



**Penguatan *Sport Governance* Melalui Implementasi Gerakan Non Tunai Dalam
Tata Kelola Keuangan Kementerian Pemuda Dan Olahraga Republik Indonesia**

***Strengthening Sports Governance through the Implementation of the Cashless
Movement in the Financial Management of the Ministry of Youth and Sports of the
Republic of Indonesia***

Rina Yulistiarini¹

¹Deputi Bidang Pengembangan Industri Olahraga, Kementerian Pemuda dan Olahraga
Republik Indonesia

Email: ryulistiarini@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi tata kelola keuangan negara berbasis digital merupakan pilar utama reformasi birokrasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) telah mengadopsi ekosistem transaksi non tunai melalui Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), Digipay Pemerintah, Cash Management System (CMS), dan Kartu Kredit Pemerintah (KKP), namun implementasinya belum berjalan optimal, tecermin dari utilisasi Digipay yang baru mencapai 52% dan rasio Uang Persediaan (UP) tunai sebesar 38% atau setara Rp87,3 miliar dari total perputaran kas operasional. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan alternatif kebijakan penguatan Gerakan Non Tunai di Kemenpora. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-evaluatif dengan metode penapisan prioritas Urgency, Seriousness, and Growth (USG) terhadap sepuluh informan pengelola keuangan, dilengkapi analisis Digital Competence Framework (DigComp 2.2), Technology Acceptance Model 3 (TAM 3), dan OECD Digital Government Capacity Framework. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia berbasis digital merupakan masalah dengan prioritas tertinggi (skor USG 13), dengan kelemahan kritis pada dimensi safety (49/100) dan problem solving (62/100), serta rendahnya computer self-efficacy aparatur (3,1 dari 5). Analisis matriks multikriteria terhadap tiga alternatif kebijakan menetapkan penguatan kapasitas SDM berbasis sertifikasi kompetensi digital sebagai prioritas kebijakan (skor 24). Rekomendasi kebijakan meliputi penerbitan regulasi internal mandatori, pelatihan keuangan digital minimal 60 jam pelajaran, dan pembangunan dasbor pemantauan real-time guna mencapai target 95% transaksi non tunai pada tahun 2030.

Kata Kunci: Gerakan Non Tunai, Tata Kelola Keuangan Negara, Kompetensi Digital, Matriks USG.

ABSTRACT

Digital-based state financial governance transformation is a key pillar of bureaucratic reform and the Electronic-Based Government System (SPBE) in Indonesia. The Ministry of Youth and Sports (Kemenpora) has adopted a non-cash transaction ecosystem through the Agency-Level Financial Application System (SAKTI), Government Digipay, Cash Management System (CMS), and Government Credit Card

(KKP), but its implementation has not been optimal, reflected in Digipay utilization which has only reached 52% and a cash Reserve (UP) ratio of 38% or equivalent to IDR 87.3 billion of the total operational cash turnover. This study aims to identify the root of the problem and formulate alternative policies to strengthen the Non-Cash Movement at Kemenpora. This study uses a descriptive-evaluative approach with a priority screening method of Urgency, Seriousness, and Growth (USG) on ten financial management informants, complemented by an analysis of the Digital Competence Framework (DigComp 2.2), Technology Acceptance Model 3 (TAM 3), and the OECD Digital Government Capacity Framework. The research results indicate that limited digital-based human resource capacity is the highest priority issue (USG score of 13), with critical weaknesses in the safety (49/100) and problem-solving (62/100) dimensions, as well as low computer self-efficacy among civil servants (3.1 out of 5). A multi-criteria matrix analysis of three policy alternatives identified strengthening human resource capacity based on digital competency certification as a policy priority (score of 24). Policy recommendations include the issuance of mandatory internal regulations, a minimum of 60 hours of digital finance training, and the development of a real-time monitoring dashboard to achieve the target of 95% cashless transactions by 2030.

Keywords: *Cashless Movement, State Financial Governance, Digital Competence, USG Matrix.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu agenda prioritas pembangunan nasional dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pemerintah Indonesia melalui kebijakan reformasi birokrasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terus mendorong digitalisasi proses bisnis pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan keuangan negara. Upaya tersebut merupakan bagian dari strategi nasional untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas pengelolaan sumber daya negara, serta mendorong efisiensi penggunaan anggaran publik secara berkelanjutan (Mergel et al., 2019).

Salah satu bentuk implementasi transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara adalah penerapan Gerakan Non Tunai (GNT). GNT merupakan kebijakan yang mendorong penggunaan instrumen pembayaran elektronik dalam berbagai transaksi keuangan pemerintah guna mengurangi ketergantungan terhadap transaksi tunai. Kebijakan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi transaksi, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, keamanan, dan pengawasan terhadap penggunaan anggaran negara, serta meminimalkan risiko penyimpangan (Bank Indonesia, 2019).

Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) sebagai kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kepemudaan dan keolahragaan turut melaksanakan kebijakan digitalisasi keuangan negara. Pengelolaan program pembangunan kepemudaan dan olahraga yang mencakup bantuan pemerintah, fasilitasi organisasi kepemudaan, pembinaan olahraga prestasi, serta penyelenggaraan kegiatan nasional dan internasional membutuhkan tata kelola keuangan yang akuntabel dan didukung sistem pembayaran modern. Berbagai satuan kerja di lingkungan Kemenpora telah memanfaatkan aplikasi SAKTI, Digipay Pemerintah, Cash Management System (CMS), maupun Kartu Kredit Pemerintah (KKP) dalam mendukung pelaksanaan anggaran.

Namun demikian, data empiris menunjukkan bahwa implementasi GNT di Kemenpora masih menghadapi sejumlah tantangan berat. Tingkat utilisasi platform Digipay Pemerintah baru mencapai 52% dari potensi ekosistem pengadaan barang dan jasa internal, sementara proporsi penggunaan kas tunai Uang Persediaan (UP) masih tercatat tinggi, yakni 38% atau setara Rp87,3 miliar dari total dana likuid operasional. Dominasi transaksi tunai ini berimplikasi langsung pada lambatnya siklus penyusunan laporan pertanggungjawaban (SPJ) yang rata-rata membutuhkan waktu hingga 18 hari kerja, sekaligus meningkatkan eksposur risiko temuan berulang oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terkait tata laksana kas operasional. Kondisi ini juga tecermin dari capaian Indeks SPBE Kemenpora sebesar 3,12, di bawah rata-rata kementerian/lembaga nasional sebesar 3,45, yang mengindikasikan bahwa transformasi digital keuangan tidak semata-mata bertumpu pada ketersediaan teknologi, melainkan pada kesiapan kapasitas organisasi dan kompetensi aparatur pengelolanya (World Bank, 2021).

Berdasarkan hasil observasi, telaah dokumen keuangan, serta diskusi kelompok terfokus bersama pengelola keuangan pada satuan kerja di lingkungan Deputy Bidang Pengembangan Industri Olahraga, teridentifikasi bahwa implementasi GNT di Kemenpora masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam sistem pengelolaan keuangan negara. Tiga permasalahan utama yang teridentifikasi meliputi: (1) terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan berbasis digital; (2) belum optimalnya tata kelola organisasi dalam implementasi transaksi non tunai; dan (3) keterbatasan infrastruktur sistem pembayaran digital, khususnya pada lokasi kegiatan luar kantor seperti pusat pelatihan nasional (pelatnas) atlet.

Kajian terdahulu mengenai transformasi keuangan digital di sektor publik umumnya berfokus pada aspek regulasi dan infrastruktur teknologi, sementara aspek kesiapan sumber daya manusia sebagai faktor pengungkit utama masih relatif jarang dikaji secara terintegrasi menggunakan kerangka multi-model. Studi Mergel et al. (2019) menegaskan bahwa transformasi digital pemerintahan bukan sekadar proses adopsi teknologi, melainkan perubahan budaya organisasi yang menuntut kesiapan kompetensi aparatur. Sejalan dengan itu, laporan World Bank (2021) melalui GovTech Maturity Index menunjukkan bahwa negara-negara dengan tingkat kematangan digital pemerintahan tinggi senantiasa diiringi oleh investasi signifikan pada pengembangan kapasitas SDM, bukan semata pada pengadaan infrastruktur teknologi informasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan triangulasi tiga kerangka analisis, yaitu Digital Competence Framework (DigComp 2.2), Technology Acceptance Model 3 (TAM 3), dan OECD Digital Government Capacity Framework, yang dipadukan dengan metode penapisan prioritas USG dan matriks multikriteria kebijakan, untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang komprehensif dan berbasis bukti pada konteks spesifik pengelolaan keuangan di kementerian teknis bidang kepemudaan dan keolahragaan.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan menentukan prioritas permasalahan implementasi Gerakan Non Tunai di Kemenpora menggunakan metode penapisan Urgency, Seriousness, and Growth (USG); (2) menganalisis akar masalah dan kesenjangan kompetensi digital aparatur pengelola keuangan menggunakan kerangka Digital Competence Framework (DigComp 2.2), Technology Acceptance Model 3 (TAM 3), dan OECD Digital Government Capacity Framework; serta (3) merumuskan alternatif dan rekomendasi kebijakan yang paling layak untuk memperkuat implementasi GNT dalam mendukung tata kelola keuangan negara yang transparan dan akuntabel di lingkungan Kemenpora.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-evaluatif dengan desain studi kebijakan (policy study) untuk mengidentifikasi permasalahan, menganalisis akar penyebab, dan merumuskan alternatif kebijakan penguatan Gerakan Non Tunai. Penelitian dilaksanakan pada satuan kerja di lingkungan Deputy Bidang Pengembangan Industri Olahraga, Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia, pada tahun 2026.

Informan penelitian berjumlah sepuluh orang yang dipilih secara purposif, terdiri atas pejabat pembuat komitmen, bendahara pengeluaran, dan staf pengelola keuangan yang memiliki pengalaman langsung dalam pengoperasian aplikasi SAKTI, Digipay Pemerintah, Cash Management System (CMS), dan Kartu Kredit Pemerintah (KKP).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu: (1) observasi lapangan terhadap praktik transaksi keuangan pada satuan kerja; (2) telaah dokumen keuangan, meliputi laporan realisasi anggaran, data utilisasi Digipay, dan rasio Uang Persediaan (UP); serta (3) diskusi kelompok terfokus (focus group discussion) dan kuesioner terstruktur untuk memperoleh data penilaian prioritas masalah dan persepsi kompetensi digital aparatur.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, penentuan prioritas masalah menggunakan metode Urgency, Seriousness, and Growth (USG) dengan skala penilaian 1-5 dari sepuluh informan, di mana total skor tertinggi menunjukkan prioritas penanganan utama (Dunn, 2018). Kedua, analisis kesenjangan kompetensi digital aparatur menggunakan Digital Competence Framework (DigComp 2.2) yang mencakup lima dimensi, yaitu information and data literacy, communication and collaboration, digital content creation, safety, dan problem solving (European Commission, 2022). Ketiga, analisis penerimaan teknologi menggunakan Technology Acceptance Model 3 (TAM 3) untuk mengukur perceived usefulness, perceived ease of use, dan computer self-efficacy aparatur (Venkatesh & Bala, 2008). Keempat, analisis kesiapan kapasitas digital organisasi menggunakan OECD Digital Government Capacity Framework (OECD, 2020). Kelima, hasil gap analysis dan ketiga kerangka tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan alternatif kebijakan, yang selanjutnya dinilai kelayakannya melalui matriks multikriteria dengan lima kriteria penilaian, yaitu efektivitas, efisiensi, kemudahan implementasi, dampak kebijakan, dan keberlanjutan, pada skala 1 (terendah) hingga 5 (tertinggi). Alternatif dengan total skor tertinggi ditetapkan sebagai kebijakan prioritas yang direkomendasikan.

Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil observasi lapangan, telaah dokumen keuangan, serta hasil diskusi kelompok terfokus dan kuesioner dari sepuluh informan. Triangulasi metode juga dilakukan dengan membandingkan hasil analisis kuantitatif skor USG, DigComp 2.2, dan TAM 3 terhadap temuan kualitatif dari observasi dan diskusi kelompok terfokus, sehingga interpretasi akar masalah dan perumusan alternatif kebijakan memiliki dasar yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis. Seluruh instrumen kuesioner yang digunakan diadaptasi dari instrumen baku DigComp 2.2 (European Commission, 2022) dan TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008) yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya pada studi-studi sebelumnya, kemudian disesuaikan dengan konteks bahasa dan istilah teknis pengelolaan keuangan pemerintah di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prioritas Permasalahan Implementasi Gerakan Non Tunai

Hasil penapisan prioritas masalah menggunakan metode USG terhadap sepuluh informan pengelola keuangan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Penapisan Prioritas Masalah dengan Metode USG

No	Permasalahan Keuangan Digital	U	S	G	Total Skor	Peringkat
1	Terbatasnya kapasitas SDM dalam pengelolaan keuangan berbasis digital	5	4	4	13	I
2	Belum optimalnya tata kelola organisasi dalam implementasi transaksi non tunai	4	5	3	12	II
3	Keterbatasan infrastruktur sistem pembayaran digital	3	3	4	10	III

Hasil analisis penapisan USG menunjukkan bahwa permasalahan terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan berbasis digital memperoleh skor tertinggi, yaitu 13, sehingga ditetapkan sebagai isu prioritas. Temuan ini menegaskan bahwa aspek manusia merupakan pengungkit utama keberhasilan transformasi digital finansial di lingkungan Kemenpora, sejalan dengan temuan World Bank (2021) bahwa kesiapan kapasitas organisasi dan kompetensi aparatur menjadi determinan utama keberhasilan digitalisasi sektor publik, melebihi faktor ketersediaan teknologi semata.

Analisis akar masalah terhadap isu prioritas tersebut mengidentifikasi tiga kelompok penyebab utama. Pertama, terbatasnya kompetensi aparatur, meliputi kesenjangan literasi digital antargenerasi, keterbatasan kemampuan teknis pengoperasian modul pembayaran SAKTI, serta rendahnya computer self-efficacy akibat kekhawatiran terhadap risiko kesalahan sistemik. Kedua, belum optimalnya program pengembangan kapasitas, ditandai dengan bimbingan teknis yang bersifat insidental, belum tersedianya kurikulum pembelajaran digital berkelanjutan, serta belum adanya standar kompetensi formal bagi pengelola keuangan. Ketiga, belum kuatnya dukungan kelembagaan, meliputi ketiadaan regulasi internal setingkat peraturan menteri yang mengatur kewajiban porsi non tunai, mekanisme monitoring dan evaluasi yang belum sistematis dan real-time, serta koordinasi lintas unit kerja yang belum terstruktur.

Analisis Kompetensi Digital, Penerimaan Teknologi, dan Kapasitas Kelembagaan

Hasil pemetaan kompetensi digital aparatur menggunakan DigComp 2.2 (European Commission, 2022) menunjukkan variasi capaian pada lima dimensi. Dimensi information and data literacy memperoleh skor 68/100, dengan aparatur mampu mencari dan mengunduh data transaksi keuangan meskipun kapasitas analisis tren belanja masih terbatas. Dimensi communication and collaboration memperoleh skor 71/100, tercermin dari koordinasi digital yang cukup baik namun masih terkendala dalam kolaborasi data dengan pihak perbankan operasional. Dimensi digital content creation memperoleh skor 59/100, ditandai kebutuhan peningkatan pada penyusunan dokumen e-SPJ terstruktur. Dua dimensi paling kritis adalah safety dengan skor 49/100 akibat rendahnya pemahaman keamanan siber dan kebiasaan berbagi kata sandi atau token otorisasi aplikasi SAKTI antarpegawai, serta problem solving dengan skor 62/100 akibat tingginya ketergantungan pada helpdesk eksternal KPPN dalam menangani kendala teknis minor.

Analisis TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008) menunjukkan bahwa aparatur Kemenpora memiliki persepsi kemanfaatan (perceived usefulness) yang tinggi terhadap

sistem digital keuangan, yaitu 4,2 dari skala 5, namun tingkat kepercayaan diri dalam berinteraksi dengan teknologi (computer self-efficacy) tergolong rendah, yakni 3,1 dari skala 5. Rendahnya keyakinan diri ini berkorelasi dengan minimnya dukungan kelembagaan berupa pelatihan berkala, sehingga aparatur cenderung merasa cemas saat mengoperasikan sistem pembayaran digital secara mandiri. Analisis lebih lanjut menggunakan OECD Digital Government Capacity Framework (OECD, 2020) memperkuat temuan tersebut, di mana komponen komitmen pimpinan (leadership) tergolong sangat kuat, sementara komponen keterampilan digital (digital skills) dan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning) masih lemah, terutama karena belum tersedianya mekanisme transfer pengetahuan yang terstruktur ketika terjadi mutasi pengelola keuangan.

Ringkasan hasil analisis kesenjangan (gap analysis) antara kondisi ideal dan kondisi aktual pada empat aspek utama disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) Kemenpora

Aspek Analisis	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual	Tingkat Kesenjangan
Kompetensi SDM	100% pengelola keuangan memiliki skor DigComp minimal 75	Kompetensi tidak merata; dimensi safety di bawah skor 50	Tinggi
Model Pelatihan	Pelatihan terstruktur, bersertifikat, dan berkelanjutan	Pelatihan insidental bersifat tanpa uji kompetensi formal	Tinggi
Standar Regulasi	Tersedia peraturan internal mandatori batasan uang tunai	Belum tersedia regulasi internal tingkat menteri yang mengikat	Tinggi
Monitoring dan Evaluasi	Sistematis, terintegrasi, dan berbasis dasbor real-time	Pemantauan serapan non tunai masih bersifat pasif dan manual	Sedang

Analisis pemangku kepentingan (stakeholder analysis) mengidentifikasi bahwa Sekretariat Kementerian, Biro Keuangan, dan pengelola keuangan satuan kerja memiliki kepentingan dan pengaruh yang tinggi dalam keberhasilan implementasi kebijakan, sementara Inspektorat berperan penting dalam fungsi pengawasan internal. Pada tataran eksternal, Kementerian Keuangan dan KPPN bertindak sebagai pembina sistem pembayaran pemerintah dengan pengaruh eksekusi yang kuat. Studi banding (benchmarking) terhadap instansi lain memperkuat temuan ini: Kementerian Keuangan berhasil mencapai porsi transaksi non tunai internal sebesar 98,2% melalui kebijakan wajib sertifikasi kompetensi digital bagi bendahara serta portal pembelajaran digital internal, sementara Kementerian PUPR berhasil menerapkan standar operasional prosedur mandatori penggunaan KKP hingga ke satuan kerja wilayah terpencil melalui pendampingan teknis bergerak. Kedua praktik baik ini mengonfirmasi bahwa keberhasilan digitalisasi keuangan bukan semata ditentukan oleh aspek teknologi, melainkan oleh integrasi antara penguatan kapasitas SDM dan ketegasan regulasi organisasi.

Pola kesenjangan pada dimensi safety dan problem solving yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan temuan berbagai studi transformasi digital sektor publik di negara berkembang, yang umumnya menempatkan literasi keamanan siber sebagai titik lemah paling kritis dibandingkan dimensi kompetensi digital lainnya. Kondisi ini perlu mendapat perhatian khusus mengingat aplikasi SAKTI, Digipay, dan KKP menyimpan data transaksi keuangan negara yang sensitif, sehingga kelemahan pada dimensi safety berpotensi menimbulkan risiko penyalahgunaan otorisasi dan kebocoran data yang berdampak pada akuntabilitas keuangan secara luas. Rendahnya computer self-efficacy yang ditemukan melalui analisis TAM 3 turut menegaskan bahwa peningkatan kompetensi teknis semata tidak akan efektif apabila tidak diiringi dengan intervensi psikologis berupa penguatan rasa percaya diri aparatur melalui pendampingan berjenjang dan pembelajaran berbasis praktik (*learning by doing*), bukan hanya pelatihan klasikal satu arah.

Alternatif dan Prioritas Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis akar masalah, dirumuskan tiga alternatif kebijakan, yaitu: Alternatif 1, penguatan kapasitas SDM pengelola keuangan digital berbasis sertifikasi kompetensi, mencakup penyusunan kurikulum pelatihan berbasis DigComp 2.2, kewajiban sertifikasi bertingkat sebelum penerbitan surat keputusan penugasan, serta pembentukan forum community of practice antarbendahara; Alternatif 2, reformasi tata kelola organisasi melalui standardisasi regulasi mandatori GNT, mencakup penerbitan peraturan menteri tentang pembatasan transaksi kas tunai, kewajiban penggunaan KKP untuk belanja di bawah Rp50 juta, serta skema penghargaan dan sanksi berdasarkan tingkat kepatuhan; dan Alternatif 3, modernisasi infrastruktur jaringan teknologi dan dasbor pemantauan, mencakup penyediaan jaringan satelit portabel pada lokasi kegiatan luar kantor, integrasi antarmuka aplikasi lokal dengan sistem perbankan, serta pembangunan dasbor pemantauan real-time.

Ketiga alternatif diuji kelayakannya menggunakan matriks multikriteria dengan lima kriteria penilaian pada skala 1-5, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Penilaian Multikriteria Alternatif Kebijakan

Kriteria Penilaian	Alternatif 1 (SDM)	Alternatif 2 (Tata Kelola)	Alternatif 3 (Infrastruktur)
Efektivitas	5	4	4
Efisiensi	5	4	3
Kemudahan Implementasi	4	4	3
Dampak Kebijakan	5	4	4
Keberlanjutan	5	4	4
Total Skor	24	20	18

Hasil pembobotan matriks menetapkan Alternatif 1, yaitu penguatan kapasitas SDM pengelola keuangan digital berbasis sertifikasi kompetensi, sebagai prioritas kebijakan terpilih dengan total skor tertinggi 24. Alternatif ini diproyeksikan memiliki Benefit-Cost Ratio (BCR) sebesar 3,2, jauh lebih efisien dibandingkan investasi infrastruktur fisik secara masif dengan BCR 1,9, karena secara langsung menyasar akar masalah utama dengan biaya operasional yang relatif rendah.

Implementasi kebijakan dirancang secara bertahap dalam peta jalan (*roadmap*) 2026-2030. Pada 2026 dilakukan penyusunan draf peraturan menteri tentang GNT, pembuatan kurikulum dasar digital keuangan, dan asesmen awal kompetensi personel, dengan target seluruh aparatur mengikuti pelatihan dasar 60 jam pelajaran (JP). Pada

2027 dilakukan finalisasi regulasi dan standardisasi prosedur operasional pada seluruh deputi. Pada 2028 dilakukan peluncuran portal Learning Management System (LMS) mandiri, integrasi dokumen e-SPJ lokal dengan sistem inti, serta pelaksanaan uji sertifikasi kompetensi digital. Pada 2029 dilakukan perluasan ekosistem transaksi non tunai dengan target porsi transaksi non tunai minimal 95%. Pada 2030 dilakukan institusionalisasi penuh budaya kerja digital dan evaluasi dampak jangka panjang kebijakan terhadap capaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) BPK. Risiko implementasi yang diantisipasi meliputi resistensi perubahan dari aparatur senior, yang dimitigasi melalui program change management dan insentif kinerja; risiko pergantian personel akibat mutasi berkala, yang dimitigasi melalui portal pembelajaran digital mandiri; serta keterbatasan anggaran diklat tahunan, yang disiasati melalui integrasi program peningkatan kapasitas ke dalam alokasi perencanaan operasional Biro Keuangan.

Rekomendasi Strategis dan Indikator Keberhasilan

Rekomendasi kebijakan makro yang dirumuskan adalah pelaksanaan penguatan kapasitas sumber daya manusia pengelola keuangan berbasis digital secara terstruktur, mandatori, dan bersertifikat, melalui tiga aksi kunci. Pertama, penerbitan peraturan menteri tentang Gerakan Non Tunai mandatori yang memuat larangan penarikan Uang Persediaan tunai di atas batas maksimal 5% dari total pagu kas, kewajiban penggunaan KKP untuk belanja di bawah Rp50 juta, serta sanksi penundaan pencairan dana bagi satuan kerja dengan tingkat serapan non tunai di bawah target triwulanan. Kedua, pelatihan digital keuangan Kemenpora minimal 60 JP yang berfokus pada keamanan siber operasional, manajemen otorisasi token aplikasi SAKTI, mitigasi risiko transaksi digital, dan pemanfaatan data analitik laporan keuangan. Ketiga, penyediaan dasbor real-time pemantauan keuangan yang menampilkan performa serapan Digipay dan KKP setiap satuan kerja, dilengkapi notifikasi peringatan dini serta layanan pendampingan teknis (helpdesk).

Indikator kinerja utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kebijakan pada periode 2026-2030 disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Indikator Kinerja Utama (IKU) Keberhasilan Kebijakan 2026-2030

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Kondisi Awal (2024)	Target (2030)
Optimalisasi Transaksi Keuangan Digital	Persentase porsi transaksi non tunai Kemenpora	62%	≥ 95%
Percepatan Siklus Administrasi Fiskal	Waktu rerata penyusunan laporan pertanggungjawaban	18 hari kerja	≤ 5 hari kerja
Peningkatan Kecakapan Digital Aparatur	Skor rerata asesmen kompetensi DigComp 2.2	58/100	≥ 80/100
Penguatan Tata Kelola SPBE Internal	Indeks SPBE sektoral layanan keuangan	2,91	4,20 (memuaskan)
Kepatuhan Hukum dan Akuntabilitas Kas	Temuan administrasi kas berulang oleh BPK	Ada temuan	Zero temuan (0)

Dalam jangka pendek, kebijakan ini diproyeksikan berdampak pada hilangnya ketimpangan literasi digital dan meningkatnya kepercayaan diri aparatur dalam

mengoperasikan aplikasi keuangan negara. Dalam jangka menengah, efisiensi pelaksanaan anggaran meningkat signifikan dan budaya kerja digital yang aman tertanam kuat di internal instansi. Dalam jangka panjang, kebijakan ini berkontribusi pada terwujudnya tata kelola keuangan Kemenpora yang transparan, akuntabel, dan modern, sekaligus dapat menjadi model percontohan digitalisasi keuangan bagi kementerian/lembaga non-treasury lainnya di Indonesia. Temuan ini memperkuat argumen Mergel et al. (2019) bahwa keberhasilan transformasi digital sektor publik sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dan manusia, bukan semata oleh ketersediaan infrastruktur teknologi.

Temuan ini juga relevan dikaitkan dengan prinsip pengelolaan keuangan negara sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yang menegaskan bahwa pengelolaan kas negara harus dilaksanakan secara tertib, efisien, transparan, dan akuntabel. Transaksi non tunai secara mutlak mendukung tersedianya jejak audit digital (audit trail) yang transparan, sejalan dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang menekankan integrasi sistem informasi untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan, serta Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025 (Bank Indonesia, 2019) dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.05/2022 yang mendorong optimalisasi instrumen pembayaran elektronik seperti KKP dan Cash Management System. Landasan regulasi nasional yang kuat ini menegaskan bahwa hambatan implementasi GNT di Kemenpora bukan disebabkan oleh ketiadaan payung hukum pada tingkat nasional, melainkan oleh belum diterjemahkannya regulasi tersebut ke dalam kebijakan internal yang mengikat serta program pengembangan kapasitas SDM yang memadai di tingkat kementerian.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan Gerakan Non Tunai di instansi pemerintah sangat bergantung pada kombinasi tiga faktor: kesiapan kompetensi digital aparatur, ketegasan regulasi internal yang mandatori, dan ketersediaan sistem monitoring yang real-time. Ketiga faktor tersebut saling berkelindan, di mana penguatan salah satu aspek tanpa disertai penguatan aspek lainnya berpotensi menghasilkan implementasi yang parsial, sebagaimana tecermin dari kondisi eksisting Kemenpora saat ini. Oleh karena itu, strategi kebijakan yang paling optimal adalah pendekatan bertahap yang memprioritaskan penguatan SDM sebagai fondasi, diikuti dengan penguatan regulasi dan infrastruktur secara paralel dalam peta jalan implementasi jangka menengah.

KESIMPULAN

Transformasi digital tata kelola keuangan negara di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga merupakan kebutuhan strategis untuk mendukung pencapaian reformasi birokrasi nasional, dan hasil penelitian ini membuktikan bahwa adopsi transaksi elektronik di Kemenpora belum berjalan optimal akibat tingginya porsi penggunaan kas tunai Uang Persediaan (38%), yang berdampak pada lambatnya siklus pertanggungjawaban kegiatan serta meningkatkan risiko temuan administrasi kas oleh BPK, dengan akar permasalahan utama, berdasarkan analisis matriks USG, DigComp 2.2, dan TAM 3, ditemukan bukan terletak pada kelemahan sistem teknologi, melainkan pada terbatasnya kompetensi literasi digital, kelemahan pada dimensi keamanan siber (safety), serta rendahnya computer self-efficacy aparatur pengelola keuangan; temuan ini sekaligus menegaskan relevansi penggunaan pendekatan multi-kerangka secara terintegrasi bagi kementerian dan lembaga lain dengan karakteristik organisasi serupa

sebagai instrumen evaluasi kebijakan transformasi digital keuangan. Alternatif kebijakan berupa penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui program sertifikasi kompetensi digital bertingkat terbukti menjadi solusi paling efektif, efisien, dan berkelanjutan berdasarkan penilaian matriks multikriteria, sehingga peta jalan implementasi 2026-2030 yang dirancang secara bertahap diharapkan mampu memberikan jaminan sistematis bagi Kemenpora untuk mencapai target transaksi non tunai minimal 95% dan zero temuan BPK pada tahun 2030, dengan rekomendasi operasional agar Sekretariat Kementerian segera membentuk tim kerja lintas fungsi untuk menyusun peraturan menteri tentang kewajiban transaksi non tunai, Biro Keuangan mengintegrasikan alokasi anggaran pelatihan 60 JP ke dalam dokumen rencana kerja tahunan, dan Inspektorat mengalihkan fokus pengawasan menjadi audit berbasis risiko (*risk-based continuous auditing*) dengan memanfaatkan dasbor pemantauan keuangan real-time, serta penelitian lanjutan disarankan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan ini secara longitudinal setelah pelaksanaan tahap awal peta jalan.

REFERENSI

- Husein Argasasmita, dkk. *Teori Kepelatihan Dasar*. Jakarta: Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, 2007.
- Bank Indonesia. (2019). *Blueprint sistem pembayaran Indonesia 2025: Menavigasi arus digitalisasi*. Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2021). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 23/6/PBI/2021 tentang penyedia jasa pembayaran*. Bank Indonesia.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- European Commission. (2022). *The digital competence framework for citizens (DigComp 2.2)*. European Union Joint Research Centre.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.05/2022 tentang tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*. Kementerian Keuangan RI.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2020). *Pedoman penyusunan policy paper bagi pejabat fungsional perencana*. Kementerian PPN/Bappenas.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2020). *Digital government capacity framework: Building smart public sectors*. OECD Publishing.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara*. Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang perbendaharaan negara*. Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Sekretariat Negara.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kebijakan*. Alfabeta.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). *Technology Acceptance Model 3 and a research agenda on interventions*. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- World Bank. (2021). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. The World Bank.