kemampuan dasar dalam mengoperasikan CMS sehingga proses transaksi keuangan dapat dilaksanakan secara elektronik. Namun demikian, tingkat penguasaan aplikasi belum sepenuhnya merata. Pada beberapa satuan kerja masih ditemukan bendahara yang memerlukan pendampingan teknis, khususnya ketika terjadi pembaruan aplikasi atau kendala sistem.

Temuan lapangan juga memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi pengguna tidak hanya diperoleh melalui kegiatan bimbingan teknis yang diselenggarakan KPPN, tetapi juga melalui proses pembelajaran mandiri dan diskusi antar bendahara. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital mulai membentuk budaya belajar dalam organisasi, meskipun masih terdapat sebagian aparatur yang mempertahankan pola kerja manual karena merasa lebih aman terhadap risiko kesalahan transaksi.

Tabel 4.1 Analisis Data Kesiapan SDM (Miles, Huberman & Saldaña, 2014)

Data Mentah	Kondensasi Data	Display Data	Kesimpulan
Sebagian besar bendahara telah mampu menggunakan CMS secara mandiri.	Kompetensi teknis pengguna meningkat.	Mayoritas satker telah mandiri menggunakan CMS.	Literasi digital sudah berkembang.
Beberapa bendahara masih membutuhkan pendampingan saat terjadi pembaruan sistem.	Adaptasi terhadap perubahan sistem belum merata.	Masih terdapat disparitas kompetensi antar satker.	Pelatihan berkelanjutan masih diperlukan.
Pembelajaran dilakukan melalui bimtek, grup komunikasi, dan diskusi sesama bendahara.	Terjadi transfer pengetahuan secara informal.	Kolaborasi mempercepat proses adaptasi.	Komunitas belajar menjadi faktor pendukung implementasi CMS.

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2026).

Berdasarkan hasil kondensasi data, kesiapan SDM di lingkungan KPPN Gorontalo dapat dikategorikan cukup baik, namun belum sepenuhnya homogen. Digitalisasi telah mendorong peningkatan literasi digital aparatur, tetapi keberhasilan implementasi masih dipengaruhi oleh pengalaman pengguna, kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem, dan intensitas pendampingan yang diberikan KPPN.

Temuan tersebut memperkuat konsep Digital Era Governance yang menempatkan kapasitas aparatur sebagai prasyarat utama keberhasilan transformasi digital. Dalam perspektif implementasi kebijakan Riant Nugroho, kondisi tersebut menunjukkan bahwa konteks pelaksanaan telah berjalan cukup baik, meskipun penguatan kapasitas SDM secara berkelanjutan masih diperlukan agar implementasi CMS berlangsung secara optimal.

Infrastruktur Jaringan dalam Implementasi CMS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan infrastruktur jaringan menjadi faktor teknis yang paling sering memengaruhi kelancaran implementasi CMS. Sebagian besar informan menyatakan bahwa aplikasi CMS berjalan dengan baik apabila didukung koneksi internet yang stabil. Sebaliknya, gangguan jaringan menyebabkan proses unggah transaksi menjadi lambat bahkan mengalami *timeout*, terutama pada akhir periode pelaporan ketika volume transaksi meningkat.

Perbedaan kualitas jaringan antar satuan kerja menyebabkan efektivitas implementasi CMS tidak berlangsung secara seragam. Beberapa satker telah menyediakan jaringan internet khusus, sedangkan satker lainnya masih bergantung pada jaringan publik sehingga stabilitas koneksi belum dapat dijamin.

Tabel 4.2 Analisis Data Infrastruktur Jaringan

Data Mentah	Kondensasi Data	Display Data	Kesimpulan
CMS berjalan lancar apabila jaringan stabil.	Stabilitas internet menentukan keberhasilan transaksi.	Infrastruktur menjadi faktor pendukung utama.	Infrastruktur berpengaruh langsung terhadap efektivitas CMS.
Saat jaringan terganggu transaksi sering mengalami <i>timeout</i> .	Gangguan teknis menghambat pelayanan.	Terjadi keterlambatan transaksi pada jam sibuk.	Infrastruktur belum sepenuhnya optimal.
Sebagian satker menggunakan internet cadangan.	Satker melakukan mitigasi secara mandiri.	Belum terdapat standar kualitas jaringan yang sama.	Diperlukan pemerataan kualitas jaringan.

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2026).

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi CMS belum sepenuhnya didukung oleh kesiapan infrastruktur digital yang merata. Walaupun aplikasi telah berjalan dengan baik pada sisi sistem pusat, kualitas jaringan di tingkat pengguna masih menjadi hambatan utama. Dalam perspektif Digital Era Governance, infrastruktur digital merupakan fondasi transformasi birokrasi sehingga keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada aplikasi, tetapi juga pada kualitas konektivitas yang menopangnya.

Budaya Organisasi dalam Implementasi CMS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan KPPN Gorontalo telah mengalami perubahan menuju budaya kerja digital. Mayoritas informan menyatakan bahwa penggunaan CMS telah meningkatkan disiplin administrasi, transparansi transaksi, dan akuntabilitas pengelolaan APBN. Perubahan tersebut didukung oleh komitmen pimpinan yang secara konsisten mendorong penggunaan transaksi non-tunai serta memberikan pendampingan kepada satuan kerja.

Meskipun pada tahap awal implementasi masih ditemukan resistensi terhadap perubahan sistem, kondisi tersebut semakin berkurang seiring meningkatnya pemahaman

aparatur mengenai manfaat CMS. Saat ini CMS tidak lagi dipandang sebagai beban administratif, tetapi telah menjadi bagian dari standar operasional pengelolaan keuangan negara.

Tabel 4.3 Analisis Data Budaya Organisasi

Data Mentah	Kondensasi Data	Display Data	Kesimpulan
Pegawai mulai terbiasa menggunakan CMS setiap transaksi.	Terjadi perubahan perilaku kerja.	Budaya digital mulai terbentuk.	Adaptasi organisasi berjalan baik.
Pimpinan aktif mendorong penggunaan CMS.	Kepemimpinan mendukung transformasi digital.	Komitmen organisasi tinggi.	Leadership mempercepat implementasi.
Resistensi pengguna mulai berkurang.	Penerimaan terhadap inovasi meningkat.	CMS menjadi bagian budaya kerja.	Budaya organisasi mendukung keberhasilan CMS.

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2026).

Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang memperkuat implementasi CMS. Kepemimpinan yang adaptif, komunikasi yang intensif, serta pembentukan kebiasaan kerja digital telah mendorong aparatur menerima CMS sebagai bagian dari tata kelola keuangan sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan konsep Digital Era Governance, yang menegaskan bahwa transformasi digital akan berhasil apabila diikuti perubahan budaya organisasi menuju birokrasi yang lebih adaptif, transparan, dan kolaboratif.

Pembahasan

Kesiapan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi Cash Management System (CMS) di lingkungan KPPN Gorontalo. Meskipun sebagian besar bendahara telah mampu mengoperasikan CMS secara mandiri, masih ditemukan perbedaan tingkat kompetensi antar-satuan kerja. Perbedaan tersebut tidak hanya terlihat pada kemampuan teknis dalam menjalankan aplikasi, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi terhadap pembaruan sistem, menyelesaikan kendala operasional secara mandiri, serta memanfaatkan fitur-fitur digital secara optimal. Dengan demikian, implementasi CMS tidak hanya membutuhkan literasi digital, tetapi juga kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan proses bisnis pengelolaan APBN.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan digital lebih ditentukan oleh kesiapan human capital dibandingkan aspek teknologi semata. Dalam perspektif Digital Era Governance (DEG), transformasi digital merupakan perubahan menyeluruh yang mengintegrasikan teknologi dengan kapasitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi aparatur menjadi prasyarat utama agar digitalisasi mampu menghasilkan tata kelola keuangan yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [38] yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi e-government sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia. Temuan ini juga menguatkan penelitian [1], [39] yang menunjukkan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat sistem.

Di KPPN Gorontalo, peningkatan kompetensi tidak hanya diperoleh melalui bimbingan teknis formal, tetapi juga melalui pembelajaran antarrekan (*peer learning*), sehingga mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan sistem.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas bendahara tidak cukup dilakukan melalui pelatihan yang bersifat umum. KPPN perlu menerapkan strategi *capacity building* yang berkelanjutan melalui pelatihan berbasis kebutuhan, pendampingan teknis, serta penguatan komunitas praktik (*community of practice*) agar kompetensi digital antar-satuan kerja menjadi lebih merata.

Infrastruktur Jaringan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa infrastruktur jaringan merupakan faktor pendukung yang secara langsung memengaruhi efektivitas implementasi CMS. Meskipun aplikasi CMS telah berfungsi dengan baik, kualitas konektivitas internet yang berbeda antar-satuan kerja menyebabkan proses transaksi belum berjalan secara optimal. Gangguan jaringan, keterlambatan akses (*latency*), dan kegagalan pengunggahan data masih ditemukan terutama pada satuan kerja yang berada di wilayah dengan kualitas jaringan yang rendah.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan digital tidak hanya ditentukan oleh kualitas aplikasi, tetapi juga oleh kesiapan ekosistem teknologi yang mendukungnya. Dalam kerangka Digital Era Governance, infrastruktur digital merupakan fondasi integrasi layanan publik berbasis elektronik. Ketika kualitas jaringan belum merata, manfaat digitalisasi belum dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh pengguna.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian [40] mengenai *digital divide* yang menjelaskan bahwa kesenjangan infrastruktur menjadi penyebab utama rendahnya efektivitas implementasi layanan digital. Penelitian [6] juga menegaskan bahwa kualitas sistem dan kualitas infrastruktur merupakan faktor yang menentukan keberhasilan sistem informasi. Dengan demikian, kendala jaringan yang masih ditemukan di wilayah kerja KPPN Gorontalo menunjukkan bahwa penguatan infrastruktur merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi CMS.

Implikasi penelitian ini menunjukkan perlunya sinergi antara KPPN, satuan kerja, dan penyedia layanan internet untuk meningkatkan stabilitas jaringan. Selain itu, penyediaan standar minimal kualitas koneksi internet pada setiap satuan kerja perlu menjadi bagian dari strategi penguatan transformasi digital pengelolaan APBN.

Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan KPPN Gorontalo telah berkembang ke arah budaya kerja digital yang lebih transparan, kolaboratif, dan akuntabel. CMS tidak lagi dipersepsikan sebagai beban administratif, tetapi telah menjadi bagian dari mekanisme pengendalian internal dalam pengelolaan APBN. Perubahan tersebut didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, komunikasi organisasi yang terbuka, serta terbentuknya kebiasaan saling berbagi pengetahuan antarpegawai dalam menyelesaikan berbagai kendala operasional.

Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya perubahan teknologi, tetapi juga perubahan nilai dan perilaku organisasi. Dalam perspektif Digital Era Governance, keberhasilan digitalisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun integrasi antara teknologi, proses kerja, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja yang mendukung inovasi menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan

implementasi CMS.

Hasil penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi [32] yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi terjadi ketika nilai, norma, dan asumsi dasar organisasi berubah secara bertahap. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian [38] yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan penerimaan terhadap inovasi digital. Di KPPN Gorontalo, komitmen pimpinan dalam mendorong penggunaan CMS berhasil mengurangi resistensi terhadap perubahan serta mempercepat terbentuknya budaya kerja digital.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi CMS perlu dipertahankan melalui penguatan budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi antarsatuan kerja. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menghasilkan perubahan pada prosedur kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang mampu menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan APBN secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Cash Management System (CMS) dalam meningkatkan pengelolaan APBN di KPPN Gorontalo telah berjalan dengan cukup efektif, namun belum mencapai tingkat optimal pada seluruh satuan kerja. Keberhasilan implementasi CMS ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu kesiapan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur jaringan, dan budaya organisasi.

Kesiapan sumber daya manusia menunjukkan perkembangan yang positif melalui meningkatnya literasi digital dan kemampuan bendahara dalam mengoperasikan CMS. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan kompetensi antar-satuan kerja sehingga penguatan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan dan pendampingan teknis tetap diperlukan. Dari aspek infrastruktur, kualitas jaringan internet yang belum merata masih menjadi kendala dalam kelancaran transaksi elektronik, terutama pada periode dengan intensitas transaksi yang tinggi. Sementara itu, budaya organisasi telah menjadi faktor pendukung utama implementasi CMS, yang ditunjukkan oleh terbentuknya budaya kerja digital yang lebih transparan, akuntabel, kolaboratif, dan berorientasi pada efisiensi pengelolaan APBN.

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi CMS tidak hanya bergantung pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan budaya kerja secara simultan. Temuan ini memperkuat perspektif Digital Era Governance bahwa keberhasilan transformasi digital sektor publik ditentukan oleh sinergi antara aspek teknologi, organisasi, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, optimalisasi implementasi CMS di KPPN Gorontalo memerlukan strategi penguatan kompetensi digital aparatur, pemerataan kualitas infrastruktur teknologi informasi, serta penguatan budaya organisasi yang adaptif terhadap transformasi digital guna mewujudkan pengelolaan APBN yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. R. Madina, R. Mokodongan, dan R. A. Zen, "Analisis Efektivitas Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Administrasi Akademik," *JlEM J. Int. Entrep. Manag.*, vol. 5, no. 01, hlm. 127–145, 2026.

Hasan Ibrahim, Cs: *Implementasi Kebijakan*

Page. 10

- [2] F. Akibun, I. Lakoro, M. R. A. Kaluku, R. Mokodongan, dan F. Sahi, "Sistem Tanggung Renteng Sebagai Instrumen Manajemen Risiko Pembiayaan Mikro Di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar," *JISEF J. Int. Sharia Econ. Financ.*, vol. 5, no. 1, hlm. 35–55, 2026.
- [3] A. I. Agustina dan I. Ibad, "Analisis Penerapan Penatausahaan Penerimaan Desa Melalui Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) Berbasis Cash Management System (CMS) Di Kabupaten Sragen," *J. Adm. Kant.*, vol. 13, no. 1, hlm. 47–56, Mei 2025, doi: 10.51211/jak.v13i1.3399.
- [4] A. T. Herlen, V. T. Putriana, dan D. Yohana, "Implementasi Kebijakan Transaksi Non Tunai Pemerintah Daerah di Indonesia," *J. Ilm. Univ. Batanghari Jambi*, vol. 21, no. 1, hlm. 80, Feb 2021, doi: 10.33087/jiubj.v21i1.1235.
- [5] F. A. Bayumi, M. I. Parabi, O. D. E. Wulansari, dan R. Sholehurrohman, "Implementasi Cash Management System Menggunakan Real-Time Payment untuk Optimalisasi Layanan Sistem Koperasi Simpan Pinjam Sekolah," *J. Manaj. Inform. JAMIKA*, vol. 15, no. 2, hlm. 164–180, Okt 2025, doi: 10.34010/jamika.v15i2.16912.
- [6] J. Karim, "Model Tata Kelola Digital Terpadu (MTGDT): Sintesis Konseptual Untuk Penguatan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Pemerintahan Daerah," *JTEM J. Int. Entrep. Manag.*, vol. 5, no. 01, hlm. 32–52, 2026.
- [7] V. M. Amalia, L. 'Alam Q. Warsito, dan H. Aziz, "Analisis Tantangan Dan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Di Indonesia Timur," *J. Mediasosian J. Ilmu Sos. Dan Adm. Negara*, vol. 9, no. 2, hlm. 412–426, Sep 2025, doi: 10.30737/mediasosian.v9i2.6416.
- [8] S. Hadisutisna, "Implementasi E-Government dan Akuntabilitas Pemerintahan Daerah di Indonesia: Kajian Multidimensional," *aspirasi*, vol. 16, no. 1, hlm. 52–68, Mar 2026, doi: 10.31943/aspirasi.v16i1.159.
- [9] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Presiden (Perpres) No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Sekretariat Negara, 2018.
- [10] K. Hasan, R. Mokodongan, dan M. Djaba, "Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam Praktik Manajemen Kinerja Pegawai," *J. Manaj. Keuang. Sek. Publik J-MKSP*, vol. 1, no. 1, hlm. 31–43, Mei 2025, doi: 10.37606/j-mksp.v1i1.300.
- [11] F. Akibun, J. P. Biki, F. M. Timbert, dan F. H. Latala, "Pengaruh SPI, SIA, Dan Pengawasan Keuangan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah: Perspektif Pemangku Kepentingan," *J. Manaj. Keuang. Sek. Publik J-MKSP*, vol. 1, no. 1, hlm. 21–30, Mei 2025, doi: 10.37606/j-mksp.v1i1.296.
- [12] H. P. Nento, R. D. Lahasan, dan T. A. Salim, "Pengaruh Manajemen Resiko Terhadap Stabilitas Keuangan Usaha Ukm Dalam Situasi Ekonomi Yang Tidak Menentu," *J. Manaj. Keuang. Sek. Publik J-MKSP*, vol. 1, no. 1, hlm. 1–12, Apr 2025.
- [13] T. Gading, S. Haryaningsih, dan P. Pardi, "Implementasi Kebijakan Peraturan Bupati Sekadau Nomor 52 Tahun 2022 Pada Sistem CMS (Cash Management System) Di Kabupaten Sekadau," *J. Multidisiplin Dehasen MUDE*, vol. 5, no. 1, hlm. 609–614, Jan 2026, doi: 10.37676/mude.v5i1.9776.
- [14] Nggilu R., Mohi E. M. H., dan Djaba M., "Developing a Village-Owned Enterprise Model Based on Community Participation to Improve Village Community Welfare," *PUBLIKA J. Ilmu Adm. Publik*, vol. 11, no. 2, 2025.
- [15] R. Nggilu dan R. Mokodongan, "Model Manajemen SDM Publik Berbasis Kompetensi Hasan Ibrahim, Cs: *Implementasi Kebijakan*

- Digital dan Etika Pelayanan Publik (Studi Konseptual pada Dinas Kepegawaian Kota Gorontalo)," *J. Agregasi Aksi Reformasi Gov. Dalam Demokr.*, vol. 14, no. 1, hlm. 111–127, Mei 2026, doi: 10.34010/agregasi.v14i1.19144.
- [16] E. Rachman dan R. Mokodongan, *POLICY DEVELOPMENT PARTNERSHIP: Jalan Baru Menuju Kebijakan yang Inklusif dan Legitimate*, Ed. 1, 1-Malang: Inara Publisher, 2026. PT Cita Intrans Selaras (Citila Grup), 2026. Diakses: 27 Juni 2026. [Daring]. Tersedia pada: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=Z_CDAsAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=Z_CDAsAAAAJ:hqOjcs7Dif8C
- [17] A. Natalia, "Implementasi Cash Management System Pada Perum Perumnas," *Mt. Hope Manag. Int. J.*, vol. 2, no. 1, hlm. 46–53, Jun 2024, doi: 10.61696/momil.v2i1.339.
- [18] D. A. P. Sakti, I. K. Subagja, dan A. Hakim, "Analisis Implementasi Cashless Society Dalam Tata Kelola Keuangan Studi Kasus di Badan Kepegawaian Negara," *J. Account. Finance Manag.*, vol. 6, no. 5, hlm. 2377–2385, Nov 2025, doi: 10.38035/jafm.v6i5.2622.
- [19] S. Suharmanto dan S. Supardal, "Implementasi Kebijakan Dana Desa Non-Tunai Berbasis CMS Studi di Desa Dlisenkulon Kabupaten Purworejo," *J. Indones. Rural Reg. Gov.*, vol. 9, no. 1, hlm. 75–84, Jul 2025, doi: 10.47431/jirreg.v9i1.621.
- [20] I. B. Rosli, "The efficiency of cash management practices at government agencies in Melaka," *J. Technol. Manag. Technopreneurship JTMT*, vol. 8, no. 1, hlm. 52–71, 2020.
- [21] R. G. M. Prabowo, E. Minarni, dan S. T. Kurniawan, "Strengthening Cash Management Through Effective Internal Control Systems," *JAT J. Account. Tax*, vol. 3, no. 2, hlm. 112–122, Des 2024, doi: 10.36563/jat.v3i2.1346.
- [22] R. Rusmiyatun, A. Probawati, dan M. A. Islam, "Cash Management System, Is It Increase Transparency?," dipresentasikan pada International Conference On Digital Advanced Tourism Management And Technology, 2023, hlm. 679–684.
- [23] R. Mokodongan, L. Van Gobel, dan S. Al-Hadar, "Upaya Pemerintah dalam Meningkatkan Pemenuhan Predikat Nindya Kota Layak Anak di Kota Gorontalo," *Publik J. Manaj. Sumber Daya Mns. Adm. Dan Pelayanan Publik*, vol. 12, no. 3, hlm. 1147–1161, 2025.
- [24] A. Zakirova, G. Klychova, S. Doronina, O. V. Abasheva, dan N. Nigmatullina, "Improvement of methodological support of internal control in the cash management system of the enterprise," *E3S Web Conf.*, vol. 284, hlm. 07011, 2021, doi: 10.1051/e3sconf/202128407011.
- [25] G. N. Udefi, S. I. Agu, dan C. U. Ngwa, "Evaluating The Adoption Of Real-Time Payment Systems And Their Impact On Cash Management In Nigerian Corporations," *Int. J. Manag. Pract. Innov.*, vol. 13, no. 1, hlm. 24–42, Mar 2025, doi: 10.5281/zenodo.14961056.
- [26] L. Sfaxi dan M. M. Ben Aissa, "Designing and implementing a Big Data benchmark in a financial context: application to a cash management use case," *Computing*, vol. 103, no. 9, hlm. 1983–2005, Sep 2021, doi: 10.1007/s00607-021-00933-x.
- [27] J. Bianchi dan S. Bigio, "Econometrica | Econometric Society Journal | Wiley Online Library", doi: 10.3982/ECTA16599.
- [28] I. D. G. S. A. Yadnya, M. A. SE, dan Ch. MM, *Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja Pegawai*. Feniks Muda Sejahtera, 2022.
- [29] I. D. G. S. A. Yadnya, "Organizational Psychology Analysis in the Context of Knowledge Management for Employee Performance Improvement," *J. Contemp. Adm. Manag. ADMAN*, vol. 1, no. 3, hlm. 293–300, Des 2023, doi: 10.61100/adman.v1i3.97.
- [30] I. D. G. S. A. Yadnya, "Studi Amo Theory dan Tam Pada Penggunaan Kartu Kredit Hasan Ibrahim, Cs: *Implementasi Kebijakan*

- Pemerintah | Cakrawala Repositori IMWI," Des 2022, Diakses: 8 Juli 2026. [Daring]. Tersedia pada: <https://cakrawala.imwi.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/136>
- [31] S. Anggia dan S. Mutmainah, "Pengaruh Efektivitas Cash Management System Pada Transaksi Nontunai Terhadap Kinerja Bendahara Dan Indikasi Fraud (Studi Empiris Badan Pusat Statistik Seluruh Indonesia)," 2024.
- [32] R. Nugroho, *Public Policy 7: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik*. PT Elex Media Komputindo, 2023.
- [33] R. Nugroho, *Kebijakan Publik: Praktik Analisis Kebijakan*. Elex Media Komputindo, 2021.
- [34] Amila Nkk Gamage, "A comparative analysis of qualitative and mixed methods research: Strengths, limitations, and practical applications," *World J. Adv. Res. Rev.*, vol. 25, no. 3, hlm. 2040–2046, Mar 2025, doi: 10.30574/wjarr.2025.25.3.0947.
- [35] J. W. Creswell dan T. C. Guetterman, *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Seveth edition. New York, NY: Pearson Education, 2025.
- [36] M. Haq dan N. Yasin, "Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodology Paradigms," *J. Pract. Stud. Educ.*, vol. 6, no. 6, hlm. 15–29, Sep 2025, doi: 10.46809/jpse.v6i6.144.
- [37] M. B. Miles dan A. M. Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.
- [38] J. R. Gil-Garcia, S. S. Dawes, dan T. A. Pardo, "Digital government and public management research: finding the crossroads," *Public Manag. Rev.*, vol. 20, no. 5, hlm. 633–646, Mei 2018, doi: 10.1080/14719037.2017.1327181.
- [39] S. Abdurrahman, A. Pariono, H. Akuba, M. R. Lamagoa, dan N. Ngau, "Pengelolaan BumDes Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Di Desa Luwo'o Kecamatan Telaga Jaya Kabupaten Gorontalo," *J. Manaj. Keuang. Sekt. Publik J-MKSP*, vol. 1, no. 2, hlm. 112–122, Okt 2025, doi: 10.37606/j-mksp.v1i2.378.
- [40] R. Heeks, "Digital inequality beyond the digital divide: conceptualizing adverse digital incorporation in the global South," *Inf. Technol. Dev.*, vol. 28, no. 4, hlm. 688–704, Okt 2022, doi: 10.1080/02681102.2022.2068492.