

**STRATEGI PENGELOLAAN UANG PERSEDIAAN (UP) DAN TAMBAHAN
UANG PERSEDIAAN (TUP) DI LINGKUNGAN
DEWAN KETAHANAN NASIONAL**

Disusun Oleh:

NAMA : ANDRE PAMUNGKAS
NPM : 2143021123
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

**Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)**



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andre Pamungkas
NPM : 2143021123
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Strategi Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di Lingkungan Dewan Ketahanan Nasional” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta
Penulis



(Andre Pamungkas)

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas segala karunia dan rahmat Allah SWT sehingga dengan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis akhirnya tesis dengan judul “Strategi Manajemen Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di Lingkungan Dewan Ketahanan Nasional” dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Program Pascasarjana (S2) Magister Administrasi Publik di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Jakarta. Tesis ini dapat diselesaikan atas dukungan dari berbagai pihak sehingga dengan hati yang tulus peneliti mengucapkan terima kasih atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan dari awal sampai akhir penelitian, kepada:

1. Ibu Prof. Nurliah Nurdin selaku Direktur Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Jakarta.
2. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si dan Bapak Prof. R. Luki Karunia, MA selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan selama proses penelitian.
3. Bapak Firman Hadi Rivai, MPA dan Bapak Dr. Asropi, M.Si selaku dosen pembahas yang bersedia memberikan masukan dan arahan selama proses penelitian.
4. Bapak dan Ibu Pejabat dan Pegawai di lingkungan Dewan ketahanan Nasional RI yang bersedia memberikan izin penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi sebagai upaya mendukung pengumpulan data wawancara, dokumentasi, dan/atau observasi penelitian
5. Orang tua dan keluarga atas dukungan dan perhatian yang diberikan untuk kelancaran penelitian.

6. Teman-teman perkuliahan Manajemen Keuangan Negara tahun angkatan 2021 yang memberikan semangat dan dukungan.
7. Pihak-pihak lain yang telah mendukung penelitian.

Peneliti menyadari secara penuh bahwa penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan sehingga dengan segala kerendahan hati mengharapkan saran dan koreksi untuk memperoleh kondisi yang lebih baik. Namun peneliti memiliki harapan agar tesis ini juga dapat memberikan manfaat untuk semua pembacanya. Akhir kata, atas segala bentuk dukungan yang telah diberikan semoga dicatat sebagai ibadah dan pahala dari Allah SWT.

Jakarta, Juni 2024

Andre Pamungkas



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di Lingkungan Dewan Ketahanan Nasional

Andre Pamungkas

andre.2143021123@stialan.ac.id

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penyebab belum optimalnya pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional serta menyusun strategi agar pengelolaan UP dan TUP di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional agar optimal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2022, pengelolaan UP dan TUP di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional belum optimal. Meskipun telah memiliki dasar hukum yang jelas dan prosedur yang sesuai, serta bendahara yang kompeten, namun masih terdapat kendala seperti terlambatnya pertanggungjawaban TUP, rendahnya persentase Ganti UP, dan setoran TUP. Hal ini antara lain disebabkan belum adanya kebijakan internal khusus untuk mengelola UP dan TUP sesuai kondisi Dewan Ketahanan Nasional. Selain itu, meski fasilitas pembayaran non tunai sudah tersedia, namun Dewan Ketahanan Nasional belum mengoptimalkannya, padahal hal ini dapat mengurangi risiko keterlambatan dan kecurangan. Komitmen pemerintah dalam memberikan apresiasi kepada satuan kerja yang menjalankan anggaran dengan baik juga mendukung upaya tersebut. Dalam hal manajemen peramalan arus kas, peran pimpinan dalam sistem informasi sangatlah penting, namun permasalahan kurangnya kesadaran setiap unit untuk komitmen menghitung secara konsisten menghambat peramalan yang akurat. Selain itu, belum diterapkannya model peramalan yang efektif dan pengawasan internal lebih fokus pada audit operasional dibandingkan pengelolaan UP dan TUP yang hanya dievaluasi pada saat rapat koordinasi dan penyusunan laporan keuangan pada akhir periode. Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis *Strengths/Kekuatan*, *Weaknesses/Kelemahan*, *Opportunities/Peluang*, dan *Threats/Ancaman* (SWOT) diperoleh pada kuadran 3 (tiga) yang dapat diartikan bahwa Dewan Ketahanan Nasional mempunyai kelemahan namun sangat berpeluang. Kondisi ini juga dapat diartikan sebagai keadaan di mana dihadapkan pada peluang yang besar namun terdapat kelemahan. Fokus strategi yang dapat diterapkan pada kondisi tersebut adalah dengan mengubah strategi sebelumnya sehingga diharapkan dapat meminimalisir permasalahan dan mengimplementasikan peluang yang lebih baik.

Kata Kunci: Uang Persediaan (UP), Tambahan Uang Persediaan (TUP), Dewan Ketahanan Nasional

ABSTRACT

Strategy of Management of The Supply Money (UP) and The Additional Supply Money (TUP) within the National Resilience Council

Andre Pamungkas

andre.2143021123@stialan.ac.id

The purpose of this study is to identify and analyze the causes of not optimal yet of management of Supply Money (UP) and Additional Supply Money (TUP) within the National Resilience Council and to develop strategies so that the management of UP and TUP within the National Resilience Council to be optimal. This research uses a case study research method with a qualitative approach. The results showed that in 2022, the management of UP and TUP within the National Resilience Council has not been optimal. Despite having a clear legal basis and appropriate procedures, as well as a competent treasurer, there are still obstacles such as lates in TUP accountability, a low percentage of UP's change, and TUP deposits. This is partly due to the absence of specific internal policies to manage UP and TUP according to the conditions of the National Resilience Council. In addition, although cashless payment facilities are already available, the National Resilience Council has not optimized them, even though this can reduce the risk of lates and fraud. The government's commitment in giving appreciation to work units that run the budget well also supports this effort. When it comes to cash flow forecasting management, the role of leader in information system is crucial, but the problem of lack of awareness of each units to calculate committedly and consistently hinder the accuracy of forecasting. In addition, an effective forecasting model has not been implemented and internal supervision focuses more on operational audits than the management of UP and TUP, which are only evaluated during coordination meetings and preparation of financial statements at the end of the period. Based on the results of research with the analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), is obtained in quadrant 3 (three) which can be interpreted that the National Resilience Council has weaknesses but very opportunities. This condition can also be interpreted as a situation where faced with great opportunities but there are weaknesses. The focus of the strategy that can be implemented on these conditions is to change the previous strategy so that it is expected to minimize problems and implement better opportunities.

Keyword: *The Supply Money, The Additional Supply Money, National Resilience Council*

DAFTAR ISI

TESIS	I
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	II
LEMBAR PENGESAHAN	III
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR	IV
KATA PENGANTAR	V
ABSTRAK	VII
<i>ABSTRACT</i>	VIII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR GRAFIK	XII
DAFTAR TABEL	XIII
DAFTAR GAMBAR	XV
DAFTAR LAMPIRAN	XVI
DAFTAR SINGKATAN	XVII
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Kebijakan	22
1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018	22
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.05/2022	22
3. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022	23
C. Tinjauan Teori	25

1. Pengelolaan Keuangan Negara	25
2. Pelaksanaan Anggaran.....	27
3. Manajemen Pembayaran.....	27
4. Manajemen Kas	35
5. Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).....	40
6. Administrasi Publik	42
D. Kerangka Berfikir	44
BAB III METODELOGI PENELITIAN	48
A. Metode Penelitian	48
B. Teknik Pengumpulan Data.....	49
1. Wawancara atau <i>interview</i>	49
2. Observasi	51
3. Telaah Dokumentasi	51
1. Data Primer.....	52
2. Data Sekunder.....	53
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	53
1. Reduksi Data.....	58
2. Penyajian Data.....	58
3. Kesimpulan	59
4. Triangulasi	59
D. Instrumen Penelitian	60
E. Lokasi Penelitian.....	60
BAB IV HASIL PENELITIAN	61
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	61
B. Pembahasan Hasil Penelitian	64
1. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 belum optimal.....	65

2. Strategi yang digunakan agar pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan ketahanan Nasional menjadi optimal	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN.....	127
RIWAYAT HIDUP PENULIS	157



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) Kementerian Negara dan Lembaga Tahun 2022.....	7
--	---



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kategori Pagu Anggaran Kementerian Negara dan Lembaga.....	4
Tabel 1.2 Pelaksanaan Anggaran Tahun Anggaran 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	6
Tabel 1.3 Ganti Tambahan Uang Persediaan (TUP) Januari Tahun Anggaran 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	8
Tabel 1.4 Setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 2.2 Pembagian Kewenangan di dalam pelaksanaan manajemen pembayaran.....	28
Tabel 4.1 Uang Persediaan (UP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	68
Tabel 4.2 Detail Uang Persediaan (UP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	70
Tabel 4.3 Persentase Ganti Uang Persediaan (GUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	74
Tabel 4.4 Detail Tambahan Uang Persediaan (TUP) tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	78
Tabel 4.5 Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	80
Tabel 4.6 Detail Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	86
Tabel 4.7 Setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	89
Tabel 4.8 Jumlah Tambahan Uang Persediaan (TUP) dan Setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional.....	92
Tabel 4.9 Inisial Faktor Internal dan Eksternal.....	102
Tabel 4.10 Perhitungan Bobot Faktor Internal.....	104
Tabel 4.11 Perhitungan Bobot Faktor Eksternal.....	104

Tabel 4.12 Rata-Rata Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal.....	105
Tabel 4.13 Perhitungan Peringkat atau <i>Rating</i> Faktor Internal.....	106
Tabel 4.14 Perhitungan Peringkat atau <i>Rating</i> Faktor Eksternal.....	107
Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Peringkat atau <i>Rating</i>	107
Tabel 4.16 Penilaian Faktor Internal dan Eksternal Matrik SWOT.....	108
Tabel 4.17 Skor Faktor Internal dan Eksternal.....	111
Tabel 4.18 Model TOWS Penentuan Strategi.....	112
Tabel 4.19 Penentuan Strategi dan Program.....	115



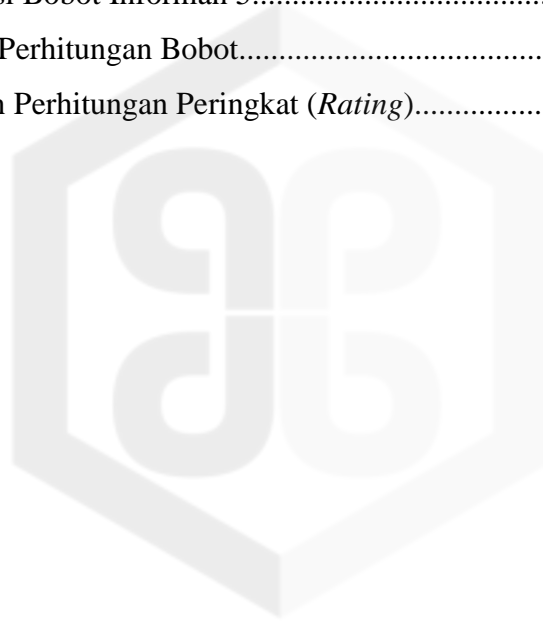
**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Efektivitas Manajemen Kas Pemerintah.....	38
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).....	47
Gambar 3.1 Analisis <i>Strengths</i> /Kekuatan, <i>Weaknesses</i> /Kelemahan, <i>Opportunities</i> /Peluang, <i>Threats</i> /Ancaman (SWOT).....	56
Gambar 3.2 Matrik TOWS.....	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dewan Ketahanan Nasional.....	63
Gambar 4.2 Surat Pengajuan Dispensasi Keterlambatan.....	77
Gambar 4.3 Observasi Kegiatan Rapat Koordinasi Evaluasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Periode Semester II 2023.....	93
Gambar 4.4 Kuadran Analisis SWOT.....	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	127
Lampiran 2 Pedoman Perhitungan Bobot.....	130
Lampiran 3 Pedoman Perhitungan Peringkat (<i>Rating</i>).....	133
Lampiran 4 Rekapitulasi Bobot Informan 1.....	138
Lampiran 5 Rekapitulasi Bobot Informan 2.....	140
Lampiran 6 Rekapitulasi Bobot Informan 3.....	142
Lampiran 7 Rekapitulasi Bobot Informan 4.....	144
Lampiran 8 Rekapitulasi Bobot Informan 5.....	146
Lampiran 9 Ringkasan Perhitungan Bobot.....	148
Lampiran 10 Ringkasan Perhitungan Peringkat (<i>Rating</i>).....	152



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

APBN	: Anggaran Pendapatan Belanja Negara
BUN	: Bendahara Umum Negara
DIPA	: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
IKPA	: Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
PA	: Pengguna Anggaran
KPA	: Kuasa Pengguna Anggaran
PPK	: Pejabat Pembuat Komitmen
PPSPM	: Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar
SPP	: Surat Permintaan Pembayaran
SPM	: Surat Perintah Membayar
SP2D	: Surat Perintah Pencairan Dana
PMK	: Peraturan Menteri Keuangan
UP	: Uang Persediaan
TUP	: Tambahan Uang Persediaan
KPPN	: Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
SWOT	: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Sejarah pergerakan perubahan keuangan negara terjadi mulai tahun 2003 dengan diterbitkan 3 (tiga) undang-undang bidang keuangan negara yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 terkait Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 terkait Perebendaharaan Negara, dan Undang-Undang Nomor 15 tahun 2004 terkait Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 terkait Keuangan Negara, menjelaskan dalam rangka untuk mencapai tujuan bernegara dibentuk pemerintahan negara sebagai penyelenggara fungsi dari pemerintahan diberbagai bidang dan menimbulkan hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang sehingga perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan negara. Presiden selaku Kepala Negara Pemerintahan memegang kekuasaan pengelolaan keuangan sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan. Kekuasaan sebagaimana uraian di atas dikuasakan salah satunya kepada Menteri dan Pimpinan di kementerian negara dan lembaga selaku Pengguna Anggaran atau Pengguna Barang di kementerian negara dan lembaga yang dipimpinnya. Kekuasaan atas pengelola keuangan negara digunakan untuk mencapai tujuan pemerintah. Hal ini diakui secara tegas dalam Pasal 6 dan 7 Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 terkait Keuangan Negara. Selanjutnya pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 terkait Perbendaharaan Negara menjelaskan terkait kaidah administrasi pembagian kewenangan fungsi pengelolaan keuangan negara di mana berasal dari Presiden kepada Menteri dan Pimpinan di kementerian negara dan lembaga yang berperan sebagai Pengguna Anggaran dan Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara. Pada tingkat kementerian negara dan lembaga fungsi Pengguna Anggaran dalam hal ini dapat menunjuk

Kuasa Pengguna Anggaran untuk melaksanakan kegiatan yang mengakibatkan anggaran dikeluarkan (Muhammad Heru, Andreas, & Erlita, 2022, p.92). Selain itu, fungsi kebendaharaan sesuai amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 pasal 10 ayat 2 menjelaskan bahwa kementerian negara dan lembaga dapat menunjuk seorang Bendahara Pengeluaran yang mana hal ini untuk menjamin terselenggaranya *check and balance* atau saling uji di dalam pengelolaan keuangan.

Pengelolaan keuangan terdiri dari 5 (lima) siklus utama yang dimulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Perencanaan adalah siklus pertama di mana memiliki dasar pemikiran dalam rangka memberikan hasil rencana Pembangunan dari jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Penganggaran adalah siklus kedua di mana memiliki keterkaitan antara sumber daya pemerintah dengan perencanaan. Pelaksanaan anggaran adalah siklus ketiga di mana menggambarkan pelaksanaan pendapatan dan belanja sebagai upaya wujud pembangunan. Pengawasan adalah siklus keempat di mana merupakan pengawasan pelaksanaan anggaran yang dilakukan dalam lingkungan kerja. Selanjutnya, pertanggungjawaban merupakan siklus kelima yang merupakan wujud pelaksanaan dan bukti pencapaian pengelolaan keuangan. Pelaksanaan anggaran dalam pengelolaan keuangan merupakan siklus yang dianggap penting di dalam menentukan kinerja anggaran (Muhammad Heru, Andreas & Erlita, 2022, p.92). Selain itu, pelaksanaan anggaran dianggap penting, pertama karena pelaksanaan anggaran merupakan penghubung perencanaan dan pertanggungjawaban. Kedua, dengan pelaksanaan anggaran yang berkualitas akan mewujudkan pengelolaan perbendaharaan yang baik. Ketiga, pelaksanaan anggaran yang berkualitas mewujudkan kemakmuran rakyat. Keempat, mendukung pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintah. Dan kelima,

pelaksanaan anggaran yang berkualitas akan menjaga pelaksanaan belanja pemerintah untuk dijalankan dengan baik. (Lydia K. C, 2018).

Pelaksanaan anggaran di lingkungan kementerian negara dan lembaga dimulai dari diterbitkannya Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Menurut Pratiwi (2018, p.34) Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) adalah salah satu dokumen yang memuat informasi secara terukur di mana dapat digunakan sebagai alat kendali, alat pelaksanaan, alat pelaporan, alat pengawasan, dan alat akuntansi pemerintah. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) adalah sebuah dokumen yang mengandung isi pelaksanaan anggaran yang disusun oleh Pengguna Anggaran dan disahkan oleh Menteri Keuangan yang berfungsi sebagai acuan dasar dalam melaksanakan tindakan atau kegiatan yang mengakibatkan pengeluaran anggaran. Berdasarkan pengertian di atas, Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang disusun memuat salah satu informasi terkait pagu anggaran yang dialokasikan dan digunakan sebagai dasar pengeluaran anggaran di lingkungan kementerian negara dan lembaga. Pagu anggaran di dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor PMK 47/PMK.02/2019 terkait Tata Cara Pemberian Insentif atas Kinerja Anggaran Kementerian Negara dan Lembaga dijelaskan dibagai menjadi beberapa kategori, yaitu pagu anggaran kecil, sedang, dan besar. Pagu anggaran kecil adalah pagu yang dimiliki oleh kementerian negara dan lembaga di bawah 2,5 triliun rupiah, sedangkan pagu anggaran sedang adalah pagu yang dimiliki oleh kementerian negara dan lembaga antara 2,5 triliun hingga 10 triliun rupiah, dan pagu anggaran besar adalah pagu yang dimiliki oleh kementerian negara dan lembaga di atas 10 triliun rupiah. Adapun rincian dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Kategori Pagu Anggaran Kementerian Negara dan Lembaga

No	Keterangan	Kategori
1	Kementerian Negara dan Lembaga dengan pagu anggaran di bawah 2,5 triliun rupiah	Pagu Anggaran Kecil
2	Kementerian Negara dan Lembaga dengan pagu anggaran lebih besar dari 2,5 triliun rupiah hingga 10 triliun rupiah	Pagu Anggaran Sedang
3	Kementerian Negara dan Lembaga dengan pagu anggaran di atas 10 triliun rupiah	Pagu Anggaran Besar

Sumber: Peraturan Menteri Keuangan nomor PMK 47/PMK.02/2019

Kementerian negara dan lembaga dengan pagu anggaran kecil berdasarkan jumlah alokasi anggaran tentu memiliki tantangan tersendiri untuk memperhatikan pelaksanaan anggaran agar dapat berjalan sama baiknya dengan kementerian negara dan lembaga dengan pagu anggaran sedang dan besar. Berdasarkan data dari Himpunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara dan Lembaga Tahun 2022, diperoleh informasi bahwa kementerian negara dan lembaga yang memiliki pagu anggaran terkecil adalah Dewan Ketahanan Nasional. Sesuai dengan pemahaman Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 terkait Perbendaharaan Negara maka Dewan Ketahanan Nasional sebagai lembaga yang memiliki peran administrasi mempunyai tanggung jawab kepada Presiden selaku Kepala Negara Pemerintahan. Dewan Ketahanan Nasional sebagai Pengguna Anggaran memiliki hak dan kewajiban dalam pengelolaan keuangan negara sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003.

Pelaksanaan anggaran di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan nomor 210/PMK.05/2022 terkait Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran yang menjelaskan terkait mekanisme pembayaran di mana dilakukan dengan menyesuaikan informasi dan perkembangan suatu teknologi, pengadaan suatu barang dan jasa, dan sistem pembayaran yang dilakukan secara elektronik dengan mengikuti prosedur pengelolaan keuangan sesuai alokasi dan tujuan yang ditetapkan. Mekanisme pembayaran memegang peran penting seiring peningkatan volume transaksi, nilai transaksi, dan perkembangan teknologi. (Farida Wijayanti, 2020, p.267). Pelaksanaan anggaran juga disampaikan di dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 terkait Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara dan Lembaga, di mana pelaksanaan anggaran dijelaskan sebagai aspek penilaian kinerja atas kualitasnya yang dilihat dari beberapa indikator yaitu (i) penyerapan anggaran, (ii) belanja kontraktual, (iii) penyelesaian tagihan, (iv) pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP), dan (v) dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM). Menilik dari beberapa penjelasan di atas terkait kualitas pelaksanaan anggaran maka penilaian tersebut menjadi salah satu alat monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional. Namun demikian kualitas pelaksanaan anggaran di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional yang memiliki pagu anggaran terkecil dilihat dari penilaian indikator Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) menyumbang nilai terendah dibandingkan penilaian indikator-indikator yang lain. Pagu anggaran pada kementerian negara dan lembaga pada dasarnya tidak terlepas dari pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP). Hal tersebut sesuai dengan penjelasan di dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 210/PMK.05/2022 terkait Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran yang menjelaskan bahwa besaran pagu

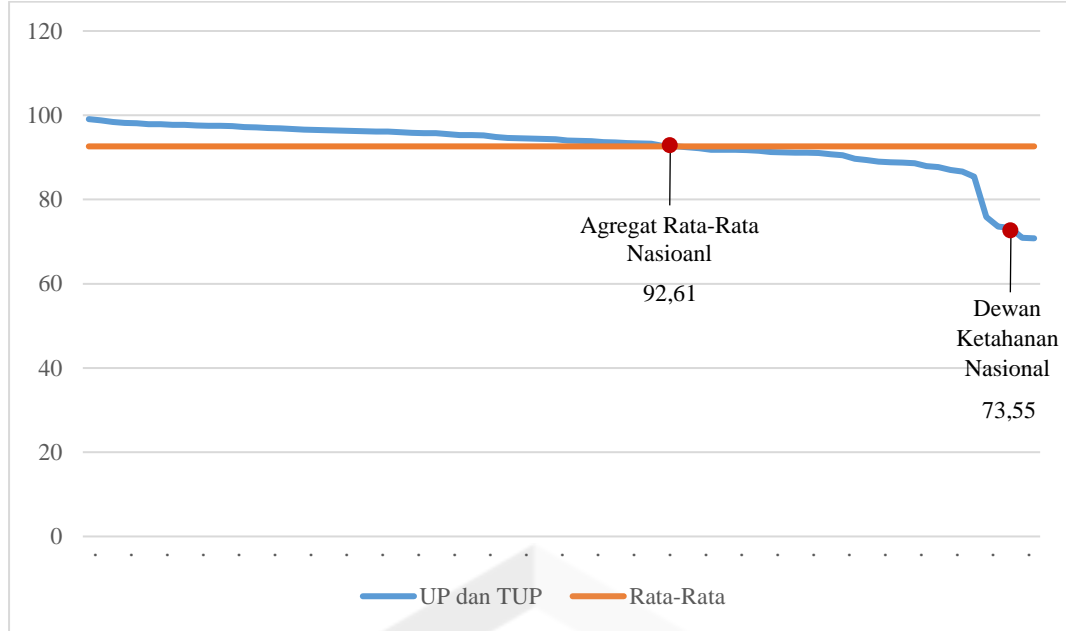
anggaran menjadi dasar penetapan batas maksimal Uang Persediaan (UP) di lingkungan kementerian negara dan lembaga. Oleh karena itu atas penjelasan tersebut maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan antara pagu anggaran dengan pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) bagi kementerian negara dan lembaga.

Tabel 1.2
Pelaksanaan Anggaran Tahun Anggaran 2022 Dewan Ketahanan Nasional

Nomor	Kualitas Pelaksanaan Anggaran	Nilai
1	Penyerapan Anggaran	97.74
2	Belanja Kontraktual	80.79
3	Penyelesaian Tagihan	100
4	Pengelolaan UP dan TUP	73.55
5	Dispensasi SPM	100

Sumber: Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM-SPAN) Dewan Ketahanan Nasional dan PER-5/PB/2022 terkait Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara dan Lembaga

Nilai pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) pada tahun 2022 di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional adalah sebesar 73,55 dari skala 100 di mana penilaian tersebut belum optimal karena masih dibawah nilai agregat rata-rata nasional. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) pada tahun 2022 secara agregat rata-rata nasional adalah sebesar 92,61 dari skala 100 (Kementerian Keuangan). Berdasarkan perolehan nilai pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan uang Persediaan (TUP) tersebut maka menempatkan Dewan Ketahanan Nasional pada posisi urutan keempat terendah secara agregat nasional tahun 2022. (Kementerian Keuangan)



Grafik 1.1
Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP)
Kementerian Negara dan Lembaga Tahun 2022.
 Sumber: Data Kementerian Keuangan (Pengelolaan Uang Persediaan dan
 Tambahan Uang Persediaan Tahun 2022)

Selanjutnya, pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan kementerian negara dan lembaga penting dilakukan secara baik karena merupakan bentuk dari kas yang memiliki risiko potensi pemanfaatan yang tidak efektif dan dapat menimbulkan *idle cash* atau kas yang menganggur. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 itu sendiri masih terdapat pertanggungjawaban yang tidak dilakukan secara tepat waktu atau terlambat di mana melebihi rentang waktu 1 (satu) bulan kalender yang dihitung berdasarkan ketepatan waktu dari pengajuan awal. Salah satu pertanggungjawaban yang tidak dilakukan secara tepat waktu atau terlambat tersebut terjadi pada saat pertanggungjawaban atas Tambahan Uang Persediaan (TUP) sebesar Rp 1.393.820.000,00.

Tabel 1.3
Ganti Tambahan Uang Persediaan (TUP) Januari Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional

Bulan	Tambahan Uang Persediaan (TUP)	Ganti Tambahan Uang Persediaan (GTUP)	Status
Januari	Rp 1.393.820.000	Rp 1.383.990.675	Terlambat

Sumber: Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM-SPAN) Dewan Ketahanan Nasional

Selain itu, masalah pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional juga masih adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan sehingga terjadi penyetoran kembali atas Tambahan Uang Persediaan (TUP) ke kas negara sebesar Rp 761.236.547,00.

Tabel 1.4
Setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP) Tahun 2022 Dewan Ketahanan Nasional

Kementerian Negara dan Lembaga	Setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP)
Dewan Ketahanan Nasional	Rp 761.236.547

Sumber : Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM-SPAN) Dewan Ketahanan Nasional

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka penelitian ini terbatas pada pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang digunakan sebagai pengukur kualitas pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu penelitian dilakukan dengan judul Strategi Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di Lingkungan Dewan Ketahanan Nasional.

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian berdasarkan pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) sesuai uraian permasalahan penelitian maka identifikasi masalah yang dikembangkan sebagai berikut:

1. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 berada di bawah agregat rata-rata nasional.
2. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 berada pada salah satu posisi urutan terendah dengan pagu anggaran terkecil.
3. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 masih terdapat pertanggungjawabannya yang dilakukan secara tidak tepat waktu.
4. Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 masih terdapat pengembalian Tambahan Uang Persediaan (TUP).

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian atas hasil identifikasi masalah di atas, diajukan sebagai berikut:

1. Mengapa pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 belum optimal?
2. Bagaimana strategi yang digunakan agar pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan ketahanan Nasional menjadi optimal?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, atas dasar rumusan masalah penelitian di atas disampaikan sebagai berikut:

1. Identifikasi dan analisis penyebab pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional belum optimal
2. Menyusun strategi agar pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan ketahanan Nasional menjadi optimal

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah memberikan hasil yang bermanfaat kepada berbagai pihak, diantaranya adalah:

1. Bagi Instansi
Penelitian memperoleh hasil dengan memberikan saran dan rekomendasi untuk dapat mengoptimalkan peran semua pihak yang terlibat atas pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional.
2. Bagi Akademisi
Penelitian ini diharapkan memberikan hasil berupa referensi untuk penelitian lain yang memiliki keterkaitan dengan pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan kementerian negara dan lembaga.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dari wawancara, telaah dokumentasi, dan observasi terkait pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional diperoleh penyebab pengelolaannya belum optimal yang dilihat dari manajemen pembayaran kas dan manajemen peramalan arus kas serta penentuan strategi yang dapat dilakukan, secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Penyebab Pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional pada tahun 2022 belum optimal
 - a. Manajemen Pembayaran Kas

- 1) Pra otorisasi

Dewan Ketahanan Nasional memiliki pagu anggaran terkecil dibandingkan dengan kementerian negara dan lembaga lainnya. Atas dasar tersebut seharusnya pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) dapat dijalankan lebih baik. Sampai dengan saat ini, pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional memiliki dasar hukum yang jelas dan dijalankan sesuai dengan prosedur peraturan yang berlaku. Selain itu, bendahara pengeluaran juga sudah memiliki sertifikat perbendaharaan untuk menjalankan tugas terkait pengelolaan kas. Namun walaupun demikian dalam pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) masih terjadi beberapa kendala diantaranya keterlambatan atas pertanggungjawaban Tambahan Uang Persediaan (TUP) dan persentasi Ganti Uang Persediaan (GUP). Salah satu penyebabnya dari hasil penelitian ini dapat disebabkan karena belum adanya kebijakan dalam bentuk peraturan

internal terkait pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang mengatur secara khusus menyesuaikan dengan kondisi di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional tanpa bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

2) Pembayaran non tunai

Hasil penelitian ini dapat diinformasikan bahwa penggunaan pembayaran non tunai sudah difasilitasi kepada setiap kementerian negara dan lembaga untuk dapat menggunakannya sebagaimana fungsinya. Namun Dewan Ketahanan Nasional belum memanfaatkan pembayaran non tunai tersebut secara optimal yang dibuktikan di dalam penelitian ini. Penggunaan pembayaran non tunai itu sendiri dapat memberikan manfaat dan fungsi dalam mengurangi kecurangan atau pelanggaran dalam pengelolaan kas. Penggunaan pembayaran non tunai juga akan mengurangi penggunaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) secara tunai. Kebutuhan kas secara tunai yang semakin sedikit akan mengurangi kuantitas yang harus dipertanggungjawabkan secara tunai sehingga semakin kecil risiko terkait waktu keterlambatan pertanggungjawaban Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP). Hal tersebut dijelaskan di dalam penelitian bahwa pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang mencerminkan kualitas pelaksanaan anggaran dinilai atas pembayaran tunai. Atau dengan kata lain pembayaran non tunai tidak menjadi perhitungan penilaian pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP). Mendukung hal tersebut, pada hasil penelitian juga diperoleh informasi bahwa saat ini pemerintah khususnya melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta 1 telah memiliki komitmen dengan memberikan piagam kepada satuan kerja yang mampu menjalankan pelaksanaan anggaran secara baik sebagai bentuk apresiasi kinerja.

b. Manajemen Peramalan Arus Kas atau *Cash Flow Forecasting*

1) Sistem informasi

Sistem informasi dilihat dari peran seorang pimpinan dalam peramalan arus kas. Pimpinan perlu berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait lainnya untuk memperoleh dan menghasilkan informasi. Salah satu bentuk peran pimpinan di dalam pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang sudah dijalankan di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional adalah dengan pemberian tanda tangan persetujuan atas perhitungan awal permohonan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) yang digunakan sebagai informasi bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan (KPPN) Jakarta 1. Namun informasi yang diperlukan oleh pimpinan dalam menentukan besaran kebutuhan di dalam permohonan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) belum didukung dengan komitmen dalam perhitungan kebutuhan secara konsisten. Sehingga atas hal menyebabkan terjadi setoran Tambahan uang Persediaan (TUP).

2) Model Peramalan

Permasalahan terkait peramalan arus kas yaitu setoran Tambahan Uang Persediaan (TUP) juga disebabkan oleh belum didukungnya model peramalan di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional. Selain itu, belum ada kegiatan pengawasan internal secara khusus terkait pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP). Pengawasan internal saat ini memiliki fokus pada audit operasional. Sehingga pengawasan internal atas pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) dilakukan pada saat menghadiri rapat koordinasi dan rapat penyusunan laporan keuangan dengan memastikan sudah tidak adanya Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di bendahara pengeluaran pada akhir periode pelaporan 31 Desember. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan

(TUP) dapat mencerminkan secara tidak langsung kualitas dari laporan keuangan.

2. Strategi yang digunakan agar pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan ketahanan Nasional menjadi optimal

Berdasarkan hasil penelitian maka strategi yang dapat diimplementasikan adalah dengan mengubah strategi sebelumnya sehingga diharapkan mampu meminimalkan masalah-masalah dan melaksanakan peluang yang lebih baik. Adapun strategi yang dapat segera dilakukan dengan melaksanakan penyusunan kebijakan peraturan yang dapat berupa peraturan internal, penyesuaian standar operasional prosedur yang sudah ada, dan bentuk peraturan lainnya terkait pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) dengan mengikuti perubahan yang terjadi seperti pemanfaatan penggunaan teknologi pembayaran non tunai. Penyusunan peraturan internal diharapkan mampu menggambarkan kondisi keadaan yang sebenarnya di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional dan tidak menyimpang dari peraturan Kementerian Keuangan dan peraturan yang berlaku. Strategi selanjutnya untuk melaksanakan rapat koordinasi terkait monitoring dan evaluasi lingkup internal dengan mengikutsertakan sumber daya manusia terkait, serta menghadirkan pakar yang ahli dibidang pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).

B. Saran

Hasil penelitian ini belum tentu sempurna namun diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pelaksanaan pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) di lingkungan Dewan Ketahanan Nasional. Adapun saran berdasarkan hasil analisis penelitian sebagai berikut:

1. Peran pimpinan dalam melaksanakan pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) menjadi lebih baik.
2. Peningkatan koordinasi secara vertikal dan horizontal antara yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan anggaran khususnya pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).
3. Perlu adanya sosialisasi secara berkala terkait kebijakan peraturan tentang pelaksanaan anggaran khususnya pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).
4. Perlu adanya pendampingan dan pembinaan terkait pelaksanaan anggaran khususnya pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP) dari pakar yang ahli dibidangnya.
5. Perlu segera disusun kebijakan aturan internal terkait pengelolaan Uang Persediaan (UP) dan Tambahan Uang Persediaan (TUP).

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmadi, M.H, Oktorinus, A, dan Wati, E.N. (2022). Keuangan Negara: Peningkatan Kualitas Pembayaran dalam Kerangka Pelaksanaan Belanja Negara Studi Kasus KPPN Jakarta V. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 91-107. <https://doi.org/10.26618/kjap.v8i1.7358>
- Pratiwi, P.A. (2018). Pengaruh Implementasi DIPA Sebagai Bagian Laporan Pertanggungjawaban Terhadap Akuntabilitas Publik pada Kantor Pusat Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia. *Jurnal Akuntansi (JA)*, 5(2), 33-49. <https://e-journal.unmuhkupang.ac.id/index.php/ja/article/view/75>
- Wijayanti, Farida. (2020). Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan sekaligus Meminimalisir Moral Hazars Pengelola Keuangan Negara Melalui Implementasi Kartu Kredit Pemerintah. *Jurnal Otonomi*, 20(2), 267-274. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/otonomi/article/view/1285/949>
- Kementerian Keuangan. (2022). Buku III Himpunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara atau Lembaga. Jakarta. Kemeterian Keuangan
- Rusmiati, S dan Priyono, B. (2021). Evaluasi Pertanggungjawaban Uang Persediaan di Bendahara Pengeluaran pada Kantor Ditjen Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan HAM Jakarta. *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship*, 3(2), 72-79. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jbest/article/view/415>
- Armin, K dan Sahila. (2018). Analisis Siklus Pengeluaran uang Persediaan (UP) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP B Palembang. *Jurnal Kompetitif*, 7(2), 77-94. <https://www.univ-tridinanti.ac.id/ejournal/index.php/ekonomi/article/view/461>
- Meilisa, T.A, Sondakh, J, dan Tinangon, J. J. (2019). Evaluasi Sistem dan Prosedur Pengeluaran Kas pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Utara. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 14(4)., 433-439. <https://doi.org/10.32400/gc.14.4.26361.2019>
- Nasution, D.A.D. (2022). Analisis Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Prosedur Penerbitan Surat Perintah Membayar Uang Persediaan pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatra Utara. *Prosiding Fakultas Ekonomi dan Bisnis: Universitas Dharmawangsa*, 1(1), 72-77. <https://doi.org/10.46576/prosfeb.v1i1.39>

- Paulus, A dan Kindangen, W. (2021). Evaluasi Sistem dan Prosedur Uang Persediaan (UP) pada Dinas Sosial Kabupaten Halmahera Utara Provinsi Maluku Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1876-1888.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36110>
- Pratama Nst, Anggi dan Sari, R.S. (2020). Analisis Penerapan Sistem dan Prosedur Pengeluaran Kas Menggunakan Uang Persediaan pada Pemerintah Kota Binjai. *Jurnal Bisnet Net*, III(1), 31-41.
<https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/bisnet/article/view/687>
- Faque, Mustapher. (2021). *Cash Management Strategies and Firm Financial Performance: A Comprehensive Literature Review*. *Bussecon Review of Social Sciences*, 3(4), 23-30.
<https://doi.org/10.36096/brss.v3i4.295>
- Damayanti, A.K dan Priono, Hero. (2023). Analisis Penatausahaan Keuangan Mekanisme Pengeluaran Kas Uang Persediaan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(4).
<https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/827>
- Amtiran, P.Y dan Molidya, A. (2020). Pengelolaan Keuangan Negara. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 12(2), 203-214.
<https://doi.org/10.35508/jom.v12i2.2693>
- Hasanah, N dan Fauzi, A. (2017). *Akuntansi Pemerintahan*. Bogor: In Media
- Setiawan, A dan Muslim, P.M. (2021). *Interkoneksi Proses Bisnis Perbendaharaan pada Bendahara Umum Negara dengan Satuan Kerja selaku Kuasa Pengguna Anggaran*. Jakarta: Direktorat Sistem Perbendaharaan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan.
- Anggara, S. (2016). *Administrasi Keuangan Negara*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia. (2017). *Buku Saku Pelaksanaan Anggaran TA 2017*. Jakarta: Biro Perencanaan dan Keuangan.
- Savitri, Enni. 2017. *Penganggaran Perusahaan II*. Yogyakarta: Pustaka Sahila Yogyakarta.
- Noegroho, R.S. et. al. (2021). *Manajemen Pembayaran pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta: Direktorat Sistem Perbendaharaan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. (2016). *Pedoman Proses Perencanaan, Penganggaran dan Pelaksanaan Anggaran Edisi Revisi I*. Jakarta: Direktorat Jenderal Anggaran.
- Storkey, I. (2003). *Government Cash and Treasury Management Reform*. The Governance Brief, 7, 1-4
https://www.storkeyandco.com/index.php/download_file/view/19/171/

- Mu, Yibin. (2006). *Government Cash Management: Good Practice and Capacity-Building Framework*. Financial Sector Discussion Series, World Bank
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=918008
- Sumando, Eko. (2014). “Perbandingan Model Manajemen Saldo Kas Pemerintah (Studi Kasus Pada Saldo Kas Pemerintah Indonesia Tahun 2009)”. *Jurnal BPPK*, 7(1), 33-50.
<https://jurnal.bppk.kemenkeu.go.id/jurnalbppk/article/view/85/33>
- Hasiara, L.O. (2009). *Akuntansi Sektor Publik (Teori dan Praktik, Bernuansa Keprilakuan)*. Malang: Pusat Penerbit Program Pascasarjana Universitas Brawijaya
- Sellang K. (2016). *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta. Penerbit Ombak.
- Malawat, Sitna H. (2022). *Pengantar Administrasi Publik*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Huhammad Arsyad Al-Banjary.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai Contoh Persoalan)*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta Press
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Harahap, Nursapia, (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashari Publishing
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta: Cakra Books
- Haryoko, S, Bahartiar, dan Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, dan Prosedur Analisis)*.Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Radjab, E dan Jam’an, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbit Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Pratiwi, N. I. (2017). Penggunaan Media Video Call dalam Teknologi Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 1(2), 202-224.
<https://journal.undiknas.ac.id/index.php/fisip/article/view/219>
- Alfansyur, A dan Mariyani. (2020). Seni Pengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146-150.
<https://journal.ummat.ac.id/index.php/historis/issue/view/295>
- Friday, Igbatigbi Attayi, Emmanuel, Isichei Ejikeme, & Oluwayemisi , Lere-Oyeleye (2022). *Cash Management Strategies and SMEs Sustainable Growth in Nigeria*. *Fuw-International Journal of Management and Social Sciences*, 7(2), 200-214.
<https://fuw-ijmss.com.ng/index.php/fijmss/article/view/22>

- Deeprasai, Rungrasmeem & Chaleampong, Pornchanok. (2024). *Cash Management and the Effectiveness of Companies in Thailand*. *UBRU International Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 91-98.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ubruij/article/view/272234>
- Egwu, Emmanuel Makoji, Orugun, Fausat Ibidunni, & Adalakun, Abosedede. (2021). *Exploration of Cash Flow Management for Enterprise's Business Performance*. *Asian Journal of Economics, Business, and Accounting*, 21(10), 97-105.
<https://doi.org/10.9734/ajebe/2021/v21i1030435>
- Daisy, Chepngeno, Langat, Penina, & Cheruiyot, Peter. (2023). *The Relationship Between Cash Management and the Financial Performance of Unilever Tea Limited, Kericho County, Kenya*. *East African Journal of Business and Economics*, 6(2), 138-150.
<https://doi.org/10.37284/eajbe.6.2.1599>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Robert. K. Yin. (1996). *Studi Kasus. Desain & Metode*. (M. Djauzi Mudzakir, Penerjemah). Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rangkuti, Freddy. (2017). *Teknis Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia
- Rahim, Rahman & Radjab, Enny. (2017). *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbit Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.05/2022 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 tentang tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara dan Lembaga
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2000). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*.

- Indra, Rolly & Adam, Helmy. (2012). Evaluasi Implementasi Manajemen Kas Pemerintah Pusat (Studi Kasus pada Direktorat Pengelolaan Kas Negara Ditjen Perbendaharaan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 1(2), 1-16.
<https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/267>
- K Wardhani, Fadhilah & Dini, Ayunda. (2020). *Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix, and QSPM: A Conceptual Framework. International Journal of Inovative Science and Research Technology*, 5(5), 1520-1527.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Strategy-Formulation-Using-SWOT-Analysis%2C-SPACE-And-Wardhani/813cb230f901b08cc3457b73404393828042f510#citing-papers>
- Christyana, Lidya K (2018). Mengawal Kualitas Pelaksanaan Anggaran. Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu RI KPPN Madiun.
<https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/madiun/id/data-publikasi/berita-terbaru/2848-mengawal-kualitas-pelaksanaan-anggaran.html>
- Keynes, John M (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money. International Relations and Security Network. Primary Resources*
https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf
- Endaryono, Bakti T. (1981). *Manajemen Keuangan*. Kebumen: CV.Intishar Publishi