
IMPLEMENTASI CASH MANAGEMENT SYSTEM (CMS) PADA KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

Fithriyah Susanti*, Aos Kuswandi, Dwi Putranto Riau

Universitas Terbuka

Abstract

Cash Management System (CMS) is a service provided by banks for institutions or companies to be able to manage finances non-cash. This non-cash policy is something that has just been implemented within the Directorate General of Pharmaceuticals and Medical Devices. This study aims to determine the implementation of CMS using the McKinsey 7S model, and analysis of strategies with SWOT and QSPM to obtain the best alternative strategies to improve CMS implementation. The method used is descriptive qualitative using primary and secondary data. The results of the study reveal that CMS implementation has been going well, although system errors, transaction failures and third parties still cannot make non-cash payments. The best alternative strategy that can be applied to institutions is to prepare SOPs, improve the quality of financial human resources, and carry out regular CMS evaluations. Thus, the implementation of CMS Banking within the Directorate General of Pharmaceuticals and Medical Devices still needs to be refined by considering the results of alternative strategies so that CMS implementation can be better in realizing clean, transparent and accountable financial management.

Keywords:

Cash Management System (CMS), McKinsey 7S Method, SWOT Analysis, QSPM Analysis

Abstrak

*Cash Management System (CMS) merupakan layanan yang disediakan oleh perbankan bagi institusi atau perusahaan untuk dapat mengelola keuangan secara non tunai. Kebijakan non tunai tersebut merupakan hal yang baru diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Studi ini bertujuan untuk mengetahui implementasi CMS menggunakan model 7S McKinsey, dan analisis strategi dengan SWOT dan QSPM untuk mendapatkan alternatif strategi terbaik dalam meningkatkan implementasi CMS. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data primer dan sekunder. Hasil studi mengungkapkan bahwa Implementasi CMS sudah berjalan dengan baik meskipun masih kerap terjadi *error system*, kegagalan transaksi, maupun pihak ketiga yang belum dapat dilakukan pembayaran secara non tunai. Alternatif strategi terbaik yang didapatkan untuk diterapkan pada institusi adalah menyusun SOP, meningkatkan mutu SDM keuangan, dan melakukan evaluasi CMS secara berkala. Dengan demikian, implementasi CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan masih perlu disempurnakan kembali dengan mempertimbangkan hasil alternatif strategi agar implementasi CMS menjadi lebih baik dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang bersih, transparan dan akuntabel.*

Article history:

Submission November 07, 2023

Revision November 28, 2023

Accepted December 04, 2023

Published December 31, 2023

Kata kunci: *Cash Management System (CMS), Metode 7S McKinsey, Analisis SWOT, Analisis QSPM*

*Corresponding author

Email: fithriyahs@gmail.com

PENDAHULUAN

Tata Kelola dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia terus diperbaiki, salah satunya dengan adanya himbauan penggunaan *Cash Management System* (CMS) sebagai salah satu cara untuk menerapkan transaksi non tunai dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Implementasi kebijakan transaksi non-tunai pada pemerintahan merupakan salah satu wujud dalam upaya mencapai akuntabilitas transparansi dalam tata kelola pemerintah yang baik (Puji Utari et al., 2017). Transaksi non-tunai juga merupakan langkah yang paling efektif untuk mengurangi adanya tindak kecurangan (Sobko, 2014), dan hal ini sudah banyak diimplementasikan di beberapa negara maju dan berkembang dalam mengurangi adanya praktik *money laundry* (Moshi, 2012). Perkembangan teknologi saat ini telah mempengaruhi sistem pembayaran, mulai dari tunai beralih menjadi non-tunai (Lukmanulhakim et al., 2016), sehingga dengan adanya perubahan dalam sistem pembayaran akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Marginingsih & Sari, 2019).

Cash Management System (CMS) merupakan layanan yang disediakan oleh perbankan bagi institusi atau perusahaan untuk mengelola dan melakukan transaksi secara *online* dan *real time* 24 jam per hari. CMS *Banking* mudah digunakan dimana saja, sehingga transaksi lebih efisien baik dari segi biaya dan waktu perjalanan ke bank. CMS *Banking* juga dapat mengurangi risiko keamanan seperti uang hilang, dicuri atau dirampok. Implementasi Gerakan Non Tunai dengan penggunaan CMS *Banking* juga dapat mengurangi peluang terjadinya *moral hazard* lebih besar dan mengurangi kontak secara langsung antara pihak yang berkaitan. (Kemenkeu, 2020).

Amanat tentang implementasi transaksi non tunai tertuang pada Instruksi Presiden No.10 Tahun 2016 tentang percepatan Implementasi Transaksi Non Tunai di seluruh Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah. Selanjutnya kebijakan terkait transaksi non tunai khususnya pada Kementerian Kesehatan dimulai pada tahun 2022 dengan diterbitkannya Surat Edaran KPPN Tipe A1 Jakarta VIII No. S-1907/KPN.1207/2022 tentang himbauan penggunaan CMS pada Rekening Virtual Pengeluaran Satker, yang selanjutnya ditindaklanjuti kembali oleh Kementerian Kesehatan dengan dikeluarkannya Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan No. KU.03.01/VII/7945/2022 Tanggal 8 September 2022 tentang Himbauan Penggunaan Transaksi Non Tunai untuk seluruh Bendahara Pengeluaran di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Sejak kebijakan diterbitkan, penggunaan transaksi non tunai dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Kementerian Kesehatan khususnya Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan sudah mulai dilaksanakan dan dilakukan monitoring dalam penggunaannya. Data menunjukkan bahwa jumlah Virtual Account yang dikelola sebanyak 452, sedangkan yang sudah melakukan CMS sebanyak 194 akun, sehingga persentase penggunaan CMS di lingkungan Kementerian Kesehatan pada periode 2022 mencapai 43%. Data ini nampak pada tabel 1 dan tabel 2 berikut:

Tabel 1. Rapor Penggunaan CMS K/L

No	KL	Jml VA	Sdh CMS	%
1	BNN	246	192	78%
2	KEMENKEU	1048	804	77%
3	BPS	524	364	69%
4	KEMEN LHK	287	141	49%
5	B POM	103	48	47%
6	KEMENKES	452	194	43%
7	KEMENDAGRI	214	90	42%
8	BAWASLU	616	259	42%
9	KEMENDIKBUD	433	180	42%
10	KEMENPERIN	114	46	40%

Sumber: Kementerian Keuangan (2023)

Tabel 2. Rapor Penggunaan CMS K/L

No	Eselon I	Belum CMS	Sudah CMS	Jml VA	%CMS
1	Ditjen Pelayanan Kesehatan	48	43	91	47%
2	Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan	46	39	85	46%
3	Ditjen Pencegahan dan Pengendalian Penyakit	34	35	69	51%
4	Sekretariat Jenderal	35	21	56	38%
5	Ditjen Kesehatan Masyarakat	34	11	45	24%
6	Ditjen Kefarmasian dan Alat Kesehatan	28	11	39	28%
7	Ditjen Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit	15	16	31	52%
8	Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan	15	12	27	44%
9	Ditjen Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit	2	4	6	67%
10	Direktorat Jenderal Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit	1	0	1	0%
	Lainnya	0	2	2	100%
	Total	258	194	452	43%

Sumber: Kementerian Keuangan (2023)

Hal yang menjadi penyebab masih rendahnya penggunaan CMS antara lain adalah masih kurangnya pemahaman teknis penggunaan dan manfaat CMS, masih nyaman dan terbiasa menggunakan uang tunai, masih adanya kekhawatiran Bendahara terkait *cybercrime*, dan juga user yang belum diterima/ belum dilakukan aktivasi CMS.

Selanjutnya telah dilakukan monitoring penggunaan CMS per eselon I di lingkungan Kementerian Kesehatan periode Tahun 2022 seperti yang tersaji pada Tabel 2. Pada Tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan berada pada urutan keenam dengan persentase CMS sebesar 28%. Hasil penelitian awal yang penulis lakukan pada Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan yang dapat menjadi penyebab rendahnya penggunaan CMS antara lain adalah masih ada pihak ketiga atau penyedia barang/ jasa yang belum memiliki rekening Bank yang bekerjasama dengan Pemerintah Pusat, selanjutnya proses adaptasi penggunaan aplikasi baru dalam pengelolaan keuangan yang secara bersamaan diberlakukan pada awal tahun 2022, yaitu aplikasi SAKTI Kementerian Keuangan dan CMS *banking* melalui BNI *Direct*, yang terakhir adalah belum dibuatnya SOP terkait teknis penerapan transaksi non tunai dalam pelaksanaan belanja keuangan APBN.

Berdasarkan rapor penggunaan CMS pada periode Tahun 2022 di lingkungan Kementerian Kesehatan khususnya Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan CMS masih belum ada pemerataan dalam pelaksanaannya. Hal ini selanjutnya yang mendasari diterbitkannya Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan No.KU.03.01/A/20703/2023 tanggal 29 Maret 2023 tentang Peningkatan Penggunaan CMS pada Rekening Virtual Pengeluaran di lingkungan Kementerian Kesehatan dan selanjutnya diterbitkan arahan dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) No. KU.03.01/E.I/1857/2023 tanggal 18 April 2023 tentang himbuan implementasi CMS dalam pengelolaan keuangan APBN untuk seluruh kegiatan mulai Triwulan II TA 2023.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi penggunaan CMS, faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi CMS, dan strategi yang tepat dalam meningkatkan implementasi penggunaan CMS dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Hal ini juga dapat menjadi masukan perbaikan dan pengembangan CMS sebagai salah satu sistem pembayaran non tunai di masa yang akan datang.

Kebijakan publik menurut Dye (1995:1) adalah apa yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan (Agustino, 2014). Menurut Chief J.O (1981) kebijakan publik adalah suatu tindakan bersanksi yang mengarah pada tujuan tertentu yang diarahkan pada suatu masalah tertentu yang saling berkaitan yang mempengaruhi sebagian besar warga masyarakat (Wahab, 2012). Hal tersebut senada menurut Harold J. Laswell yang mendefinisikan kebijakan sebagai “suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.” (Islamy, 2014). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah suatu usaha yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu yang sesuai dengan kepentingan publik.

Dalam hal pengelolaan keuangan negara, kebijakan publik yang dikeluarkan wajib diterapkan dalam rangka menciptakan pengelolaan keuangan negara yang baik. Salah satu kebijakan terkait pengelolaan keuangan negara adalah dengan penggunaan *Cash Management System* (CMS) yaitu pengelolaan transaksi secara non-tunai. Dengan diberlakukannya CMS secara maksimal dalam mendukung pengelolaan keuangan negara, maka diharapkan mampu mendorong dan meningkatkan kualitas transaksi keuangan yang transparan dan akuntabel untuk dapat mewujudkan pencapaian tata kelola pemerintah yang baik dan memberikan manfaat bagi kepentingan publik

Implementasi kebijakan publik menurut (Van Meter & Van Horn, 1975), merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan sebelumnya, dan proses implementasi tidak akan terlaksana sebelum undang-undang atau peraturan ditetapkan serta dana disediakan guna membiayai proses implementasi kebijakan tersebut. Apabila dikaji lebih lanjut, implementasi kebijakan menurut (Rulinawaty, 2013) adalah sebuah proses dalam mendapatkan sumberdaya tambahan sehingga dapat mengukur apa-apa yang telah dikerjakan dan bersifat interaktif dengan kegiatan-kegiatan kebijakan yang mendahuluinya. Dalam kaitannya dengan tata kelola keuangan publik, penggunaan CMS sebagai salah satu langkah untuk meningkatkan penerapan transaksi non-tunai, merupakan salah satu bentuk dari kebijakan yang telah dikeluarkan oleh Pemerintah untuk dapat diimplementasikan dalam pengelolaan keuangan pemerintah pusat maupun daerah.

Berdasarkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan Nomor KU.03.01/VII/7945/2022 tanggal 8 September 2022, implementasi transaksi non tunai ialah semua pembayaran atas pelaksanaan kegiatan yang menggunakan DIPA di

lingkungan Kementerian Kesehatan dilakukan melalui transaksi non tunai/transfer rekening/Kartu Kredit Pemerintah (*cashless*), dimana pelaksanaannya meliputi: gaji/tunjangan/insentif, biaya perjalanan dinas pegawai, uang saku fullboard/fullday/halfday meeting, honorarium, sewa kendaraan, sewa jasa lainnya, pembayaran tiket, uang harian, dan sebagainya. Transaksi non tunai/transfer rekening pegawai dapat dilakukan melalui bank pemerintah yang telah bekerjasama dengan Kementerian Kesehatan. (www.kemkes.go.id). Transaksi non tunai juga berkoordinasi atau kerjasama dengan lembaga keuangan bank ataupun lembaga keuangan bukan bank. Pemerintah dapat melakukan transaksi non tunai ini secara bertahap dengan memberikan batasan penggunaan uang tunai dalam melakukan transaksi pengeluaran oleh bendahara pengeluaran ataupun bendahara pengeluaran pembantu yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Instansi (Monginsidi et al., 2019).

CMS *Banking* adalah layanan yang disediakan oleh perbankan bagi institusi atau perusahaan untuk mengelola dan melakukan transaksi perbankan secara *online* dan *real time* 24 jam per hari. Sistem ini mudah digunakan melalui situs bank untuk melakukan transaksi, dan akses tidak hanya menggunakan komputer atau laptop, namun dapat menggunakan *smartphone* dan tablet, dengan syarat terkoneksi internet. Karena transaksi pada rekening bendahara tidak harus dilakukan di bank, sehingga lebih efisien dari segi biaya dan waktu perjalanan ke bank, dan mengurangi risiko keamanan seperti uang hilang, dicuri atau dirampok, selain itu juga dapat mengurangi peluang terjadinya moral hazard lebih besar dan mengurangi kontak secara langsung antara pihak yang berkaitan. (Kemenkeu, 2020). CMS *Banking* merupakan sebuah mekanisme sistem pembayaran digital di lingkungan Kementerian/ Lembaga, dimana pada penerapannya diharapkan mampu mempermudah pengelola keuangan dalam melakukan transaksi secara *real time* dan melakukan *tracing* data sebagai data dukung transaksi dan pemantauan pengelolaan transaksi keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode campuran deskriptif kualitatif dan kuantitatif, dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer kualitatif diperoleh dari hasil wawancara kepada para pengelola keuangan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait implementasi dan faktor – faktor yang mempengaruhi penggunaan CMS *Banking*, sedangkan data primer kuantitatif diperoleh melalui kuesioner kepada para pengelola keuangan untuk mengetahui alternatif strategi terbaik dalam peningkatan implementasi CMS *Banking* melalui metode QSPM (*Quantitative Staregic Planning Matrix*). Data sekunder diperoleh dari data monitoring penggunaan CMS di lingkungan Kementerian Kesehatan khususnya Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan pedoman wawancara dan *google form* yang akan menghasilkan dokumen tertulis dari jawaban

responden dengan wawancara maupun kuesioner. Responden penelitian merupakan pembuat kebijakan dan pengelola keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Data yang telah terkumpul dianalisis melalui berbagai tahapan, diantaranya adalah model 7-S McKinsey digunakan untuk menganalisis implementasi dan faktor – faktor yang mempengaruhi CMS, sedangkan metode SWOT dan QSPM digunakan untuk mendapatkan strategi terbaik bagi organisasi dalam rangka meningkatkan implementasi CMS. Hasil analisis yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan dan saran penelitian.

Kerangka 7S dari McKinsey (*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 menurut McKinsey terdiri dari *hard skill* yang berupa strategi, struktur dan system, dan *soft skill* yang terdiri dari kemampuan, sumber daya manusia serta gaya kepemimpinan dalam membangun nilai - nilai dalam organisasi (Hendrawan et al., 2019). Model 7S McKinsey digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kondisi dari organisasi dan mengidentifikasi hambatan yang ada dalam implementasi transaksi non-tunai melalui CMS. Apabila ketujuh aspek McKinsey tersebut berhasil terwujud, maka dapat mendukung aktivitas pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan dalam mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik.

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (ancaman) yaitu salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi organisasi dengan melihat kondisi lingkungan internal maupun eksternal, terkait kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada sehingga akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis yang akan diambil (Riau, 2022). Sebelum dilakukan analisis SWOT, dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal dalam organisasi, analisis *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFEM), *External Factor Evaluation Matrix* (EFEM), dan *Internal – External Matrix* (IEM). Setelah tahapan tersebut terpenuhi, dilakukan analisis SWOT untuk menghasilkan pilihan strategi SO, WO, ST, dan WT, sebagaimana dapat dijelaskan pada Tabel 3.

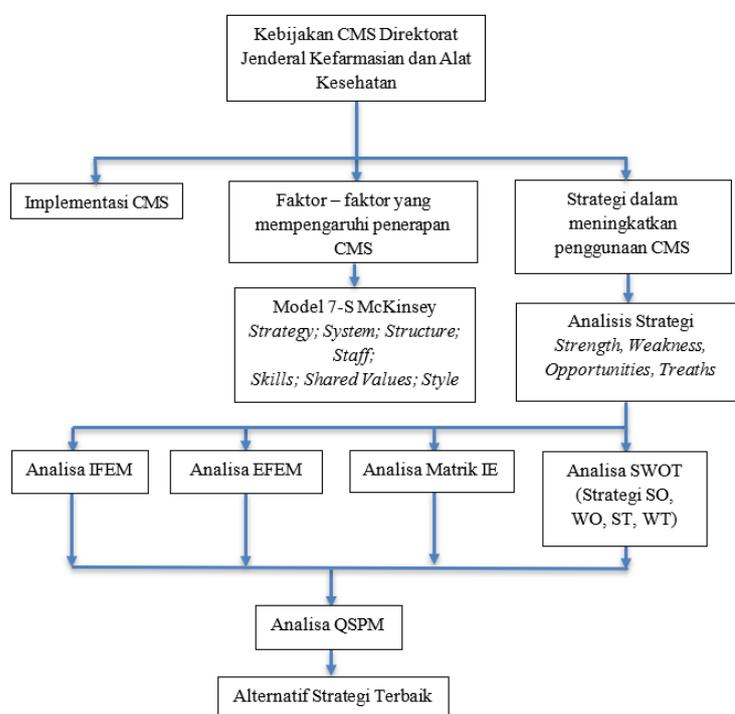
Tabel 3. Penjabaran Strategi pada Analisis SWOT

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal	Daftar kekuatan	Daftar kelemahan
Peluang (O)	S-O Strategi	W-O Strategi
Daftar Peluang	Gunakan kekuatan untuk meraih peluang	Memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	S-T Strategi	W-T Strategi
Daftar ancaman	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Memperkecil kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber: Dewi, 2019

Setelah mendapatkan pilihan strategi, dilakukan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan strategi terbaik untuk diimplementasikan. Hasil analisis SWOT dan QSPM terhadap organisasi tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pimpinan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan implementasi penggunaan CMS di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

Penelitian ini menggunakan Model 7-S *McKinsey* untuk mengetahui implementasi CMS, dan analisis SWOT serta QSPM untuk mengetahui strategi yang tepat dalam meningkatkan implementasi CMS di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Implementasi CMS

Sumber: Diolah oleh Peneliti

HASIL DAN DISKUSI

Implementasi CMS

Perubahan yang paling mendasar dari adanya kebijakan non tunai adalah pembatasan uang tunai yang dipegang oleh Bendahara serta ditiadakannya uang muka bagi pelaksana kegiatan yang langsung menerima dana sesuai dengan haknya tanpa ada perantara dari pihak manapun. Kondisi ini terjadi karena Bendahara akan melakukan transfer Uang Persediaan langsung kepada Pihak ketiga atau penerima. Transparansi dapat dilihat dengan kesesuaian antara bukti pembayaran dengan jumlah transfer yang

dilakukan oleh bendahara. Dengan adanya transaksi nontunai maka Bendahara “dipaksa” untuk melakukan transaksi melalui CMS Banking apabila transfer kepada Pihak ketiga/penerima. Segala rekaman mutasi inilah yang harus dipantau oleh bendahara melalui pencatatan BKU yang sesuai.

Implementasi CMS dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan dalam penerapannya sedang berproses untuk dilakukan peningkatan mulai triwulan II TA 2023. Namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala dan kekurangan, diantaranya kendala pada sistem CMS *Banking* yang terkadang masih kurang stabil (*error system*), kendala dalam proses input data ke dalam sistem yang apabila salah menginput nomor rekening mengakibatkan kegagalan transaksi sehingga membutuhkan waktu untuk dapat di retur kembali dan diinput ulang transaksinya. Kendala selanjutnya adalah masih terbatasnya bank yang bekerjasama dengan BNI CMS *Banking*, sehingga membutuhkan koordinasi lebih lanjut dengan Tim BNI CMS *Banking* dalam memproses transaksi, atau menggunakan opsi transfer ke rekening lain yang bekerjasama dengan BNI CMS *Banking* maupun transaksi dijalankan secara tunai. Pada kegiatan APBN yang melibatkan partisipasi masyarakat dengan jumlah banyak (lebih dari 100 orang) terutama di daerah terpencil, maka tidak memungkinkan untuk menjalankan transaksi dengan CMS *Banking*, dikarenakan keterbatasan sistem maupun tidak adanya rekening yang dimiliki masyarakat sehingga transaksi yang dijalankan masih secara tunai.

Terlepas dari berbagai kendala yang dihadapi dalam implementasi CMS *Banking* di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, terdapat keuntungan yang dirasakan pengelola keuangan maupun pelaksana kegiatan. Hal tersebut antara lain adalah mengurangi resiko kehilangan maupun kejahatan yang mungkin dapat terjadi apabila membawa uang tunai. Selanjutnya adalah meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan dan meminimalisir kemungkinan terjadinya tindak kecurangan dalam pengelolaan keuangan negara, hal ini dikarenakan setiap transaksi yang dijalankan tercatat dalam bukti transaksi keuangan sehingga memudahkan bagi instansi pemeriksa keuangan negara baik internal maupun eksternal dalam rangka pemeriksaan pengelolaan keuangan negara. Implementasi transaksi non-tunai pada pemerintah pusat merupakan langkah pemerintah dalam berjuang untuk kinerja yang lebih baik dan efektif demi kepentingan publik.

Faktor – faktor dalam implementasi CMS

Strategy

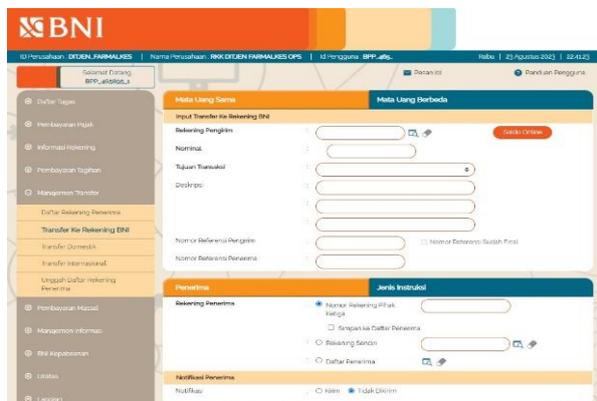
Berdasarkan hasil wawancara responden di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, dapat diketahui bahwa faktor strategi dalam mencapai tujuan pelaksanaan transaksi non-tunai melalui CMS Banking telah dilaksanakan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan yang dimulai sejak

tahun 2021. Hal ini meliputi telah dilakukan pengenalan dan pelatihan bagi Bendahara dan pelaksana kegiatan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan sistem CMS Banking. Pengenalan dan pelatihan tersebut tidak hanya pada pencatatan transaksi pada aplikasi SAKTI namun juga keterampilan transfer dan rekonsiliasi antara sistem SAKTI dan CMS Banking. Selanjutnya juga telah dilakukan pengenalan pelaksanaan sistem CMS Banking kepada pihak ketiga selaku penyedia barang dan jasa, agar mendapatkan informasi terkait metode pembayaran non tunai untuk atas penyediaan barang dan jasa, dan dikarenakan CMS Banking yang dijalankan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan adalah bekerjasama dengan Bank Negara Indonesia (BNI), sehingga apabila melakukan transaksi ke rekening selain BNI, dikenakan biaya administrasi sesuai persyaratan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai strategi yang telah disusun dalam implementasi pelaksanaan CMS Banking sebagai bentuk transaksi non tunai pada pengelolaan keuangan terdapat pula berbagai kendala yang dihadapi pada saat itu kebijakan tersebut masih merupakan alternatif sistem transaksi dimana porsi transaksi yang dibayarkan tunai juga masih lebih besar dibandingkan non tunai. Akan tetapi sejak tahun 2022, setelah adanya himbuan dari KPPN Jakarta VII dan Biro Keuangan Kementerian Kesehatan, maka diharapkan terdapat peningkatan dalam penggunaan CMS Banking dengan mengurangi frekuensi pengambilan uang tunai di Bank dan memperkecil porsi transaksi tunai

System

Satuan Kerja yang menggunakan sistem CMS *Banking* harus menerapkan prosedur maker and checker. Keamanan operasionalisasi CMS Banking ditentukan berdasarkan pembagian kewenangan (user level) yang terdiri atas Bendahara Pengeluaran yang menjalankan fungsi pembuat transaksi (transaction maker) dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)/ Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) yang menjalankan fungsi *approval/checker* sekaligus berfungsi sebagai *releaser/signer*. Konsep *maker*, *checker* dan *signer/approval* dilakukan dengan pemberian user ID dan password pada masing-masing pemegang sesuai user level. Transaksi pada rekening bendahara pengeluaran akan diverifikasi terlebih dahulu oleh pejabat yang berwenang. Tindakan ini menjadikan akurasi transaksi keuangan dan monitoring pendebitan rekening pada bendahara pengeluaran dieksekusi secara kredibel. Dalam penerapan CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan bekerjasama dengan Bank Negara Indonesia sebagai pihak ketiga yang menyediakan sistem CMS Banking sebagai alat sistem pembayaran yang dijalankan secara online. Adapun tampilan pada sistem CMS *Banking* dapat disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Tampilan pada sistem CMS banking

Sumber: (<https://bnidirect.bni.co.id/>)



Gambar 3 Notifikasi error BNI CMS Banking

Sumber: (<https://bnidirect.bni.co.id/>)

Salah satu kecanggihan dari CMS Banking adalah transaksi dapat dilakukan dimana saja, meskipun pejabat berwenang tidak berada di tempat kerja. Hal ini karena fiturnya memungkinkan untuk dapat diakses menggunakan versi mobile. Otorisasi transaksi oleh signer/approval dilakukan dengan menggunakan secure ID token yang mudah dibawa atau bersifat portable dengan kode PIN yang dinamis. Setelah diotorisasi, bukti transaksi akan tersimpan secara online pada sistem internet banking. Namun demikian, bukan berarti sistem BNI CMS Banking juga bukan tanpa kendala dalam pelaksanaannya. Kemungkinan terjadinya error sistem juga dapat kerap terjadi, sehingga dapat menghambat kelancaran dalam proses transaksi keuangan. Sejumlah kendala terkait sistem BNI CMS Banking dapat disajikan pada Gambar 3.

Berdasarkan hasil wawancara responden di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, dapat diketahui bahwa faktor sistem BNI Direct yang berperan penting dalam mencapai tujuan pelaksanaan transaksi non-tunai melalui CMS Banking telah dilaksanakan dengan cukup baik di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, meskipun pada pelaksanaannya terkadang masih terdapat kendala *error system* yang berpotensi menghambat pelaksanaan transaksi non tunai dalam pengelolaan keuangan.

Structure

Berdasarkan hasil wawancara responden di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, dapat diketahui bahwa faktor struktur organisasi dalam mencapai tujuan pelaksanaan transaksi non-tunai melalui CMS Banking telah dilaksanakan dengan baik di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Telah terbentuk struktur pengelola keuangan yang jelas dimana masing – masing berperan penting dalam pelaksanaan transaksi non tunai dengan CMS Banking. Kerjasama yang baik antar pengelola keuangan dalam struktur organisasi tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan lebih lanjut, dengan terus melakukan koordinasi baik

secara internal antar pengelola keuangan maupun dengan eksternal Tim BNI CMS Banking.

Staff

Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola keuangan yang dimiliki Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, sudah cukup proporsional. Masing – masing unit Sekretariat dan Direktorat telah memiliki pejabat pengelola keuangan yaitu Bendahara Pengeluaran (BP), Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), serta staf pengelola keuangan. Jumlah SDM Bendahara Pengeluaran Pembantu dan Pejabat Pembuat Komitmen telah sesuai dengan alokasi SDM dalam mendukung pengelolaan keuangan di masing – masing unit kerja.

Skill

Kompetensi yang dimiliki Bendahara dan PPK di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan sudah cukup baik dalam hal mengoperasikan sistem CMS *Banking*. Apabila terdapat kendala terkait pelaksanaan CMS Banking, Tim Kerja Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal kefarmasian dan Alat Kesehatan langsung berkoordinasi dengan Tim BNI CMS Banking untuk mendapatkan solusi terbaik. Akan tetapi, meskipun dirasa sudah cukup baik, peningkatan SDM pengelola keuangan tetap harus dilakukan secara berkala agar dapat mengimbangi *upgrade* sistem CMS *Banking* dan tantangan pengelolaan keuangan yang lebih efektif dan transparan di masa mendatang.

Style

Berdasarkan hasil wawancara responden di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam rangka mensukseskan pelaksanaan transaksi non-tunai melalui CMS Banking. Kebijakan dan arahan yang tepat dari KPA maupun pimpinan unit kerja kepada para pejabat pengelola keuangan dan seluruh pegawai pada unit kerjanya dalam rangka melaksanakan pengelolaan keuangan secara non tunai sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan, menjadi kunci utama dalam proses implementasi transaksi non tunai melalui CMS Banking. Selain menetapkan kebijakan yang mendukung pelaksanaan implementasi, seperti diterbitkannya Surat Edaran Kuasa Pengguna Anggaran Nomor KU.03.01/E.I/1857/2023 hal Hasil Rapat Monitoring Penggunaan CMS di lingkungan Kementerian Kesehatan pada tanggal 18 April 2023, dukungan pimpinan baik kepada PPK maupun Bendahara agar selalu mencapai komitmen bersama dalam mensukseskan pelaksanaan transaksi non-tunai melalui CMS *Banking*.

Shared Value

Kementerian Kesehatan merupakan organisasi pemerintahan yang memiliki lima nilai – nilai yang mendasari pelaksanaan organisasi. Kelima nilai – nilai tersebut antara lain adalah pro rakyat, inklusif, responsif, efektif dan bersih. Nilai bersama yang secara langsung mendefinisikan pengelolaan keuangan yang diharapkan dapat dijalankan di lingkungan Kementerian Kesehatan yaitu bersih. Hal tersebut adalah penyelenggaraan pembangunan kesehatan yang harus bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), transparan dan akuntabel. Implementasi transaksi secara non tunai melalui sistem CMS Banking, terlepas dengan segala proses adaptasi yang harus dilakukan dalam setiap tahapan pelaksanaannya, tanpa disadari juga mengadopsi nilai bersih yang sedang diusahakan Kementerian Kesehatan agar dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya implementasi transaksi non tunai yang terekam dan terdokumentasi dengan baik, hal ini juga dapat mendukung penyelenggaraan pembangunan kesehatan yang bebas KKN, transparan dan akuntabel.

Strategi peningkatan Implementasi CMS

Setelah diketahui hasil implementasi dan faktor – faktor yang berperan pada implementasi CMS Banking, tahapan selanjutnya adalah dilakukan penyebaran kuesioner dan pengolahan data untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan implementasi penggunaan CMS Banking dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Pengolahan data yang dilakukan dengan cara menggunakan metode SWOT dan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Analisis lingkungan Internal dan Eksternal**Matriks IFE**

Analisis faktor IFE dilakukan terhadap faktor – faktor strategis lingkungan internal organisasi, sehingga diperoleh faktor – faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan dan kelemahan organisasi, skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing – masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3,27. Tabel hasil matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 4. Total skor tersebut menunjukkan organisasi berada pada posisi yang kuat.

Matriks EFE

Analisis faktor EFE dilakukan terhadap faktor – faktor strategis lingkungan eksternal organisasi, sehingga diperoleh faktor – faktor kunci yang termasuk kedalam peluang dan ancaman organisasi, skor yang diperoleh dari matriks ini meunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang dimiliki.

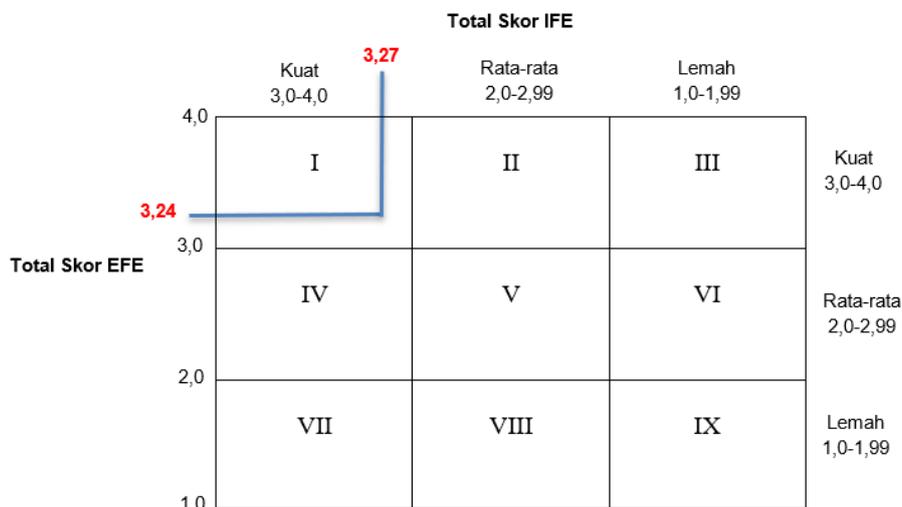
Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor – faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada implementasi Cash Management System di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Hasil perkalian antara rata – rata pembobotan dan penilaian rating akan menghasilkan total skor. Peluang utama pada organisasi ini berdasarkan skor tertinggi adalah adanya peningkatan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan. Adanya peluang peningkatan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan, akan mendorong peningkatan penggunaan aplikasi transaksi non tunai dalam rangka mendukung transparansi pengelolaan keuangan dan menghindari kesalahan pengelolaan keuangan secara tunai. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks EFE adalah 3,24. Tabel hasil matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 5.

Perumusan Alternatif Strategi

Matriks IE (*Internal Eksternal*)

Pemetaan posisi sebuah organisasi dilakukan agar dapat memudahkan sebuah organisasi dalam penentuan alternatif strategi pengembangan yang tepat untuk menghadapi persaingan dan pertumbuhan kinerja organisasi di masa depan. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE (Internal-Eksternal). Matriks IE (Internal-Eksternal) digunakan untuk menganalisis posisi organisasi secara lebih detail dan melihat strategi apa saja yang tepat untuk dapat diterapkan oleh organisasi sehingga dapat diketahui posisi pelaksanaan Sistem CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

Nilai rata – rata IFE sebesar 3,27 dan rata – rata EFE sebesar 3,24. Nilai rata – rata IFE dan EFE diperoleh dari penjumlahan skor masing – masing faktor, dimana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata – rata rating dan rata – rata bobot pada masing – masing faktor. Kedua nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran I yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah grow and build strategy. Grow and build strategy menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan strategi untuk dapat tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan organisasi menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Matriks IE

Sumber: Diolah Peneliti

Matriks SWOT

Matriks SWOT menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan dijalankan. Hasil analisis dengan menggunakan matriks IFE pada tabel 5 memberikan skor 0,97 yang merupakan selisih dari skor faktor kekuatan (2,12) dengan skor faktor kelemahan (1,15). Besaran skor IFE ini menunjukkan bahwa organisasi dapat memanfaatkan faktor kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan internal yang ada pada organisasi. Selanjutnya untuk skor yang diperoleh dari matriks EFE sebesar 0,70 yang merupakan selisih dari faktor peluang (1,97) dengan faktor ancaman (1,27). Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kemampuan dalam memanfaatkan peluang namun masih harus menghadapi ancaman yang ada. Setelah didapatkan skor IFE dan EFE maka dapat diketahui posisi kuadran terkait implementasi CMS yang berada pada Kuadran I, dimana organisasi dianggap memiliki kemampuan untuk dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

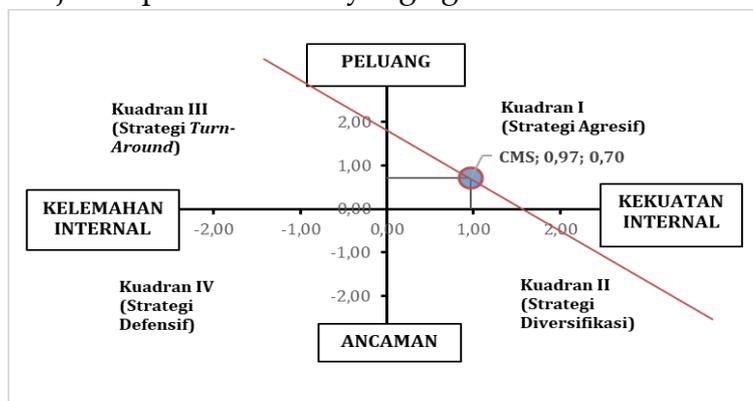


Diagram 1. Hasil Analisis SWOT

Sumber: Diolah Peneliti

Dapat dilihat dari diagram 1 hasil analisis SWOT diatas, bahwa strategi yang harus dilakukan oleh organisasi Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan dalam menjalankan pengelolaan keuangan secara non tunai melalui sistem CMS Banking yaitu menggunakan strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Hasil analisis matrik SWOT dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 1. Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> SDM keuangan yang terlatih menggunakan CMS Kerjasama yang baik antara Bendahara dan pelaksana kegiatan Kerjasama yang baik antara Bendahara dan PPK Melakukan sosialisasi terkait CMS kepada Pegawai pelaksana kegiatan Himbauan KPA terkait penggunaan CMS 	<ol style="list-style-type: none"> Kurang maksimalnya sosialisasi CMS Kurang pahamiya pelaksana kegiatan terkait penggunaan dan manfaat CMS Masih nyaman dan terbiasa menggunakan uang tunai Belum terdapat SOP terkait penerapan CMS Ketelitian dalam input data transaksi ke dalam aplikasi CMS
Peluang (O)	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> Berkembangnya teknologi internet dan aplikasi CMS Menjalin kerjasama yang baik dengan Tim CMS BNI Direct Perubahan teknologi dalam pengelolaan keuangan Peningkatan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan yang mempengaruhi peningkatan penggunaan CMS Pengetahuan pihak ketiga yang semakin berkembang terkait CMS 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan (S1, O4) Menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI Direct (S2, S3, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi antara SDM pengelola keuangan dengan Tim CMS BNI Direct terkait kendala teknis penggunaan CMS untuk dapat menjadi masukan dalam pengembangan aplikasi CMS BNI Direct (W5, O2) Menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan (W4, O4)
Ancaman (T)	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> Masih terbatasnya jaringan kerjasama antar Bank DN/LN melalui aplikasi CMS BNI Direct Adanya kemungkinan kegagalan transaksi yang dapat menghambat proses pelaksanaan CMS Jaringan internet yang tidak stabil dalam penggunaan CMS Pihak ketiga lebih nyaman menggunakan uang tunai daripada CMS Masih adanya kekhawatiran terkait <i>cyber crime</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan masukan terkait penggunaan CMS kepada Tim CMS BNI Direct agar memperluas jaringan kerjasama antar Bank DN/ LN melalui aplikasi CMS BNI Direct (S1, T1) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS <i>Banking</i> sesuai dengan ketetapan dari KPA (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerjasama dengan SDM Pengelolaan keuangan di unit kerja lain dan Tim BNI Direct agar menghindari <i>cybercrime</i> (W5, T5) Meningkatkan ketelitian input data transaksi keuangan ke dalam aplikasi agar dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan transaksi melalui CMS (W5, T2)

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

Pada Matriks SWOT tersebut dapat dijabarkan strategi yang dapat dijalankan dalam pengelolaan keuangan secara non tunai melalui sistem CMS Banking meliputi strategi SO (*Strength and Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*), strategi ST (*Strength and Threat*), dan strategi WT (*Weaknesses and Threat*).

Strategi SO (*Strength and Opportunities*)

Strategi SO menggunakan kekuatan yang dimiliki instansi untuk memanfaatkan peluang yang ada, dalam hal ini strategi yang dapat ditawarkan adalah meningkatkan mutu SDM untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan. Peningkatan mutu SDM pengelola keuangan memiliki peran penting dalam mewujudkan keberhasilan sistem CMS *Banking*, karena apabila mutu SDM pengguna aplikasi CMS *Banking* meningkat, maka diharapkan dapat meningkatkan penggunaan CMS *Banking* menjadi lebih baik. Selanjutnya strategi SO yang dapat

ditawarkan adalah menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI *Direct*, agar dapat mempermudah peningkatan pelaksanaan CMS *Banking* menjadi lebih baik.

Strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Adapun salah satu strategi yang dapat ditawarkan untuk peningkatan pengelolaan keuangan dengan sistem CMS Banking adalah melakukan koordinasi antara SDM pengelola keuangan dengan Tim CMS BNI *Direct* terkait kendala teknis penggunaan CMS untuk dapat menjadi masukan dalam pengembangan aplikasi CMS BNI *Direct*. Selain itu, strategi WO selanjutnya adalah menyusun SOP terkait penggunaan CMS di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. SOP tersebut sebagai dasar untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan melalui sistem CMS yang lebih transparan.

Strategi ST (*Strength and Threat*)

Strategi ST menggunakan kekuatan instansi untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Strategi yang dapat ditawarkan untuk peningkatan pengelolaan keuangan dengan sistem CMS Banking adalah agar tim pengelola keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan dapat memberikan masukan terkait penggunaan CMS kepada Tim CMS BNI *Direct* agar dapat memperluas jaringan kerjasama antar Bank DN/ LN melalui aplikasi CMS BNI *Direct*. Selain itu, strategi ST selanjutnya adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan sesuai dengan ketetapan dari KPA sehingga diharapkan hasil dari evaluasi tersebut yang meliputi kendala dan rencana tindak lanjut yang dapat disusun untuk selanjutnya dapat menjadi masukan dalam rangka meningkatkan penggunaan CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

Strategi WT (*Weaknesses and Threat*)

Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Kelemahan utama dalam pelaksanaan sistem CMS Banking dalam pengelolaan keuangan SDM pengelola keuangan yang terkadang kurang teliti dalam menggunakan sistem CMS Banking. Apabila SDM pengelola keuangan tidak teliti dalam melakukan input data saat menggunakan aplikasi CMS, maka dapat menyebabkan kesalahan pengiriman hingga kegagalan transaksi. Selain itu, karena sistem CMS *Banking* merupakan aplikasi *online* yang dapat diakses melalui internet, hal ini menimbulkan kekhawatiran terhadap *cybercrime*, yaitu kejahatan siber yang dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan internet dan teknologi. Kedua hal yang

merupakan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threat) ini dapat menghambat realisasi peningkatan pengelolaan keuangan melalui sistem CMS. Adapun strategi yang dapat ditawarkan untuk peningkatan pengelolaan keuangan dengan sistem CMS Banking adalah:

- 1) Meningkatkan kerjasama dengan SDM Pengelolaan keuangan di unit kerja lain dan Tim BNI Direct agar menghindari cybercrime
- 2) Meningkatkan ketelitian input data transaksi keuangan ke dalam aplikasi agar dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan transaksi melalui CMS

Analisa QSPM

Setelah dilakukan tahapan input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFEM dan EFEM, serta pencocokan dengan matriks IE dan SWOT maka tahap selanjutnya adalah keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknis ini secara objektif dapat mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT dimana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal organisasi. Beberapa alternatif strategi dalam meningkatkan penggunaan CMS Banking di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan yang dianalisis dengan menggunakan QSPM adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan (SO-1)
- 2) Menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI Direct (SO-2)
- 3) Melakukan koordinasi antara SDM pengelola keuangan dengan Tim CMS BNI Direct terkait kendala teknis penggunaan CMS untuk dapat menjadi masukan dalam pengembangan aplikasi CMS BNI Direct (WO-1)
- 4) Menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan (WO-2)
- 5) Memberikan masukan terkait penggunaan CMS kepada Tim CMS BNI Direct agar memperluas jaringan kerjasama antar Bank DN/ LN melalui aplikasi CMS BNI Direct (ST-1)
- 6) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking sesuai dengan ketentuan dari KPA (ST-2)
- 7) Meningkatkan kerjasama dengan SDM Pengelolaan keuangan di unit kerja lain dan Tim BNI Direct agar menghindari cybercrime (WT-1)
- 8) Meningkatkan ketelitian input data transaksi keuangan ke dalam aplikasi agar dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan transaksi melalui CMS (WT-2)

Alternatif strategi tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan nilai dengan melakukan pencocokan dan identifikasi alternatif strategi untuk dapat diimplementasikan dan ditentukan Nilai Daya Tarik (AS) dan (TAS), dimana hasil perhitungannya disajikan pada Tabel 7. Hasil analisis QSPM yang disajikan pada Tabel 7 selanjutnya dilakukan pemeringkatan Alternatif strategi seperti yang disajikan pada Tabel 8.

Tabel 7. Perhitungan Alternatif Strategi (Nilai AS dan TAS)

Faktor Strategi	Bobot	Alternatif Strategi															
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan																	
A	0,12	3,80	0,44	3,60	0,42	3,50	0,40	3,80	0,44	3,50	0,40	3,60	0,42	3,50	0,40	3,50	0,40
B	0,12	3,60	0,43	3,70	0,44	3,50	0,41	3,60	0,43	3,50	0,41	3,70	0,44	3,30	0,39	3,40	0,40
C	0,12	3,50	0,41	3,40	0,40	3,50	0,41	3,50	0,41	3,50	0,41	3,50	0,41	3,40	0,40	3,40	0,40
D	0,11	3,70	0,39	3,60	0,38	3,40	0,36	3,70	0,39	3,40	0,36	3,50	0,37	3,30	0,35	3,40	0,36
E	0,12	3,40	0,41	3,60	0,43	3,40	0,41	3,40	0,41	3,40	0,41	3,40	0,41	3,30	0,40	3,30	0,40
Kelemahan																	
F	0,08	3,50	0,26	3,50	0,26	3,50	0,26	3,60	0,27	3,50	0,26	3,60	0,27	3,50	0,26	3,50	0,26
G	0,07	3,40	0,23	3,60	0,24	3,70	0,25	3,50	0,24	3,50	0,24	3,70	0,25	3,50	0,24	3,50	0,24
H	0,09	3,50	0,30	3,30	0,28	3,50	0,30	3,50	0,30	3,50	0,30	3,50	0,30	3,50	0,30	3,50	0,30
I	0,10	3,50	0,33	3,50	0,33	3,40	0,32	3,50	0,33	3,40	0,32	3,50	0,33	3,40	0,32	3,40	0,32
J	0,10	3,30	0,32	3,40	0,33	3,50	0,34	3,30	0,32	3,50	0,34	3,50	0,34	3,50	0,34	3,50	0,34
Peluang																	
A	0,11	3,70	0,42	3,50	0,40	3,60	0,41	3,70	0,42	3,50	0,40	3,60	0,41	3,40	0,39	3,50	0,40
B	0,10	3,70	0,38	3,70	0,38	3,60	0,37	3,70	0,38	3,50	0,36	3,70	0,38	3,30	0,34	3,40	0,35
C	0,11	3,50	0,40	3,30	0,38	3,40	0,39	3,50	0,40	3,40	0,39	3,40	0,39	3,40	0,39	3,40	0,39
D	0,12	3,80	0,44	3,50	0,41	3,50	0,41	3,80	0,44	3,40	0,40	3,50	0,41	3,40	0,40	3,40	0,40
E	0,11	3,60	0,39	3,40	0,37	3,40	0,37	3,60	0,39	3,40	0,37	3,40	0,37	3,30	0,36	3,40	0,37
Ancaman																	
F	0,10	3,50	0,35	3,50	0,35	3,50	0,35	3,60	0,36	3,50	0,35	3,60	0,36	3,50	0,35	3,50	0,35
G	0,10	3,40	0,33	3,50	0,34	3,40	0,33	3,60	0,35	3,40	0,33	3,50	0,34	3,40	0,33	3,40	0,33
H	0,08	3,50	0,27	3,40	0,26	3,40	0,26	3,50	0,27	3,40	0,26	3,40	0,26	3,40	0,26	3,40	0,26
I	0,08	3,40	0,26	3,60	0,28	3,40	0,26	3,50	0,27	3,40	0,26	3,50	0,27	3,40	0,26	3,40	0,26
J	0,09	3,50	0,33	3,40	0,32	3,40	0,32	3,50	0,33	3,40	0,32	3,40	0,32	3,40	0,32	3,40	0,32
TOTAL	2,00	70,80	7,10	70,00	7,00	69,50	6,95	71,40	7,15	69,00	6,90	70,50	7,05	68,10	6,80	68,60	6,85

Sumber: Diolah Peneliti

Pada Tabel 8 hasil perhitungan TAS, dapat diketahui alternatif strategi pertama yang paling diprioritaskan untuk dilakukan oleh organisasi adalah menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dengan skor sebesar 7,15, kemudian strategi yang kedua meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan dengan total nilai TAS sebesar 7,10, selanjutnya yang ketiga adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking sesuai dengan ketetapan dari KPA sebesar 7,05. Selanjutnya strategi keempat yaitu menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI Direct dengan total nilai TAS sebesar 7,00. Keempat strategi dengan perolehan TAS terbesar tersebut dapat menjadi alternatif strategi yang paling diprioritaskan untuk dilakukan segera oleh organisasi dalam rangka meningkatkan implementasi penggunaan CMS dalam

pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

Tabel 8 Peringkat Alternatif Strategi

No	Alternatif Strategi	Skor TAS	Peringkat
1	Meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan	7,10	2
2	Menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI Direct	7,00	4
3	Melakukan koordinasi antara SDM pengelola keuangan dengan Tim CMS BNI Direct terkait kendala teknis penggunaan CMS untuk dapat menjadi masukan dalam pengembangan aplikasi CMS BNI	6,95	5
4	Menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan	7,15	1
5	Memberikan masukan terkait penggunaan CMS kepada Tim CMS BNI Direct agar memperluas jaringan kerjasama antar Bank DN/ LN melalui aplikasi CMS BNI Direct	6,90	6
6	Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking sesuai dengan ketentuan dari KPA	7,05	3
7	Meningkatkan kerjasama dengan SDM Pengelolaan keuangan di unit kerja lain dan Tim BNI Direct agar menghindari <i>cybercrime</i>	6,80	8
8	Meningkatkan ketelitian input data transaksi keuangan ke dalam aplikasi agar dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan transaksi melalui CMS	6,85	7

Sumber: Diolah Peneliti

Selanjutnya strategi yang kelima adalah melakukan koordinasi antara SDM pengelola keuangan dengan Tim CMS BNI Direct terkait kendala teknis penggunaan CMS untuk dapat menjadi masukan dalam pengembangan aplikasi CMS BNI dengan total nilai TAS sebesar 6,95. Strategi yang menempati urutan keenam adalah memberikan masukan terkait penggunaan CMS kepada Tim CMS BNI Direct agar memperluas jaringan kerjasama antar Bank DN/ LN melalui aplikasi CMS BNI Direct dengan total nilai TAS sebesar 6,90. Kemudian ketujuh adalah dengan meningkatkan ketelitian input data transaksi keuangan ke dalam aplikasi agar dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan transaksi melalui CMS dengan total nilai TAS sebesar 6,85. Strategi yang berada pada urutan terakhir menurut hasil pengolahan data responden adalah Meningkatkan kerjasama dengan SDM Pengelolaan keuangan di unit kerja lain dan Tim BNI Direct agar menghindari *cybercrime* dengan total nilai TAS sebesar 6,80. Keempat strategi tersebut dapat menjadi alternatif strategi yang menjadi prioritas dijalankan setelah alternatif empat strategi pertama telah dijalankan dalam rangka

meningkatkan implementasi penggunaan CMS dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan.

KESIMPULAN

Implementasi CMS dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan dalam penerapannya sedang berproses untuk dilakukan peningkatan mulai triwulan II TA 2023. Meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala dan kekurangan, diantaranya *error system*, potensi kegagalan transaksi karena kurangnya ketelitian, maupun faktor pihak ketiga yang masih belum dapat dilakukan pembayaran secara non tunai, namun keuntungan yang dirasakan pengelola keuangan maupun pelaksana kegiatan dalam pengelolaan keuangan secara non tunai juga cukup dirasakan dapat mengurangi resiko kehilangan uang tunai, kejahatan yang mungkin dapat terjadi apabila membawa uang tunai, meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan hingga diharapkan mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya tindak kecurangan dalam pengelolaan keuangan negara agar dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efektif demi kepentingan publik.

Hasil analisis faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi penggunaan CMS dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan menggunakan kerangka 7 S Mckinsey meliputi *Strategy, System, Structure, Staf, Style dan Shared Value*, telah cukup baik dilaksanakan pada organisasi dalam proses implementasi penggunaan CMS di lingkungan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan. Selanjutnya hasil analisis metode SWOT dan QSPM menghasilkan alternatif strategi yang diprioritaskan untuk diterapkan oleh organisasi yaitu menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dengan skor TAS sebesar 7,15, meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan dengan total nilai TAS sebesar 7,10, dan melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking sesuai dengan ketetapan dari KPA sebesar 7,05.

Pada akhirnya, saran yang dapat diberikan adalah organisasi perlu meningkatkan progress implementasi sehingga pada pelaksanaannya dalam pengelolaan keuangan memiliki cakupan yang lebih luas dalam penggunaannya. Selanjutnya diperlukan pula peningkatan dalam ketujuh faktor dalam mengembangkan implementasi CMS menjadi lebih baik diantaranya adalah menyusun strategi pengelolaan keuangan yang lebih baik, mempertahankan sistem pengelolaan keuangan yang sudah berjalan baik dengan didukung SOP pengelolaan keuangan dengan CMS, menempatkan SDM keuangan yang tepat sesuai dengan bidang pekerjaannya dalam rangka mendukung struktur yang lebih baik, meningkatkan kompetensi SDM keuangan, dan juga mempertahankan

gaya kepemimpinan dan nilai bersama yang baik dalam rangka mendukung kebijakan dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang bersih, transparan dan akuntabel.

Hasil dari analisis strategi dalam meningkatkan implementasi CMS dengan empat prioritas utama yaitu pertama menyusun SOP terkait penggunaan CMS untuk mendukung kebijakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan, kedua meningkatkan mutu SDM pengelola keuangan untuk dapat bersinergi dengan perubahan kebijakan pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan, ketiga melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan CMS Banking sesuai dengan ketetapan dari KPA, dan keempat dengan menjalin kerjasama yang baik antara SDM pengelola keuangan antar unit organisasi maupun Tim CMS BNI Direct. Keempat hasil analisis strategi tersebut dapat dimanfaatkan Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan dalam meningkatkan implementasi pengelolaan keuangan melalui CMS Banking menjadi lebih baik. Penelitian berikutnya dapat menjadikan pengguna pihak ketiga sebagai responden agar dapat mempertimbangkan efektivitas pengelolaan keuangan dengan CMS Banking, setelah dilakukan penerapan hasil analisis strategi pada penelitian ini.

REFERENSI

Abdul Wahab, S. (2012). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model - Model Implementasi Kebijakan Publik*. PT. Bumi Aksara.

Agustino, L. (2014). *Dasar - Dasar Kebijakan Publik*. CV. Alfabeta.

Cahya, W. C. (2020). *Cash Management System, Inovasi yang Memudahkan Bendahara Satker oleh : Wisnu Chrisnur Cahya*.

Chrisnur Cahya, W. (2020). *Cash Management System, Inovasi yang Memudahkan Bendahara Satker*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tanjungselaor/id/data/publikasi/artikel/2844-cash-management-system,-inovasi-yang-memudahkan-bendahara-satker.html>

Hendrawan, S., Anisah, N., & Nafidah, L. N. (2019). Implementasi Transaksi Non-Tunai Sebagai Dasar Tata Kelola Pemerintah Yang Baik: Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Jombang. *Akuntabilitas*, 12(2), 227–236. <https://doi.org/10.15408/akt.v12i2.12150>

Islamy, Muh. I. (2014). *Kebijakan Publik. In: Definisi dan Makna Kebijakan Publik*. Universitas Terbuka.

Kasmad, R. (2013). *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. Kedai Aksara. http://ucs.sulsellib.net//index.php?p=show_detail&id=42846

Lukmanulhakim, M., Djambak, S., & Yusuf, K. (2016). Lukmanulhakim, M., Djambak, S., & Yusuf, K. (2016). Pengaruh Transaksi Non Tunai Terhadap Velositas Uang di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14(1), 41-46. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14(1), 41–46. <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jep/article/view/8774/4665>

Marginingsih, R., & Sari, I. (2019). Nilai Transaksi Non Tunai Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia Periode 2014-2018. *Inovator*, 8(2), 13. <https://doi.org/10.32832/inovator.v8i1.2504>

Monginsidi, E. C., Koleangan, R. A. M., & Rotinsulu, Debby. Ch. (2019). Analisis Implementasi Transaksi Non Tunai Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomidan Keuangan Daerah* . <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/jpekd.32775.20.1.2019>

Moshi, H. P. (2012). *Implications of Cash-Dominated Transactions for Money Laundering*. <https://www.files.ethz.ch/isn/154325/Oct2012Moshi.pdf>

Puji Utari, N., Salomo, R. V., Kurniawan, T., & Putra Zulkarnain, Z. (2017). *Analisa pelaksanaan transaksi non tunai (non cash) berdasarkan prinsip good governance di pemerintah Provinsi DKI Jakarta = Analysis of implementation of non-cash transaction based on good governance principles in DKI Jakarta Provincial government* [Universitas Indonesia]. <https://lontar.ui.ac.id/detail?id=20459185&lokasi=lokal>

Riau, D. P. (2022). Strategi Pengendalian Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Anggaran (Studi Evaluasi Pengisian Aplikasi Smart dan E-Monev dalam Kinerja Anggaran di Kpu Kab/Kota Jawa Timur). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(5), 5265. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i5.6992>

Sobko, 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>

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>