

Digital Treasury Coach:

Peningkatan Peran Kanwil DJPb dalam Pembinaan Pengelolaan Kas Daerah:

Oleh: Syahidan Munawir Sajali (Kanwil DJPb Prov. Sumatera Utara)

Mentor: Suhendi (Kanwil DJPb Sumatera Selatan)

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Pengelolaan kas daerah merupakan salah satu aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah karena terkait langsung dengan kemampuan pemerintah daerah (Pemda) dalam menyediakan layanan publik secara efektif, menjaga stabilitas fiskal, serta memastikan pelaksanaan APBD berjalan sesuai rencana. Namun, dalam praktiknya, masih sering dijumpai berbagai tantangan seperti ketidakakuratan proyeksi kas, kurang optimalnya sinergi antar-perangkat daerah, tidak adanya data monitoring posisi kas secara *real time (cash visibility)*, *cash mismatch*, serta tingginya *idle cash* di rekening kas umum daerah (RKUD). Kondisi ini berpotensi menimbulkan inefisiensi fiskal dan menghambat pelaksanaan program pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Di sisi lain, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Kementerian Keuangan dalam perannya sebagai *Regional Chief Economist (RCE)* dan *Financial Advisor (FA)* memiliki mandat strategis untuk mewujudkan tata kelola kas negara yang modern, akuntabel, dan terintegrasi, termasuk dalam hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Kanwil DJPb sebagai representasi DJPb di daerah memiliki peran penting dalam mendorong transformasi pengelolaan kas daerah melalui fungsi pembinaan, asistensi teknis, dan advokasi kebijakan. Peran tersebut bukan hanya untuk memenuhi aspek kepatuhan (*compliance*), tetapi juga mendorong Pemda menuju pengelolaan kas yang lebih efisien, terencana, dan berbasis data.

Sebagai representasi Kemenkeu di daerah, Kanwil DJPb memegang fungsi strategis dalam memastikan praktik *treasury* dan manajemen kas yang sehat. Kanwil DJPb **dapat** berperan sebagai pembina, koordinator, dan *quality assurance* dalam pengelolaan kas pemerintah daerah termasuk monitoring posisi kas, harmonisasi data fiskal, dan fasilitasi sinkronisasi perencanaan kas pusat dan daerah. Melalui fungsi ini, Kanwil DJPb ikut mendorong terwujudnya *cash visibility*, perencanaan kas yang realistis, serta membantu pengambilan keputusan fiskal yang lebih akurat bagi pemerintah pusat dan daerah.

Kemampuan pembinaan DJPb terhadap pengelolaan kas sudah teruji pada edukasi/pembinaan pengelolaan keuangan satuan kerja (Satker) Kementerian/Lembaga (K/L) melalui

Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja K/L (Monev PA) dengan memberikan penilaian Indikator Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satker dan K/L. Penilaian IKPA dilaksanakan berbasis data dan terotomatisasi melalui aplikasi OMSPAN dan sudah berjalan dari tahun 2018 hingga sekarang.

Pemda masih membutuhkan pembinaan yang lebih proaktif dari Kanwil DJPb, tidak hanya pembinaan berupa sosialisasi regulasi, tetapi juga pendampingan teknis, asistensi perencanaan kas, serta forum koordinasi berkala antar-*stakeholder*. Integrasi data, pemanfaatan aplikasi bersama, dan standardisasi format pelaporan juga penting agar proses pembinaan dapat berjalan konsisten dan berbasis *evidence*.

Model pembinaan tersebut merupakan transformasi peran Kanwil DJPb dari pembina administratif menjadi **Digital Treasury Coach** yang proaktif, responsif, dan berbasis data. Fokus utama lapisan ini adalah menjadikan proses pembinaan lebih cepat, lebih presisi, dan lebih personal melalui teknologi digital

Rumusan Masalah

- Deviasi yang tinggi antara perencanaan kas Pemda vs realisasi

Untuk melihat gambaran pengelolaan kas pemerintah daerah di Sumatera Utara, Kanwil DJPb Sumatera Utara melakukan permintaan pengisian data kepada seluruh Pemda terkait rencana penarikan dana dan realisasi kas bulanan pada tahun 2025. Berdasarkan data yang diperoleh, masih terdapat deviasi yang sangat tinggi antara rencana dan realisasi penarikan dana. Berdasarkan data tersebut, pemerintah daerah masih membutuhkan pendampingan atau asistensi pembinaan dari Kanwil DJPb. Pendampingan terhadap Pemda dalam pengelolaan kas sejalan dengan peran kanwil DJPb sebagai *Regional Chief Economist*, (*RCE*) dan *Financial Advisor* (*FA*) di daerah.

- Minimnya *real-time data sharing* antara Pemda-Kanwil DJPb.

Pengelolaan keuangan daerah dan pemerintah pusat terpisahkan oleh *database* dan aplikasi yang berbeda. Saat ini, jembatan DJPb untuk mengakses data pengelolaan kas daerah melalui laporan arus kas yang disampaikan oleh Pemda kepada Bidang PPK dalam penyampaian laporan keuangan daerah ke DJPb. Selain itu Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan telah membuat *dashboard* Portal Data SIKD (Sistem Informasi Keuangan Daerah) yang memuat data pagu dan realisasi belanja daerah per bulan. Data pada portal diperoleh dari interkoneksi dengan SIKD dan input dari pemerintah daerah.

Keterbatasan interkoneksi sistem menyebabkan arus informasi antar Pemda, KPPN, dan Kanwil berjalan tidak *real time*. Keterlambatan data ini menghambat penyusunan proyeksi kas regional yang komprehensif, serta menyulitkan deteksi dini terhadap risiko *mismatch* arus kas. Kondisi ini menjadikan digitalisasi menjadi peluang besar untuk meningkatkan akuntabilitas,

responsivitas, dan transparansi pengelolaan kas daerah melalui pengembangan dashboard kas, penyatuan sistem pelaporan, dan integrasi data antar lembaga. Pemanfaatan teknologi juga memungkinkan Kanwil DJPb melakukan monitoring dan asistensi secara lebih cepat, tepat, dan berbasis data.

- Kondisi aktual peran Kanwil DJPb dalam pembinaan pengelolaan kas daerah.

Saat ini Kanwil DJPb telah menjalankan berbagai fungsi pembinaan kepada Pemda seperti evaluasi rutin kinerja fiskal, pemberian rekomendasi perbaikan, asistensi teknis terkait treasury, serta koordinasi dengan Pemda melalui FGD (*focus group discussion*), *coaching*, dan sosialisasi peraturan terbaru. Pembinaan saat ini dilakukan triwulanan dan semesteran secara periodik. Namun, cakupan pembinaan masih dapat diperkuat terutama pada aspek integrasi data, pendampingan *cash forecasting*, dan harmonisasi regulasi agar Pemda memiliki kapasitas yang lebih baik dalam menjaga stabilitas kasnya.

Dari pada menunggu laporan, Kanwil DJPb dapat bertindak sebagai *coach* proaktif yang mendorong Pemda meningkatkan perencanaan kas dan akurasi *forecasting*. Untuk itu diperlukan pendampingan rutin penyusunan *cash flow forecasting* serta replikasi inovasi pengelolaan kas dengan berbasis data historis, pola musiman, dan mengambil *benchmarking* pada penerapan pembinaan pelaksanaan anggaran seperti penilaian indikator pelaksanaan anggaran (IKPA) dan konsep rencana penarikan dana harian (RPD Harian) pada Satker APBN. Peningkatan peran Kanwil DJPb sebagai *coach* yang proaktif dapat diwujudkan melalui inovasi Digital *Treasury Coach*.

Tujuan dan manfaat

Kebaruan ilmiah (*novelty*) dari inovasi ini terletak pada tinjauan seberapa jauh Kanwil DJPb sebagai *Regional Chief Economist (RCE)* dan *Financial Advisor (FA)* dalam memberikan jawaban dan pembinaan kepada Pemda terkait tantangan dan hambatan Pengelolaan kas Daerah ke depan. Kanwil DJPb di seluruh provinsi di Indonesia dapat memberikan pendampingan dalam pengelolaan kas daerah serta menjadi tempat konsultasi bagi Pemda terkait dengan pengelolaan keuangan.

Inovasi peran Kanwil DJPb sebagai Digital *Treasury Coach* bertujuan untuk:

- Menganalisis peran *existing* Kanwil DJPb dalam pembinaan kas daerah.
- Merumuskan rekomendasi inovatif untuk memperkuat perencanaan kas daerah.
- Menghasilkan konsep model pembinaan berbasis *Digital data*.

Melalui peningkatan peran Kanwil DJPb dalam pembinaan pengelolaan kas daerah, inovasi Digital *Treasury Coach* dapat memberikan manfaat yaitu:

- Proyeksi kas yang lebih akurat pada pemerintah daerah sehingga memungkinkan optimalisasi *idle cash* dan meningkatkan ketepatan waktu pembayaran kewajiban kepada pihak ketiga yang pada akhirnya meningkatkan pelayanan publik.
- Bagi Kanwil DJPb, inovasi ini memberikan model pembinaan baru yang sistematis dan berbasis data sehingga model pembinaan dapat lebih tepat sasaran dan sesuai kebutuhan Pemda.
- Bagi pemerintah pusat, adanya database kondisi kas pemerintah daerah yang disajikan dalam *dashboard* memberikan peluang konsolidasi data fiskal daerah yang dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan nasional.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan inovasi ini, dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara kepada beberapa Pemda terkait proses pengelolaan kas yang saat ini di jalankan. Selain itu, wawancara dilakukan juga dengan Bidang PPA II dan Bidang PPK Kanwil DJPb Prov. Sumatera Utara yang bersentuhan langsung dengan pemerintah daerah dalam pembinaan pelaksanaan anggaran dan pembinaan akuntansi dan pelaporan keuangan.

Selain wawancara, data proyeksi dan realisasi rencana penarikan dana daerah diperoleh dari pengisian *form* oleh Pemda. Permintaan pengisian data kepada pemda dilakukan melalui surat Kepala Kanwil DJPb Sumatera Utara No. S-125/WPB.02/2026 tanggal 28 Januari 2026 hal Evaluasi Perencanaan Kas Daerah Triwulan IV Tahun 2025 dan Penyusunan Proyeksi Perencanaan Kas Daerah Tahun 2026. Data pembandingan dari pemerintah pusat diperoleh dari *dashboard* OMSPAN.

Untuk keperluan analisis pelaksanaan pembinaan dan rekomendasi model pembinaan ke depan, dilakukan tinjauan pustaka dengan mengumpulkan peraturan/regulasi terkait, laporan pembinaan yang dilaksanakan oleh Kanwil DJPb Prov. Sumatera Utara, dan literatur akademik yang relevan.

Batasan Penelitian

Inovasi peran Kanwil DJPb sebagai *Digital Treasury Coach* berfokus pada kemungkinan peningkatan peran Kanwil DJPb di daerah dalam peran sebagai RCE dan FA.

Selain itu, data yang digunakan terbatas pada regional Prov. Sumatera Utara yang menjadi objek penelitian. Kondisi pengelolaan kas daerah lain di Indonesia mungkin berbeda dan membutuhkan kajian lebih lanjut untuk dijadikan kesimpulan kondisi pengelolaan kas daerah secara nasional.

2. LANDASAN TEORI

Dalam Majalah Treasury Indonesia Volume 3/2021, Menteri Keuangan pada masa itu, Sri Mulyani Indrawaty, menyatakan RCE harus menjelaskan fungsi dan kebijakan fiskal, melihat

bagaimana dampak APBN di masing-masing daerah, juga memiliki sensitivitas serta kerangka berpikir bahwa uang negara harus mampu menghasilkan manfaat maksimal bagi rakyat dan bagi perekonomian untuk menciptakan kesejahteraan dan kesempatan kerja. Jadi, jangan memiliki mental hanya sebagai kasir penyalur uang, tetapi harus memiliki kerangka berpikir sebagai *policy maker* yang mewakili Kementerian Keuangan di daerah. Jalin kerja sama dengan para *stakeholders*, perkuat kolaborasi dan sinergi dengan Pemerintah/ Lembaga di daerah. Jadikan *feedback* dan aspirasi dari masyarakat di daerah sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang¹. Senada dengan pernyataan Menteri Keuangan, Wakil Menkeu Suahasil Nazara pada majalah yang sama juga menyampaikan bahwa DJPb harus memaknai frasa “Keuangan Negara” di Forum Komunikasi Pengelola Keuangan Negara sebagai dana yang berasal dari APBN dan APBD.

Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah disebutkan Pemerintah menyelenggarakan pengembangan kapasitas aparatur pengelola Keuangan Daerah dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas pengelolaan Keuangan Daerah dan meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan². Penyelenggaraan pengembangan aparatur pengelola Keuangan Daerah dan standardisasinya diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Pemerintah.

DJPb dan kantor vertikal di daerah memiliki fungsi pembinaan yang meliputi komponen *treasurer*, Pengelola fiskal, representasi Kemenkeu di daerah dan *special mission, finansial advisor, dan* tata kelola Internal. Akan tetapi, pembinaan *treasurer* saat ini masih berfokus pada rencana penarikan dana satuan kerja dengan *critical point* deviasi minimum antara penarikan dana dengan realisasi.

Pengaturan lebih lanjut mengenai pendampingan pada pemerintah daerah diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-32/PB/2024 Tentang Program Penguatan Peran KPPN Selaku *Finansial Advisor* dan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-5/PB/2026 Tentang Pedoman Mekanisme Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Dalam KEP-32/PB/2024, KPPN dapat melibatkan Kanwil DJPb dalam memberikan layanan *advisory* kepada pemerintah daerah. Sementara itu, dalam KEP-5/PB/2026 dimungkinkan dibentuk Tim *Ad-Hoc* dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi yang bersifat insidental sesuai dengan kebutuhan dan arahan pimpinan termasuk di dalamnya pembentukan tim *Finansial Advisor* yang dapat ditugaskan memberikan *advisory* kepada pemerintah daerah.

Peraturan-peraturan yang telah disampaikan merupakan landasan kuat perlunya penguatan peran Kanwil DJPb untuk menjadi *Digital Treasury Coach* bagi pemerintah daerah.

¹ Majalah Treasury Indonesia Edisii 3/2021 Hal. 5

² Pasal 150 UU No. 1 Tahun 2022 tentang HKPD

Harapannya, dengan menjadi *coach* yang proaktif, pengelolaan kas daerah dapat menjadi lebih efisien.

Williams (dalam Rahmadi Murwanto et al, 2006 : 6) menyatakan tujuan-tujuan dari manajemen kas pemerintah yang efisien adalah:

- 1) Menyimpan seminimal mungkin saldo menganggur dalam sistem perbankan dan menekan seminimal mungkin biaya-biaya yang terkait dengan penyimpanan saldo tersebut pada sistem perbankan.
- 2) Mengurangi risiko operasional, risiko kredit dan risiko pasar yang terkait dengan kegiatan pemerintah dan pendanaan kegiatan pemerintah.
- 3) Menambah fleksibilitas dalam cara pemerintah menentukan kapan penerimaan kas pemerintah ditandingkan dengan pengeluaran kas pemerintah.
- 4) Mendukung kebijakan-kebijakan keuangan lainnya.

Pencapaian tujuan peningkatan pembinaan pengelolaan kas daerah sejalan dengan Peraturan Menteri Keuangan No. PMK 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pada PMK 262/PMK.01/2016 disebutkan bahwa Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran II mempunyai tugas melaksanakan asistensi dan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran daerah, investasi pemerintah, pinjaman, kredit program, dana transfer, dan pelaksanaan anggaran daerah, serta melaksanakan Kajian Fiskal Regional, analisis kinerja anggaran belanja daerah, koordinasi Kerja Sama Ekonomi dan Keuangan Daerah, serta layanan bersama Kementerian Keuangan di daerah.

Selanjutnya, pada pasal 14 PMK 262/PMK.01/2016, Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran II menyelenggarakan fungsi:

- a) penyiapan bahan penyusunan Kajian Fiskal Regional;
- b) penyiapan bahan asistensi dan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran daerah;
- c) penyiapan bahan asistensi dan bimbingan teknis pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) ;
- d) penyiapan bahan pembinaan, bimbingan teknis, monitoring dan evaluasi atas investasi pemerintah, pinjaman, dan kredit program di daerah;
- e) penyiapan bahan monitoring dan evaluasi dana transfer di daerah;
- f) pelaksanaan fasilitasi penyampaian informasi keuangan daerah;
- g) penyiapan bahan penyusunan laporan realisasi dan analisis kinerja anggaran daerah;
- h) pengoordinasian Kerja sama Ekonomi dan Keuangan Daerah; dan pengoordinasian pelaksanaan layanan Kementerian Keuangan di daerah.

Ketentuan untuk pengelolaan kas daerah yang efisien juga disebutkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah pasal 33

dan peraturan terkait pada Kementerian Dalam Negeri. PP 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah pasal 33 menyebutkan:

1. Kepala SKPD selaku BUD bertanggung jawab untuk membuat perencanaan kas dan menetapkan saldo kas minimal.
2. Berdasarkan perencanaan arus kas dan saldo kas minimal, BUD menentukan strategi manajemen kas untuk mengatasi kekurangan kas maupun untuk menggunakan kelebihan kas.
3. Strategi manajemen kas yang dilaksanakan oleh Bendahara Umum Daerah harus dapat memastikan:
 - a. Pemda selalu memiliki akses yang cukup untuk memperoleh persediaan kas guna memenuhi pembayaran kewajiban daerah; dan/atau
 - b. saldo kas di atas saldo kas minimal diarahkan untuk mendapatkan manfaat yang optimal.
4. Dalam rangka penyusunan perencanaan kas, SKPD wajib menyampaikan proyeksi penerimaan dan pengeluaran secara periodik kepada BUD
5. Ketentuan lebih lanjut mengenai ruang lingkup, periode, dan bentuk proyeksi diatur dalam Perkada mengenai sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah.

Merujuk pada PP 39 Tahun 2007 tersebut, Kementerian Dalam Negeri menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 77 tahun 2020 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Pada penjelasan peraturan disebutkan PPKD dalam melaksanakan fungsinya selaku Bendahara Umum Daerah (BUD) memiliki kewenangan antara lain untuk menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD, memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah dan menetapkan anggaran kas dan Surat Penyediaan Dana (SPD). Akan tetapi belum ada penegasan secara spesifik dalam Permendagri No. 77 Tahun 2020 terkait kewajiban penyusunan Perkada mengenai sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang mengatur bentuk proyeksi perencanaan kas dan batasan saldo minimal. Pengaturan Perkada disebutkan dalam pasal 3 berupa:

- a. Perda yang mengatur mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah;
- b. Perkada yang mengatur mengenai sistem dan prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah;
- c. Perkada yang mengatur mengenai kebijakan akuntansi pemerintah daerah;
- d. Perkada yang mengatur mengenai sistem akuntansi pemerintah daerah; dan
- e. Perkada yang mengatur mengenai analisis standar belanja,

ditetapkan paling lama tahun 2022³.

³ Pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 77 Tahun 2020

Untuk mengetahui kondisi pengelolaan kas daerah, dilakukan uji studi pada pemerintah daerah di wilayah Sumatera Utara. Penghitungan dilakukan dengan metode rata-rata pergerakan tertimbang/ *Weighted Moving Average* (WMA). WMA merupakan salah satu bagian teknik penghalusan data (*smoothing*) dari kelompok *moving average*. Definisi *Weighted Moving Average* (WMA) itu sendiri merupakan metode peramalan (*forecasting*) atau indikator analisis teknikal yang digunakan untuk menghitung rata-rata data deret waktu (*time series*) dengan memberikan bobot yang berbeda pada setiap data. Rumus perhitungan yang digunakan adalah:

$$T_t = \sum_{-m}^m a_j Y_{t+j}$$

$$a_j = \frac{Q(j,m)}{\sum_{-m}^m q(i,m)}$$

Dimana:

Y_{t+j} : data

$Q(j, m)$: bobot yang diberikan pada data

T_t : WMA untuk periode ke-I

$\sum q(i, m)$ = penjumlahan semua bobot

Dalam pengujian hasil akhir prediksi digunakan metode WMAPE (*Weighted Mean Absolute Percentage Error*) adalah salah satu pengukur kesalahan dalam kasus peramalan. WMAPE disebut juga dengan perhitungan kesalahan peramalan dengan MAPE yang berbobot, di mana nilai bobot ini berarti tingkat kepentingannya dengan nilai yang lain. Rumus yang digunakan untuk perhitungan WMAPE adalah⁴:

$$WMAPE (\%) = \frac{\sum \left| \frac{D_i - F_i}{D_i} \right| * D_i}{\sum D_i}$$

Dimana:

D_i : Data aktual ke-i

F_i : Data Prediksi ke-i

$D_i - F_i$: Nilai kesalahan error pada periode ke -i

Semakin rendah nilai WMAPE, semakin akurat metode peramalan tersebut. Nilai 0% menunjukkan peramalan sempurna tanpa kesalahan, sedangkan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kinerja peramalan yang lebih buruk. Formulasi perhitungan ini juga digunakan oleh pemerintah pusat dalam penilaian Indikator Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satuan Kerja terutama pada bobot nilai Deviasi halaman III DIPA.

3. PEMBAHASAN

Tinjauan Peraturan

Undang-Undang Nomor 1 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah tidak menyebutkan kementerian tertentu dalam pelaksanaan pembinaan keuangan daerah. Hal ini memberikan ruang bagi Kementerian Keuangan khususnya DJPb untuk mengoptimalkan peran RCE dan FA di daerah dengan turut serta mendampingi pembinaan pengelolaan keuangan daerah agar lebih berdampak bagi ekonomi wilayah dan nasional.

⁴ Spyros Makridakis, Steven Wheelwright(1987).Forecasting "Methods and Applications (3rded.) newyork:Prentice Hall.

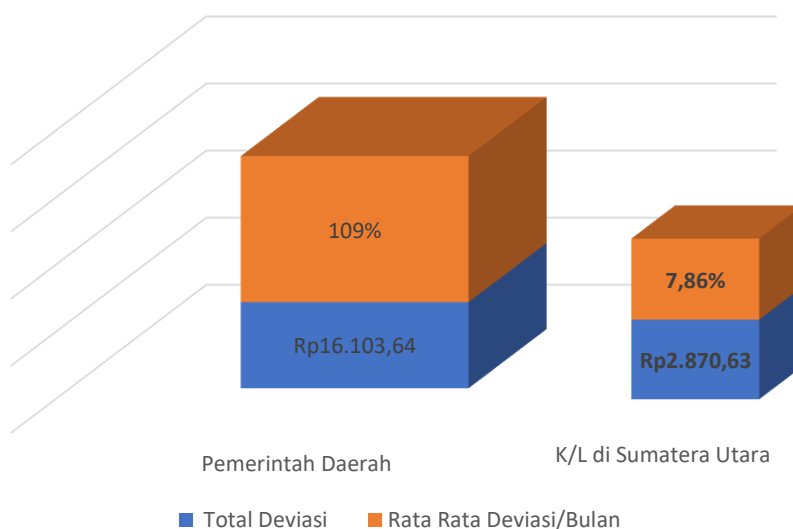
Dari sisi internal DJPb sendiri, pembatasan ruang lingkup pembinaan antara KPPN dan Kanwil DJPb belum ditetapkan dengan jelas pada KEP-32/PB/2024 dan KEP-5/PB/2026. Masih dibutuhkan penerbitan peraturan lanjutan untuk mempertegas peran kantor vertikal dalam melaksanakan fungsi RCE dan FA di daerah. Penegasan peran ini diperlukan terutama sebagai landasan hukum pembentukan tim *ad hoc* yang akan melaksanakan peran RCE dan FA di daerah.

Di sisi regulasi pemerintah daerah, belum ada penegasan secara spesifik dalam Permendagri No. 77 Tahun 2020 terkait kewajiban penyusunan Perkada mengenai sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang mengatur bentuk proyeksi perencanaan kas dan batasan saldo minimal. Berdasarkan wawancara dengan beberapa Pemda, pemerintah daerah memerlukan pendampingan dalam penyusunan peraturan dan konsep penyusunan rencana penarikan dana.

Analisis Data

Data rencana penarikan dana dan realisasi Pemda pada Tahun 2025 diperoleh dari isian *form* yang disebar melalau Surat Kepala Kanwil DJPb Nomor S-125/WPB.02/2026 tanggal 28 Januari 2026. Setelah dilakukan *cleansing* data, dari 33 Pemda di wilayah Sumatera Utara sebanyak 22 data rencana dan realisasi penarikan dana Pemda layak untuk dijadikan sampel perhitungan analisis. Mengambil sampel kinerja rencana penarikan dana (RPD) antara pemerintah daerah dan K/L di Sumatera Utara, berikut perbandingan kinerja pengelolaan RPD antara Pemda dan Satker APBN pada Tahun 2025.

Perbandingan Realisasi RPD Pemda dan K/L APBN di Prov. Sumatera Utara TA 2025



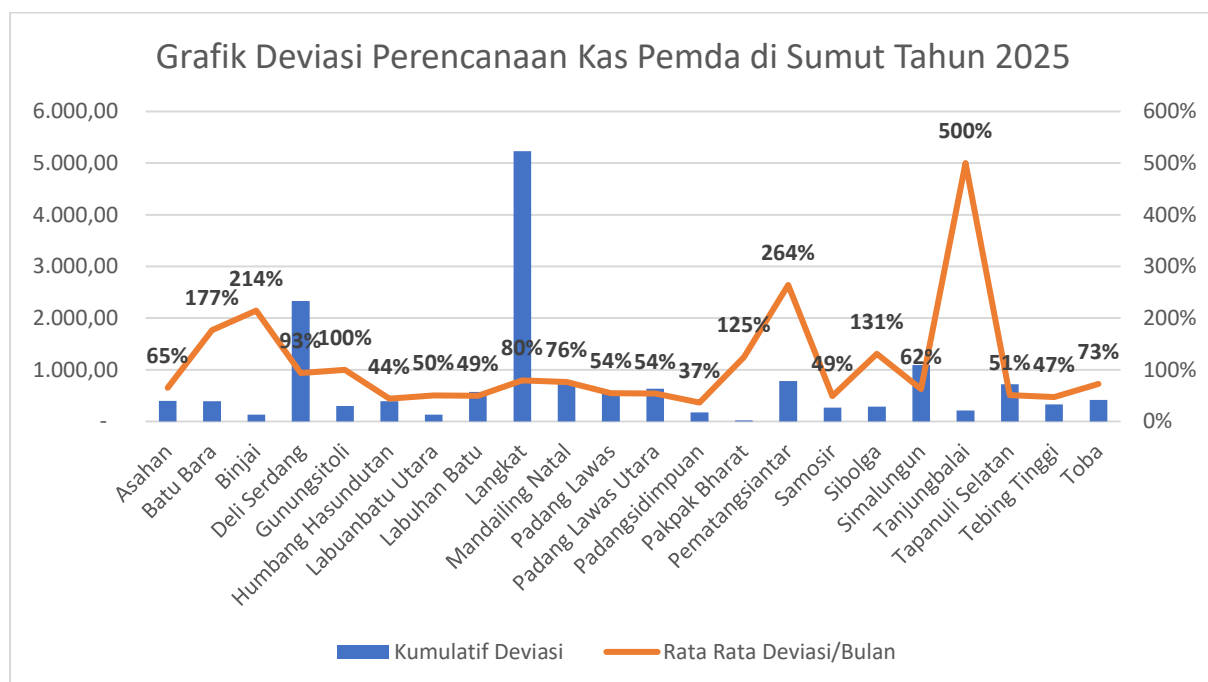
Sumber: Kanwil DJPb Sumut, Data OMSPAN Kemenkeu (diolah)

Rata-rata tertimbang deviasi RPD per bulan pada Pemda tahun 2025 sebesar 109% dengan total deviasi tahunan sebesar Rp16.103,64 Miliar. Deviasi ini menunjukkan ketidakakuratan

perencanaan kas pada Pemda di Sumatera Utara mencapai 109% dari nilai rencana. Sementara pada Satker K/L yang sudah mendapatkan pembinaan dari DJPb, rata-rata deviasi setiap bulan berkisar 7,86% dengan total deviasi sepanjang tahun 2025 sebesar Rp2.870,60 Miliar.

Tingginya deviasi antara rencana penarikan dana dan realisasi tentunya menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum memiliki *tools* untuk melaksanakan manajemen kas yang efisien. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pemerintah daerah, perencanaan kas masih berbasis rencana permintaan dana dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada awal tahun anggaran dan tidak dilakukan revisi atau penyesuaian secara periodik. Selain itu, Pemerintah daerah juga belum menetapkan Perkada perencanaan kas dan menetapkan saldo kas minimal.

Berdasarkan masukan data dari Pemda, pemerintah daerah dengan rata-rata deviasi tertinggi sepanjang tahun 2025 adalah Pemerintah Kota Tanjung balai dengan nilai rata-rata deviasi sepanjang tahun sebesar 500%. Sedangkan Pemda dengan rata-rata deviasi paling kecil pada Pemerintah Kota Padangsidempuan dengan nilai rata-rata deviasi 37%. Rata-rata persentase deviasi rencana penarikan dana per pemda per bulan sebagaimana ditunjukkan pada grafik di bawah.



Hasil perhitungan analisis WMAPE berdasarkan masukan data dari pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

**Perhitungan Analisis WMAPE Rencana Penarikan Dana
Pemerintah Daerah di Sumatera Utara Tahun 2025**

| Periode | Rencana (Rp Miliar) | Realisasi (Rp Miliar) | Deviasi (Rp Miliar) | PE | APE |
|-----------|------------------------|--------------------------|------------------------|----------|----------|
| Januari | 5.034,27 | 1.001,37 | -4.032,90 | -0,80109 | 0,801088 |
| Februari | 2.664,26 | 2.966,71 | 302,45 | 0,113523 | 0,113523 |
| Maret | 2.947,99 | 2.930,11 | -17,87 | -0,00606 | 0,006063 |
| April | 3.676,40 | 1.426,08 | -2.250,32 | -0,6121 | 0,612099 |
| Mei | 2.512,50 | 1.792,44 | -720,06 | -0,28659 | 0,286593 |
| Juni | 2.965,58 | 3.361,66 | 396,08 | 0,133559 | 0,133559 |
| Juli | 3.564,91 | 1.946,98 | -1.617,93 | -0,45385 | 0,45385 |
| Agustus | 2.728,99 | 3.851,27 | 1.122,27 | 0,411241 | 0,411241 |
| September | 3.091,19 | 1.581,79 | -1.509,41 | -0,48829 | 0,488292 |
| Oktober | 3.315,92 | 992,41 | -2.323,51 | -0,70071 | 0,700714 |
| November | 2.207,45 | 751,26 | -1.456,19 | -0,65967 | 0,65967 |
| Desember | 1.934,19 | 343,04 | -1.591,15 | -0,82264 | 0,822643 |

Sumber: Kanwil DJPb Prov. Sumut (data isian form Pemda diolah)

| Metric | Value |
|--------|----------|
| WMAPE | 0,47321 |
| MAPE | 0,457444 |
| MPE | -0,34772 |
| CV | 0,586961 |

wMAPE Pemda secara keseluruhan (kesalahan absolut berbobot atas proyeksi) sebesar 47,32%. Artinya, secara agregat, selisih absolut realisasi vs proyeksi bulanan sekitar 47% dari proyeksi. Ini menandakan ruang besar untuk perbaikan akurasi RPD/anggaran kas. Nilai MPE -34,77% menandakan Pemda juga memiliki kecenderungan membuat perencanaan kas yang tinggi namun tidak terealisasi (*under-realization*). Sementara itu Koefisien Variasi (CV) sebesar 0,587 menandakan tidak ada pola belanja yang teratur setiap bulannya pada pemerintah daerah.

Berdasarkan data bulanan, kesalahan proyeksi dapat dilihat pada kolom APE (*Absolute Percentage Error*), semakin tinggi koefisien semakin jauh realisasi meleset dari perencanaan. Berdasarkan data tabel, perencanaan dan realisasi cukup stabil pada Q1 sampai dengan Q3 pada angka 28%-32% (0,28-0,32 pada tabel). Pada bulan Desember, realisasi justru menunjukkan penurunan yang tajam dibanding rencana penarikan (82,26%). Ini menunjukkan ada masalah serius di akhir tahun di mana kegiatan yang sudah direncanakan justru banyak

yang tidak jalan atau tidak terbayar pada periode tahun anggaran 2025 dan berlanjut ke tahun berikutnya.

Di sisi rencana dan realisasi penarikan dana Satker APBN pada wilayah bayar Provinsi Sumatera Utara, Hasil perhitungan analisis WMAPE adalah sebagai berikut:

**Perhitungan Analisis WMAPE Rencana Penarikan Dana
Satker Pemerintah Pusat di Sumatera Utara Tahun 2025**

| Periode | Rencana (Rp Miliar) | Realisasi (Rp Miliar) | Deviasi (Rp Miliar) | PE | APE |
|----------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------|------------|
| Januari | 785,20 | 619,68 | -165,52 | -0,2108 | 0,210802 |
| Februari | 1.035,89 | 877,31 | -158,57 | -0,15308 | 0,153078 |
| Maret | 1.527,16 | 1.663,78 | 136,62 | 0,089459 | 0,089459 |
| April | 1.207,38 | 1.026,61 | -180,78 | -0,14973 | 0,149726 |
| Mei | 1.334,32 | 1.174,77 | -159,56 | -0,11958 | 0,11958 |
| Juni | 1.666,64 | 1.698,27 | 31,63 | 0,018978 | 0,018978 |
| Juli | 1.571,25 | 1.385,13 | -186,12 | -0,11845 | 0,118454 |
| Agustus | 1.498,27 | 1.218,60 | -279,68 | -0,18667 | 0,186666 |
| September | 1.468,00 | 1.423,85 | -44,15 | -0,03008 | 0,030078 |
| Oktober | 1.595,63 | 1.511,20 | -84,43 | -0,05291 | 0,052913 |
| November | 1.563,22 | 1.537,96 | -25,26 | -0,01616 | 0,016159 |
| Desember | 1.563,22 | 1.537,96 | -25,26 | -0,01616 | 0,016159 |

Sumber: OMSPAN Kemenkeu (diolah)

| Metric | Value |
|---------------|--------------|
| WMAPE | 0,087866 |
| MAPE | 0,096838 |
| MPE | -0,07876 |
| CV | 0,253847 |

WMAPE satker pemerintah pusat secara keseluruhan (kesalahan absolut berbobot atas proyeksi) sebesar 8,79%. Artinya, secara agregat, selisih absolut realisasi vs proyeksi bulanan sekitar 8,79% dari proyeksi. Angka ini tidak jauh dari standar deviasi 5% yang ditetapkan dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Belanja K/L. Nilai MPE - 7,88% menandakan rencana penarikan dana masih lebih tinggi dibandingkan realisasi (*under-realization*) sebesar 7,88%. Selisih ini dapat dijadikan celah perbaikan oleh DJPb untuk mengoptimalkan pengelolaan kas ke depan. Sementara itu Koefisien Variasi (CV) senilai 0,254 menandakan pola belanja yang teratur dan dapat dipetakan setiap bulannya sekitar 74,6%.

Berdasarkan analisis data bulanan, Januari merupakan bulan dengan deviasi tertinggi. Hal ini dimungkinkan karena perencanaan kas masih dalam tahap penyusunan dan disahkan pada bulan Februari atau Maret 2025. *under-realization* cukup konsisten sampai dengan Q4 tahun 2025. Tidak ada bulan yang *over-realize* di atas 20%.

Berbanding terbalik dengan pemerintah daerah, rencana dan realisasi penarikan dana Satker pemerintah pusat justru semakin baik pada Q4 tahun 2025 dengan realisasi bulan yang mendekati rencana pada September-Desember 2025 (antara 2% s.d. 5,2%). Hal ini mengindikasikan ketepatan pembayaran dan peraturan langkah-langkah akhir tahun anggaran (LLAT) yang diterapkan oleh DJPb berhasil dengan baik.

Kesimpulan perbandingan pengelolaan perencanaan kas antara pemerintah daerah dan satker pemerintah pusat adalah sebagai berikut:

| Metrik | Pemda | Pusat | Catatan Pengelolaan Kas |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------|---|
| WMAPE | 47,32% | 8,79% | Deviasi pada Pengelolaan Kas Pemda pada tahun 2025 5,4x lebih tinggi dari pusat. Akurasi RPD bulanan Pemda perlu perbaikan besar dan merupakan potensi fokus pembinaan pengelolaan keuangan negara oleh DJPb. |
| MPE (bias) | -34,77% | -7,88% | Pemda memiliki <i>under-realization</i> jauh lebih tinggi dari pemerintah pusat. Hal ini memaksa pemda untuk menekan belanja dan menerapkan kebijakan surplus arus kas dengan menggeser pembayaran belanja ke bulan berikutnya. |
| CV (Koefisien variasi) | 0,587 | 0,254 | Volatilitas Pemda 2,3x lebih tinggi yang disebabkan perencanaan kas yang tidak baik. Hal ini menyebabkan <i>buffer</i> kas harus lebih besar dan risiko <i>cash rationing</i> lebih tinggi. Cash Rationing adalah kebijakan pembatasan pengeluaran kas secara ketat karena jumlah uang yang tersedia tidak cukup untuk membiayai semua rencana belanja yang ada terutama ketika target PAD belum tercapai. |
| Tools | Belum Tersedia | Tersedia | Pemerintah pusat telah memiliki peraturan lengkap untuk pengelolaan kas baik dari sisi perencanaan, standar deviasi dan alat untuk monitoring berupa <i>dashboard</i> pada OMSPAN dan MyIntress. Kondisi ini dapat diterapkan pada pemerintah daerah dengan strategi pembinaan Digital <i>Treasury Coach</i> . |

Sesuai dengan fungsi Kanwil DJPb sebagai RCE dan FA di daerah, kanwil DJPb memiliki peran penting untuk meningkatkan pengelolaan kas daerah. Pembinaan yang dilakukan selama ini masih bersifat reaktif dan menunggu inisiasi/ undangan pemerintah daerah. Kanwil DJPb sebagai RCE dan FA di daerah tidak memiliki data mumpuni mengenai kondisi pengelolaan kas pemerintah di daerah masing-masing. Integrasi data masih berdasarkan

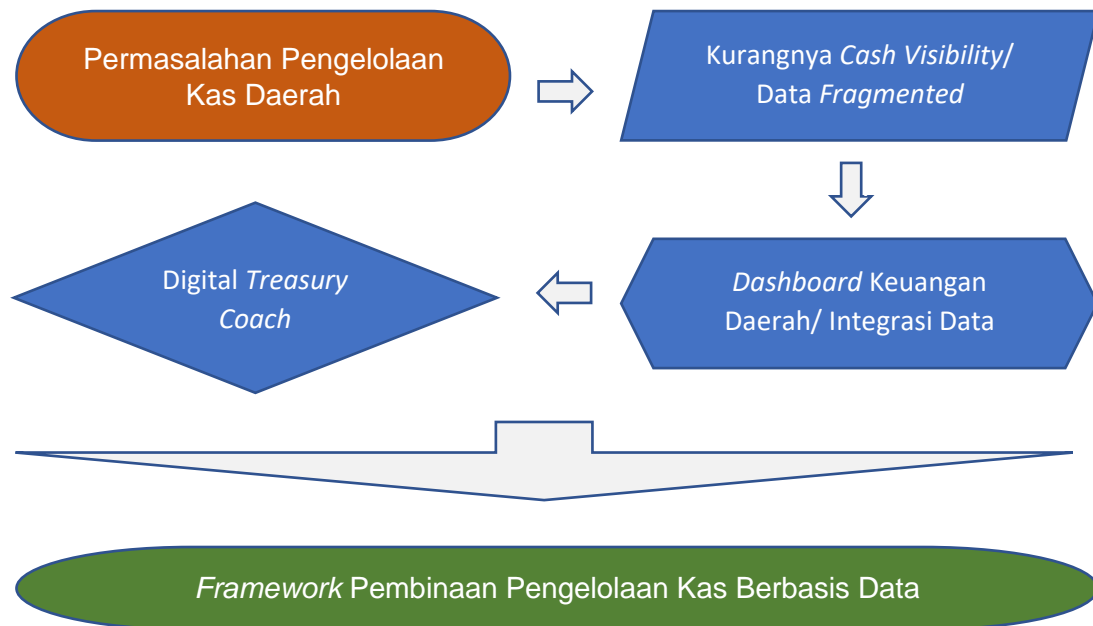
laporan keuangan manual yang dikirimkan oleh Pemda. *Dashboard* yang dapat diakses oleh Kanwil DJPb mengenai pengelolaan keuangan pemerintah daerah adalah portal data SIKD yang disediakan oleh DJPK. Portal SIKD saat ini hanya memuat pagu dan realisasi APBD pemerintah daerah di setiap provinsi.

4. PENUTUP

Peningkatan peran Kanwil DJPb dalam pembinaan pengelolaan kas daerah tentunya membutuhkan dukungan dari beberapa unit di DJPb dan unit eselon I lain Kementerian Keuangan. Selain itu, masih diperlukan koordinasi dan sinergi dengan Kementerian Dalam Negeri sebagai pembina utama keuangan daerah. Inovasi Digital *Treasury Coaching* juga berfokus pada aspek pembinaan yang bisa ditingkatkan, bukan aspek *compliance* audit yang menghakimi kondisi pengelolaan kas daerah saat ini. Dari aspek regulasi, peningkatan peran Kanwil DJPb dapat dilakukan dengan:

- Usulan penerbitan payung hukum Peraturan Pemerintah sebagai tindak lanjut Pasal 151 UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang HKPD yang menguatkan peran Kementerian Keuangan cq. DJPb dan Instansi vertikal dalam memberikan asistensi pembinaan pengelolaan keuangan daerah bersama Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri.
- Perubahan pada PMK-262/PMK.01/2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang menegaskan peran DJPB dan instansi Vertikal terkait fungsi RCE dan FA di daerah.
- Usulan Penerbitan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan terkait penguatan peran Kanwil DJPb dalam *Financial Advisor* untuk memberikan pembagian ruang lingkup maupun bentuk kerja sama antara KPPN dan Kanwil dalam melaksanakan pendampingan kepada pemerintah daerah.

Sementara itu, Untuk menjawab tantangan pengelolaan kas daerah di mana deviasi yang tinggi antara perencanaan kas Pemda dibandingkan realisasi belanja, terbatasnya *real-time data sharing* antara Pemda dan Kanwil DJPb, menyebabkan peran Kanwil DJPb dalam pembinaan pengelolaan kas daerah masih belum terlaksana dengan optimal, Kanwil DJPb harus bertransformasi dari sekadar pelaksana fungsi *treasury* menjadi *financial advisory* fiskal daerah yang proaktif. Kanwil DJPb dapat bertindak sebagai **coach proaktif** yang mendorong Pemda meningkatkan perencanaan kas dan akurasi *forecasting*. Pembinaan pengelolaan kas daerah yang proaktif dapat dilaksanakan seperti bagan di bawah:



Untuk mewujudkan Peran RCE dan FA Kanwil DJPb yang proaktif, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

- **Pembentukan forum koordinasi berkala** yang mengajak BUD Pemda, KPPN, BPKP, Bank Indonesia, dan Bappeda untuk menyamakan persepsi mengenai *cash visibility* dan manajemen likuiditas daerah.
- **Komitmen pendampingan rutin** penyusunan *cash flow forecasting* berbasis data historis, pola penarikan dana bulanan, dan *risk scenario* pada *cash mismatch*.
- **Pembentukan *Dashboard Keuangan Daerah/ integrasi data*** keuangan daerah yang komprehensif dari seluruh Pemda yang dapat digunakan untuk *benchmarking*, evaluasi, dan pengambilan keputusan.
- **Standardisasi *database* dan format laporan** Pemda kepada Kanwil DJPb sebagai sarana pembinaan Kanwil DJPb berbasis data. Laporan dapat disampaikan melalui *dashboard* maupun melalui interkoneksi data dengan SIPD-SIKD.

Framework Pembinaan Pengelolaan Kas Berbasis Data akan mentransformasi model pembinaan Kanwil DJPb *existing* menjadi **Digital Treasury Coaching**. Model pembinaan ini merupakan inti transformasi peran Kanwil DJPb dari pembina administratif menjadi **Digital Treasury Coach** yang proaktif, responsif, dan berbasis data. Fokus utama lapisan ini adalah menjadikan proses pembinaan **lebih cepat, lebih presisi, dan lebih personal** melalui teknologi digital.

Digital Treasury Coaching berfungsi sebagai jembatan antara fungsi dan peran analitik Kanwil DJPb dan kebutuhan operasional Pemda. Terdapat tiga komponen utama dalam model pembinaan ini:

1. Treasury *Dashboard* Berbasis Data

Pembentukan *Dashboard Keuangan Daerah*/ integrasi data keuangan daerah yang komprehensif dari seluruh Pemda yang dapat digunakan untuk *benchmarking*, evaluasi, dan pengambilan keputusan *Dashboard* ini menjadi alat utama bagi Pemda dan Kanwil DJPb untuk:

- melihat ***cash visibility*** dari seluruh Pemda dalam provinsi,
- memantau posisi RKUD secara periodik
- memantau deviasi rencana penarikan dana dibandingkan realisasi
- melihat pola belanja Pemda
- mengakses risk heatmap dan peringatan dini
- menjadi dasar dalam pelaksanaan pembinaan sesuai kebutuhan pemda.

Dashboard mengurangi ketergantungan pada laporan manual dan mempercepat respons terhadap kemungkinan masalah pengelolaan kas Pemda.

2. E-*Coaching Clinic* (Klinik Pembinaan Digital)

Konsep ini menggantikan pola pembinaan tradisional yang berbentuk rapat tatap muka atau *workshop* insidentil menjadi pembinaan dalam bentuk digital seperti laporan analisis dan rekomendasi kebijakan. Dalam E-*Coaching Clinic*, Pemda dapat membuat tiket pertanyaan terkait pengelolaan kas daerah, meminta asistensi terkait kendala/ masalah, mengajukan evaluasi terhadap rencana penarikan dana/ rencana penerimaan, meminta konsultasi SOP dan tata kelola keuangan daerah, dan berkomunikasi langsung dengan analis Kanwil.

Di sisi lain, Kanwil DJPb dapat memberikan respons cepat berbasis data *dashboard*, mengirim *insight snapshot* terkait kondisi kas daerah, dan memberikan rekomendasi terukur sesuai temuan dengan *benchmarking* pada pengelolaan keuangan APBN. Bagi Kementerian Keuangan, adanya *Dashboard* Keuangan Daerah dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan fiskal secara nasional.

3. Digital SOP & *Knowledge Repository*

Dashboard Digital Treasury Coaching dapat dilengkapi dengan kumpulan peraturan, laporan analisis, *policy brief* dan *fiscal insight* dari Laporan RCE seperti Laporan KFR dan Laporan ALCo (*Aset and Liability Committee*) dan *best practice* pembinaan manajemen kas yang telah dilakukan oleh DJPb pada satker APBN. Semua materi ini dapat diakses mandiri oleh Pemda secara daring sehingga Pemda dapat mengambil rujukan secara mandiri, sementara Kanwil DJPb fokus pada analisis mendalam dan *coaching* strategis.

Perbedaan konsep pembinaan eksisting dengan Digital *Treasury Coaching* sebagaimana ditunjukkan pada tabel di bawah:

| Eksisting | Digital Treasury Coaching |
|---|---|
| Pembinaan pasif/ menunggu inisiatif Pemda | Pembinaan berkelanjutan dengan sasaran yang jelas dan terukur |
| Workshop/ FGD/ Sosialisasi tatap muka | Coaching digital & tailor made per Pemda |
| Rekap laporan manual | Dashboard real-time dengan Integrasi Data |
| Pembinaan reaktif | Pembinaan proaktif (<i>trigger-based</i>) |
| Satu arah | Dua arah & interaktif |

Model pembinaan Digital *Treasury Coaching* menciptakan Kanwil DJPb yang lebih hadir untuk Pemda, lebih presisi dalam pembinaan dan mengandalkan sistem digital, bukan laporan manual sehingga memperkuat peran Kanwil DJPb sebagai *Regional Chief Economist* dan *Financial Advisory* di daerah.

Referensi

- Republik Indonesia (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jakarta: Republik Indonesia
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2016). *Peraturan Menteri Keuangan No. PMK-262/PMK.01/2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (2019). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (2020). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 tahun 2020 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2026). *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. KEP-5/PB/2026 Tentang Pedoman Mekanisme Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta: DJPb Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2026). *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. KEP-32/PB/2024 Tentang Program Penguatan Peran KPPN Selaku Finansial Advisor*. Jakarta: DJPb Kementerian Keuangan Republik Indonesia.