

Implementasi Transaksi Non-Tunai Sebagai Dasar Tata Kelola Pemerintah Yang Baik: Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Jombang

Suluh Hendrawan¹, Nur Anisah², Lina Nasihatun Nafidah^{3*}

^{1,2,3}Department of Accounting, STIE PGRI Dewantara

¹kanggehendra@gmail.com, ²nur.anisah.stie.dw@gmail.com, ³lina85.akstiedw@gmail.com

^{*}Penulis Korespondensi

Abstract

The implementation of non-cash transactions in local governments is the government's step in the struggle for the public interest. This study discusses how to implement non-cash transactions in local government in an effort to realize good governance. With qualitative case studies obtained, the data in this study were collected by in-depth interviews. The results of this study prove that accountability, approval and administrative order have been successfully completed in the implementation of non-cash transactions. However, the efficiency of the use of the budget has not been able to optimize. Besides that, at the level of strategy, the system and structure are already running well. Factors of ability, human resources and leadership style that need to be considered in order to be successful in supporting good governance management strategies.

Keywords: non-cash transaction, good government governance

Abstrak

Implementasi transaksi non-tunai pada pemerintah daerah merupakan langkah pemerintah dalam berjuang untuk kinerja yang baik dan efektif demi kepentingan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi transaksi non-tunai dalam pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. Dengan pendekatan kualitatif - case study, data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan depth-interview. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas, transparansi serta tertib administrasi sudah berhasil dicapai dalam implementasi transaksi non-tunai. Akan tetapi efisiensi dari penggunaan anggaran belum mampu tercapai. Namun demikian, pada tataran strategi, sistem dan struktur sudah berjalan dengan baik. Faktor kemampuan, sumber daya manusia serta gaya kepemimpinan yang perlu diperhatikan secara berkelanjutan agar dalam keberhasilan strategi pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik.

Kata Kunci: transaksi non-tunai, tata kelola pemerintah

PENDAHULUAN

Implementasi transaksi non-tunai pada pemerintahan merupakan sebagai salah satu wujud dalam mencapai akuntabilitas transparansi dalam tata kelola pemerintah yang baik (Utari, 2016). Transaksi non-tunai juga merupakan langkah yang paling efektif untuk mengurangi adanya kecurangan (Sobko, 2014). Implementasi transaksi non cash sudah banyak diimplementasikan di beberapa negara maju dan berkembang dalam mengurangi adanya praktik money laundry (Moshi, 2012). Perkembangan teknologi saat ini telah memengaruhi sistem pembayaran, mulai dari tunai beralih menjadi non-tunai (Lukmanulhakim dkk, 2016). Perubahan sistem pembayaran berdampak pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Wulandari, 2019).

Penelitian terhadap transaksi non-tunai sudah mulai banyak berkembang. Utari (2016), menemukan hasil secara empiris bahwa dengan penerapan transaksi non-tunai pemerintah daerah DKI-Jakarta dapat mencapai akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola. Berdasarkan penelitian empiris transaksi-non-tunai juga mampu mengurangi adanya praktik kecurangan pada organisasi (Sobko, 2014). Pada temuan penelitian lainnya menyatakan bahwa tingkat konsumsi dipengaruhi oleh transaksi non-tunai (Nelasari & Cahyono, 2018). Berdasarkan kesenjangan dalam hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan transaksi non-tunai dalam mencapai tata kelola pemerintah yang baik.

Dengan menggunakan model dari Witcher & Chau (2010) yang telah mengembangkan model 7S pada akhir 1970-an untuk menganalisa organisasi dan efektivitasnya serta membantu mengatasi kesulitan-kesulitan perubahan organisasi. Model 7-S McKinsey merupakan kerangka yang banyak didiskusikan untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Kerangka 7S dari McKinsey atau yang lebih dikenal dengan McKinsey 7S Framework adalah sebuah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Faktor faktor dalam organisasi yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi organisasi terdiri dari hard skill yang berupa strategi, struktur dan sistem. Berikutnya berupa soft skill yang terdiri dari kemampuan, sumber daya manusia serta gaya kepemimpinan dalam membangun nilai-nilai dalam organisasi.

Indonesia Governance Index (IGI) merupakan rapor tata kelola pemerintah daerah di Indonesia yang dilakukan oleh Kemitraan. Terdapat 6 (enam) prinsip IGI diantaranya prinsip transparansi, keadilan, partisipasi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas. Pada tahun 2012 Provinsi Jawa Timur menempati urutan terbaik kedua dengan nilai index 6,43 (www.kemitraan.or.id/igi).

Berdasarkan data laporan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Pemerintah Daerah Jombang merupakan salah satu pemerintah daerah diprovinsi Jawa timur yang memperoleh opini audit dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas laporan keuangan pemerintah daerah "Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)" selama lima tahun berturut-turut dari 2012-2013 (www.bpk.go.id).

Pencapaian tersebut sebagai wujud dari pencapaian tata kelola pemerintah yang baik.

Dalam proses perbaikan berkelanjutan pemerintah daerah Jombang juga ikut serta dalam implementasi non-tunai dalam pelaksanaan Anggaran pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor 900/2958/415.44/2017 tentang Pelaksanaan Transaksi Non-tunai. Kebijakan tersebut diharapkan mampu menjadi strategi yang dapat meningkatkan efisiensi serta transparansi sebagai wujud dari pencapaian tata kelola yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi transaksi non-tunai dalam pemerintah daerah dalam mewujudkan pencapaian tata kelola pemerintah yang baik.

Suatu bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan keuangan negara adalah dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa penyajian laporan keuangan yang diatur dalam UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Laporan keuangan tersebut diperiksa dan diawasi oleh badan pemerintah yang bertugas sebagai pengawas dan pemantau keuangan agar keuangan negara tetap terkontrol dengan baik serta dapat menjamin keandalan informasi-informasi yang disajikan. Laporan Keuangan Pemerintah ini selanjutnya dipublikasikan kepada rakyat sebagai pengguna laporan keuangan serta sebagai pemilik dana tersebut.

Undang-undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah mengamanahkan bahwa pengelolaan keuangan daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah sebagai akibat dari penyerahan urusan pemerintahan. Pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggungjawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat dari masyarakat. Dalam rangka menjalankan amanah dalam undang-undang tersebut Instruksi Presiden No. 10 Tahun 2016 memerintahkan percepatan implementasi transaksi non-tunai dipemerintah daerah sebagai sebagai pencegahan dan pemberantasan korupsi. Kemudian dilanjutkan dengan Surat Edaran Menteri dalam Negeri No. 910/1867/SJ tentang implementasi transaksi non-tunai pada pemerintah daerah untuk mewujudkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah. Implementasi transaksi non-tunai pada pemerintah daerah merupakan langkah pemerintah dalam berjuang untuk kinerja yang baik dan efektif demi kepentingan publik.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi transaksi non-tunai dalam pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. Implementasi transaksi non-tunai pada pemerintah daerah merupakan formulasi dan implementasi strategi. Oleh karenanya, penelitian ini akan berkontribusi dalam menyempurnakan kebijakan mengenai transaksi non-tunai di institusi pemerintah.

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah *post-positivistme* dengan model penelitian *case study* (Basuki, 2016; Neuman, 2014; Syahrudin, 2016). Dengan menggunakan Model 7-S McKinsey, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam penerapan transaksi non-tunai (*non-cash*) sebagai formulasi dan implementasi strategi dalam mencapai akuntabilitas dan transparansi laporan keuangan sebagai tata kelola pemerintah yang baik.

Model 7-S McKinsey merupakan kerangka untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Kerangka 7S dari McKinsey (*McKinsey 7S Framework*) adalah sebuah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Dari kerangka tersebut di atas menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi organisasi adalah Strategi, Sistem, Struktur, Sumber Daya Manusia, Keahlian, *Shared Values*, dan Gaya kepemimpinan. Keberhasilan implementasi transaksi non-tunai pada aktivitas pemerintahan daerah menunjukkan akuntabilitas dan transparansi sebagai faktor tata kelola pemerintah yang baik bisa terwujud.

Informan merupakan salah satu faktor untuk mendapatkan informasi, dengan melalui wawancara secara mendalam dengan Bagian Hukum Sekretariat Daerah, Inspektorat, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) diharapkan dapat diperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan strategi analisis *Illustrative Method*, yakni model analisis yang mengambil konsep dan memperlakukan sebagai kotak kosong untuk diisi dengan deskripsi secara empiris (Neuman, 2014).

Data penelitian dikumpulkan melalui interview baik tertulis maupun elektronik, baik di lokasi pemerintahan maupun di luar pemerintahan dengan pertemuan formal maupun non-formal misalnya *Forum Group Discussion* (FGD). Selain melakukan interview secara mendalam kami juga melakukan observasi ditempat serta analisis data dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan transaksi non-tunai pada Pemerintah Kabupaten Jombang dimulai pada tahun 2018, ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor 900/2958/415.44/2017 tentang Pelaksanaan Transaksi Non-tunai. Perubahan yang paling mendasar dari adanya peraturan tersebut ini adalah pembatasan uang tunai yang dipegang oleh Bendahara serta ditiadakannya Uang Panjar bagi pelaksana kegiatan. Batas maksimal uang tunai yang boleh disimpan bendahara adalah 5 juta per hari. Uang Panjar adalah uang yang diserahkan oleh Bendahara kepada pelaksana kegiatan sebagai uang muka untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dengan adanya transaksi non-tunai maka pihak penerima akan langsung menerima dana sesuai dengan haknya, langsung tanpa ada perantara dari pihak manapun. Kondisi ini terjadi karena Bendahara akan melakukan transfer Uang Persediaan langsung kepada Pihak III atau penerima. Transparansi dapat dilihat dengan kesesuaian antara bukti pembayaran dengan jumlah transfer yang dilakukan oleh bendahara.

"...Uang Persediaan yang ada di rekening Bendahara akan langsung ditoken kepada pihak Ketiga kapanpun dan dimanapun asalkan bukti pembayaran misalnya nota atau kuitansi sudah diserahkan kepada Bendahara." (BPKAD)

Dalam penghematan pengeluaran belum langsung terlihat dengan adanya implementasi transaksi non-tunai. Penghematan pengeluaran hanya terjadi pada saat adanya selisih lelang akibat penawaran yang lebih rendah daripada pagu belanja yang ditetapkan di APBD. Padahal dalam mewujudkan *good governance*, pemerintah harus dapat mengelola sumber daya yang ada

di negara salah satunya adalah keuangan, baik dalam pelaporan maupun dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja. Ristanti *et.al* (2014) menyatakan salah satu bentuk tata kelola pemerintah yang baik adalah pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.

“Nampaknya belum ada pengaruh yang signifikan antara APBD dengan pelaksanaan non-tunai. Penghematan paling besar karena adanya selisih lebih antara penawaran lelang terendah dengan pagu anggaran yang ditetapkan. Kalau dibandingkan dengan penghematan yang ada di Jakarta, itu karena pembelian BBM yang di non-tunai. Kalo di Jombang kan sudah lama kita pakai sistem kupon yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan harian”. (BPKAD 1)

Apabila diamati dari pelaksanaan transaksi non-tunai dibandingkan dengan pelaksanaan transaksi secara tunai maka yang berbeda hanyalah cara pembayarannya. Penyiapan dan tata cara pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan adalah sama. Padahal seharusnya penerapan Less Cash Society telah terbukti efektif dalam pembayaran sistem dengan indikator seperti keamanan efisiensi dan ekspansi (Aslinawati dkk, 2016). Dengan adanya transaksi non-tunai maka Bendahara “dipaksa” untuk melakukan token apabila transfer kepada Pihak III/penerima. Hal ini dikarenakan jumlah uang maksimal yang dipegang bendahara hanya 5 juta per hari. Konsekuensi dari token adalah kelebihan atau kekurangan transfer kepada penerima tidak bisa diserahkan atau diterima oleh Bendahara secara tunai melainkan harus disetor melalui rekening Bank. Segala rekaman mutasi inilah yang harus dipantau oleh bendahara melalui pencatatan BKU yang sesuai. Karena apabila terlewat satu atau dua transaksi saja yang terlewat maka akan membongkar pencatatan yang ada di BKU.

“Saat ini Bendahara dituntut lebih terampil dan cermat di dalam pekerjaannya. Karena tidak hanya menatausahakan transaksi keuangan saja namun juga melakukan transfer melalui token. Dan dua pekerjaan ini harus sinkron dan pas karena bila tidak maka akan menyusahkan Bendahara itu sendiri” (BPKAD 2).

Untuk mencapai tujuan pelaksanaan transaksi non-tunai maka perlu diperhatikan factor-faktor yang dapat mendukungnya. Analisa faktor pendukung dilakukan berdasarkan Kerangka 7 S yang dibahas berikut ini:

Strategi

Strategi pelaksanaan non-tunai adalah dengan menggunakan tahapan tahun 2018 sebagai tahap permulaan. Pada tahap permulaan ini berisi tujuan pengenalan dan pelatihan bagi Bendahara dan pelaksana kegiatan. Bendahara diharapkan memiliki keahlian dan ketrampilan yang lebih di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Penguasaan ketrampilan bendahara tidak hanya pada pencatatan BKU namun juga ketrampilan transfer dan rekonsiliasi. Pun demikian dengan pelaksana kegiatan agar lebih berfokus pada kesuksesan pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada tahap permulaan ini, juga menjadi ajang pengenalan bagi Pihak Ketiga selaku penyedia barang dan jasa. Bahwasanya pembayaran atas penyediaan barang dan jasa tidak lagi dilakukan melalui uang tunai namun melalui rekening bank sehingga pihak ketiga diharuskan membuka rekening Bank.

“Untuk tahun 2018 ini merupakan tahap uji coba. Pasti ada kendala dan masalah di sana-sini. Kita tidak bisa kaku untuk menyikapi ini karena Mendagri pun memberi

kelonggaran tahapan pelaksanaan transaksi non-tunai. Untuk tahap awal ini kita berlakukan 5 juta rupiah untuk pembatasan uang tunai, nanti di tahun mendatang akan kita persempit lagi dan tahun-tahun mendatang malah mungkin nol rupiah. Soalnya kita juga bergantung kesiapan masyarakat, tidak bisa dipungkiri masyarakat awam lebih menyukai memegang uang tunai..."

Sistem

Sistem penatausahaan transaksi non-tunai merupakan bagian dari penatausahaan keuangan secara keseluruhan. Di dalam Peraturan Bupati tentang Penatausahaan Keuangan telah diatur mulai dari penyiapan Laporan Pertanggungjawaban, batas waktu penyampaian laporan, hingga laporan-laporan yang harus disampaikan Bendahara kepada PPKD maupun Penggunaan Anggaran. Sistem penatausahaan transaksi non-tunai hanya berkonsentrasi terhadap tata cara pembayaran saja walaupun tidak dipungkiri memberi dampak yang luas pada sistem kerja bendahara.

Paling tidak ada empat perubahan pada sistem kerja Bendahara yaitu hilangnya uang panjar digantikan dengan token transfer, pencatatan transaksi di BKU yang harus selalu mengikuti token transaksi, rekonsiliasi harian/ mingguan/ bulanan antara BKU dengan rekening bank dan pemanfaatan uang tunai yang dibatasi hanya 5 juta rupiah. Terhadap perubahan ini BPKAD 2 memberikan komentar sebagai berikut:

"walaupun sebenarnya sepele namun tata cara pembayaran non-tunai ini dampaknya cukup luas. Kita sampai melakukan simulasi secara detail terhadap segala kemungkinan yang terjadi. Jelas di awal-awal akan banyak pertanyaan dari Bendahara yang muaranya adalah... kok sekarang jadi sulit. Padahal kalau diperhatikan sebenarnya sama saja, rekonsiliasi kan memang sudah jadi makanan sehari-hari, hanya saja kalau dulu Bendahara dipermudah Uang Panjar, sekali dikirim ke pelaksanaan kegiatan ya sudah dikelola sendiri sama pelaksana kegiatan."

Struktur

Pelaksanaan non-tunai berfokus pada perubahan sistem pembayaran yang melibatkan bendahara sebagai pembayar dengan pihak ketiga atau penerima. Namun pada prakteknya transaksi non-tunai melibatkan berbagai unsur yang terlibat pengeluaran APBD. Salah satu unsur utama pelaksanaan APBD adalah PPTK (Pejabat Teknis Pelaksana Kegiatan). PPTK memiliki tugas untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang menjadi tugas dan kewenangannya dapat diselesaikan secara optimal sesuai dengan pagu anggaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya PPTK juga memiliki kewajiban untuk segera menyusun laporan pertanggungjawaban (SPJ) sebagai dasar Bendahara untuk meminta Surat Permintaan Membayar (SPM) kepada Bendahara Umum Daerah (BUD).

Koordinasi yang baik antara PPTK dengan Bendahara adalah faktor mutlak kelancaran transaksi non-tunai. PPTK yang terlambat menyelesaikan SPJ akan membuat kapasitas Uang Persediaan di Bendahara menjadi berkurang dan tidak optimal sehingga mengakibatkan terhambatnya pembayaran atas pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain. Inspektorat 1 memberi komentar sebagai berikut:

"Jelas PPTK harus paham dan sadar akan perubahan yang mendasar ini. Hal ini memang tidak muda dan butuh waktu. Selain panjar yang sudah tidak ada, PPTK diharuskan untuk segera membuat SPJ atas kegiatan yang sudah selesai. Hal ini butuh pemahaman bersama, kita harus duduk bersama untuk membahas ini. Pelu diluruskan lagi mana tanggung jawab PPPTK, mana yang tanggungjawab Bendahara. Bila salah satu tidak jalan, jelas mengambat serapan APBD,"

Pelaksanaan transaksi non-tunai di Pemkab Jombang pada dasarnya mengembalikan kedudukan dan tugas Bendahara dan PPTK sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Bendahara memilih tugas untuk menerima, menyimpan dan membayarkan dana APBD yang menjadi tugas dan kewenangannya. Sedangkan tugas PPTK adalah melaksanakan kegiatan-kegiatan fisik maupun non fisik yang menjadi tugas dan kewenangannya serta melaporkan secara tertulis pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut.

Pelaksanaan transaksi non-tunai juga memiliki keuntungan lain yaitu dalam hal pelaksanaan audit internal. Pelaksanaan audit internal tentang *cash opname* menjadi lebih mudah karena uang kas tunai yang dipegang oleh Bendahara karena maksimal hanya 5 juta rupiah. Pun demikian dengan pemeriksaan atas rekening Bendahara juga lebih mudah dan cepat. Auditor dapat melihat dan mengamati mutasi rekening bendahara beserta sisa saldo berjalan melalui fasilitas internet banking. Kemudian auditor tinggal mencocokkan Buku Kas Umum (BKU) pada SIMDA Keuangan dengan laporan dari internet Bank Jatim.

"Sebenarnya non-tunai ini malah mempermudah tugas auditor. Mereka tinggal membandingkan internet banking dengan BKU, sewaktu-waktu. Kalau dulu kan harus bikin surat permintaan print mutasi rekening Bendahara. Dulu juga Bendahara bebas pegang uang, sekarang kan tinggal 5 Juta rupiah. Kalaupun ada perbedaan antara BKU dengan rekening, sepanjang masih bisa dijelaskan melalui rekonsiliasi kan tidak jadi masalah" (BPKAD 1).

Sumber Daya Manusia (Staf) dan Keahlian

Berdasarkan pengamatan pada beberapa Organisasi Pemerintah Daerah (OPD), latar belakang yang dimiliki oleh Bendahara memang berbeda-beda. Hal inilah yang menjadikan transaksi non-tunai membutuhkan waktu dan tahapan yang cukup lama. Kemampuan bendahara sangat dibutuhkan manakala melakukan pencatatan transaksi non-tunai melalui aplikasi SIMDA Keuangan yang dikembangkan oleh BPKP. Pada dasarnya aplikasi ini digunakan untuk mempermudah Bendahara dalam melaksanakan tugasnya. Namun tetap saja dibutuhkan pemahaman yang cukup untuk mengoperasikannya khususnya untuk transaksi yang sifatnya tidak rutin, misalnya pengembalian belanja, pembayaran kekurangan tagihan maupun transaksi kompleks lainnya yang melibatkan kegiatan yang dilaksanakan lebih dari sehari.

Kemampuan Bendahara yang memiliki pengetahuan tentang akuntansi atau pembukuan diyakini dapat mempermudah tugasnya sehari-hari. Untuk bendahara yang kurang memiliki pemahaman akuntansi, BPKAD selaku koordinator pengelolaan keuangan secara rutin melaksanakan bimbingan teknis dan pelatihan bagi bendahara mengenai penatausahaan keuangan setiap tahunnya. Bimbingan teknis ini dilaksanakan setiap bulan Oktober.

Pelaksanaan bimbingan teknis ini memiliki tujuan selain meningkatkan pemahaman bendahara mengenai penatausahaan keuangan juga bertujuan sebagai ajang pelatihan bagi bendahara baru yang menggantikan bendahara lama karena pension atau mutasi.

“Bintek ini sangat penting sebagai pembuka implementasi non-tunai. Kalau tidak salah kita sampai bikin bintek sampai 3 kali tentang non-tunai ini. Itu belum dihitung dengan pendampingan kecil-kecil yang sifatnya kelompok maupun permintaan OPD. Kalau di pmda kan suatu kebijakan baru pasti butuh waktu untuk sosialisasi sampai pelaksana (Bendahara) benar-benar paham. Tapi kita tetap mengadakan bintek di akhir tahun, kalau itu sifatnya evaluasi dan penyegaran. Kalau dikaitkan dengan transaksi non-tunai saya kira bintek yang selanjutnya tidak harus mengulang dari awal, hanya solusi atas masalah-masalah kecil yang belum sempat dibahas sekaligus ajang pembelajana bagi bendahara baru” (BPKAD 2).

Gaya Kepemimpinan

Sebagai salah satu bentuk organisasi, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berada dalam satu hierarki yang dipimpin oleh Kepala OPD yang disebut juga dengan Pengguna Anggaran (PA). Memperhatikan tugas dan kewenangannya maka setiap Kepala OPD memiliki kontribusi yang penting bagi suksesnya pelaksanaan transaksi non-tunai. Transaksi non-tunai dapat dianggap sebagai budaya baru yang harus dilaksanakan, menggantikan budaya lama yang terbiasa dengan pembayaran tunai. Tidak dapat dipungkiri bahwa budaya transaksi non-tunai ini mendapatkan tanggapan yang beragam dari Kepala OPD bentuknya berupa dukungan atau malah resistensi.

“Kalau manut masing-masing Kepala OPD, transaksi non-tunai jelas tidak jalan. Tetap ini kan bentuk komitmen bersama yang dikomandoi oleh Bupati melalui Instruksi Bupati. Kalau Bupati saja sudah komitmen maka semua Kepala OPD juga harus begitu. Tinggal bagaimana komunikasi antara Kepala OPD, PPTK dan Bendahara. Sebaiknya Bendahara jangan ditinggal begitu saja saat melaksanakan tugasnya, Kepala OPD juga harus memberikan support dan dukungannya. Terlebih saat ada permasalahan di OPD nya terkait masalah transaksi non-tunai. Kan semua staf dan pejabat struktural harus mendukung keputusan yang dibuat oleh pimpinan OPD maka sudah barang tentu keputusan yang dibuat pimpinan haruslah adil dan berat sebelah. Gaya kepemimpinan yang baik harus selalu mengayomi anak buah dan dirasakan adil bagi seluruh bawahannya.” (BPKAD 1).

Apabila memperhatikan tugas Pengguna Anggaran maka salah bentuknya adalah melakukan pengesahan atas permintaan pembayaran (SPM) yang dibuat oleh Bendahara serta pengesahan terhadap SPJ yang telah disusun oleh PPTK. Kepemimpinan yang baik dapat mengakomodir atas kedua pelaksanaan tugas ini. Bentuk dari kepemimpinan itu adalah selalu memberi arahan dan dukungan baik kepada Bendahara maupun PPTK agar selalu bersama-sama mengarah pada keberhasilan pencapaian tujuan khususnya dalam hal ini adalah kesuksesan pelaksanaan transaksi non-tunai.

Astuti (2018), Pelealu dkk (2018), dan Monginsidi dkk (2019) sistem transaksi non-tunai terdapat beberapa keuntungan yaitu penggunaan aliran dana seluruh transaksi dapat ditelusuri sehingga lebih akuntabel. Karena seluruh transaksi didukung dengan bukti yang sah, sehingga hal ini akan mengurangi tingkat kesalahan hitung. Penelitian yang dilakukan

oleh Septiani & Kusumastuti (2019), Dartawan & Sudiarta (2019) menunjukkan pula bahwa penerapan transaksi non-tunai ini dirasakan dapat meningkatkan perwujudan prinsip *good governance* terutama prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi.

SIMPULAN

Pelaksanaan transaksi non-tunai telah dilaksanakan secara bertahap di Pemerintah Kabupaten Jombang mulai tahun 2018. Implementasi transaksi non-tunai di pemerintah daerah Jombang dalam rangka pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik. Meskipun demikian, hasil yang nampak dari implementasi transaksi non-tunai tersebut adalah tercapainya akuntabilitas, transparansi serta tertib administrasi. Hal ini dapat dilihat dengan adanya transfer non-tunai yang dapat dipantau secara *real time* untuk kepentingan audit serta telah terciptanya kesesuaian antara pelaporan Buku Kas Umum dengan laporan rekening bank berdasarkan internet banking. Akan tetapi, pencapaian efisiensi belum dapat dicapai secara maksimal. Hal tersebut, disebabkan oleh adanya dominasi dalam sistem lelang dalam belanja serta diperlukannya penghematan belanja lainnya. Hasil penelitian ini berdampak pada penerapan kebijakan ke depan bahwa dalam implementasi transaksi non-tunai dalam pemerintahan daerah yang menjadi tantangan dalam pencapaian tata kelola yang baik. Diperlukan sebuah sinergitas dari berbagai pihak dalam pencapaian strategi pemerintahan daerah.

Sesuai dengan 7S Mc-Kinsey dalam keberhasilan implementasi transaksi non-tunai sangat dipengaruhi oleh strategi, sistem dan struktur yang diberlakukan pada tiap OPD. Strategi, sistem dan struktur merupakan pijakan awal dalam implementasi transaksi non-tunai. Tiga faktor tersebut sudah berjalan dengan baik dalam mendukung implementasi transaksi non-tunai. Sedangkan, faktor sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan menjadi faktor yang perlu mendapatkan perhatian yang berkelanjutan sebagai dasar dalam penciptaan nilai-nilai dalam organisasi sebagai wujud dari *shared value*. Hal tersebut, disebabkan oleh adanya sifat yang dinamis dan dipengaruhi oleh individu-individu pelaksana tugasnya masing-masing. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang model gaya kepemimpinan yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia agar tercipta *shared value* yang mampu mendorong tercapainya keberhasilan strategi dalam tata kelola pemerintah yang baik.

PUSTAKA ACUAN

- Aslinawati, E., Wulandari, D., & Soseco, T. (2016). Public Perception of the Effectiveness of Less Cash Society. *International Review of Social Sciences*, 4(1), 7-12.
- Astuti, S. R. (2018). Analisis Implementasi Transaksi Non-Tunai dalam Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kota Yogyakarta. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.
- Basuki. (2016). *Metode Penelitian Akuntansi dan Manajemen Berbasis Studi Kasus*. Surabaya: AUP - Unair.
- Dartawan, K. A. D. P. N., & Sudiarta, I. K. (2019). Implementasi Transaksi Non Tunai di Sekretariat DPRD Provinsi Bali untuk Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance). *Kertha Negara*, 7(7), 1-14.

- Lukmanulhakim, M., Djambak, S., & Yusuf, K. (2016). Pengaruh Transaksi Non Tunai Terhadap Velositas Uang di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14(1), 41-46.
- Monginsidi, E. C., Koleangan, R. A. M., & Rotinsulu, D. C. (2019). Analisis Implementasi Transaksi Non-Tunai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, 19(9), 1-16.
- Moshi, H. P. B. (2012). Implications of Cash-Dominated Transactions for Money Laundering. *Working Paper Institute For Security Studies*.
- Nelasari, P. R., & Cahyono, H. (2018). Pengaruh Sistem Transaksi Non Tunai Terhadap Tingkat Konsumsi Masyarakat di Surabaya. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, 1(3), 251-260.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New Jersey: Pearson Education.
- Pelealu, A., Nangoi, G. B., & Gerungai, N. Y. T. (2018). Analisis Penerapan Sistem Transaksi Non Tunai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bitung. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(4), 220-229.
- Utari, N. P. (2016). Analisis Pelaksanaan Transaksi Non-Tunai Berdasarkan Good Governance di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Depok: Universitas Indonesia.
- Septiani, S., & Kusumastuti, E. (2019). Penerapan Transaksi Non Tunai dalam Pelaksanaan Belanja Pemerintah Daerah untuk Mewujudkan Prinsip Good Governance (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat). *Prosing Industrial Research Workshop and National Seminar*. <https://doi.org/10.35313/irwns.v10i1.1478>.
- Sobko, O. V. (2014). Fraud in Non-Cash Transactions : Methods , Tendencies and Threats. *World Applied Sciences Journal*, 29(6), 774-778. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.06.13930>
- Syahrudin, T. A. G. Y. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Witcher, B. J., & Chau, V. Sum. (2010). *Strategic Management: Principles and Practice*. New Jersey: Pearson Education.
- Wulandari, B. I. (2019). Pengaruh Nilai Transaksi Pembayaran Non -Tunai Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia (Periode 2014-2017). *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Surakarta: IAIN Surakarta.