

## **Analisis Strategi Pengendalian dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Deviasi pada Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian di KPPN Bandung II**

**Rifa Aulia Mahya Afifa, Mas Rasmini**

Universitas Padjadjaran

rifa21003@mail.unpad.ac.id, mas.rasmini@mail.unpad.ac.id

### **ABSTRACT**

*This study analyzes the control strategies implemented by KPPN Bandung II to minimize deviations in the Daily Cash Withdrawal Plan (RPD) and identifies the key factors influencing these deviations. RPD deviations pose significant challenges as they affect the accuracy of national cash planning, budget disbursement efficiency, and overall fiscal accountability. Using a qualitative approach through interviews, observations, and document review, the study reveals three primary sources of deviation: the quality of human resources in work units, the performance of information systems (SAKTI and Monsakti), and external variables such as field conditions, regulatory changes, and system disruptions. The findings indicate that KPPN's control strategies including application-based monitoring, capacity building for work units, and service innovations for accelerating SPM processing vary in effectiveness depending on user readiness and system reliability. The study concludes that managing RPD deviations requires an integrated approach combining technological optimization, human resource development, and flexible service mechanisms to address dynamic operational challenges. With adaptive and collaborative strategies, the accuracy of national cash planning can be maintained more consistently.*

**Keywords : RPD Deviation, Control Strategy, SAKTI, Cash Planning.**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis strategi pengendalian yang diterapkan KPPN Bandung II dalam meminimalkan deviasi Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Deviasi RPD menjadi isu penting karena berdampak langsung pada akurasi perencanaan kas negara, efisiensi penyaluran anggaran, dan akuntabilitas fiskal. Melalui pendekatan kualitatif berupa wawancara, observasi, dan telaah dokumen, penelitian ini menemukan bahwa tiga faktor utama memicu deviasi: kualitas sumber daya manusia satuan kerja, kinerja aplikasi teknologi informasi (SAKTI dan Monsakti), serta dinamika eksternal seperti kondisi lapangan, perubahan kebijakan, dan gangguan sistem. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi pengendalian KPPN meliputi monitoring berbasis aplikasi, pembinaan Satker, serta inovasi percepatan layanan SPM memiliki efektivitas yang berbeda-beda bergantung pada kesiapan pengguna dan stabilitas sistem. Temuan penelitian menegaskan bahwa pengendalian deviasi RPD Harian memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan optimalisasi teknologi, peningkatan kompetensi SDM, serta fleksibilitas layanan untuk merespons perubahan di lapangan. Dengan strategi yang adaptif dan kolaboratif, akurasi perencanaan kas negara dapat terjaga secara lebih konsisten.

**Kata kunci: Deviasi RPD, Strategi Pengendalian, SAKTI, Perencanaan Kas**

### **PENDAHULUAN**

Perencanaan Kas Pemerintah Pusat merupakan proses penyusunan proyeksi penerimaan negara, proyeksi belanja negara, dan proyeksi saldo kas dalam periode tertentu untuk pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Urgensi perencanaan kas ini mulai disadari sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Sumber daya yang terbatas untuk membiayai pembangunan, pemerintah perlu mengelola likuiditasnya dengan akurat. Melalui perencanaan kas, pemerintah dapat memprediksi ketersediaan kas di masa depan, baik saat terjadi kekurangan maupun kelebihan kas. Laporan Perencanaan Kas Pemerintah Pusat disusun dengan memadukan data dari internal Kementerian Keuangan, seperti Komite Assets Liabilities Management (ALM) dan Tim Cash Planning Information Network (CPIN), serta data historis dan perencanaan kas dari Kementerian/Lembaga (K/L).

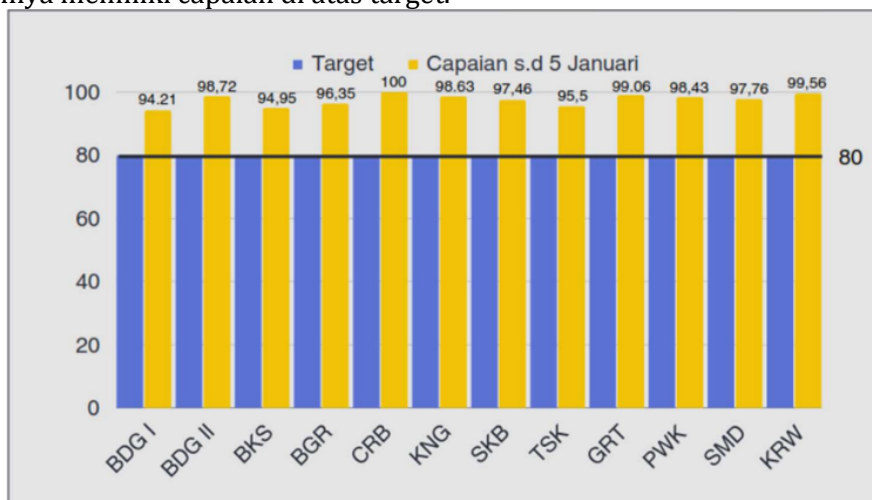
Pemerintah melalui Menteri Keuangan, terus berupaya meningkatkan kualitas Laporan Perencanaan Kas Pemerintah Pusat, terutama terkait perencanaan kas yang dilaksanakan oleh satuan kerja K/L. Diterbitkannya Peraturan Menteri Keuangan: (PMK) No. 277 Tahun 2014 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas merupakan langkah konkret untuk memperbaiki implementasi penyusunan proyeksi pengeluaran satuan kerja K/L yang masih mengalami hambatan. Berdasarkan peraturan tersebut, Laporan Perencanaan Kas Pemerintah Pusat disusun secara bertingkat, mulai dari satuan kerja K/L hingga Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN) dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Satuan kerja K/L diwajibkan membuat kalender kegiatan untuk satu tahun anggaran dan menyusun Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian untuk proyeksi pengeluaran yang masuk dalam kriteria transaksi besar. Kemudian aturan diganti dengan PMK No. 197 Tahun 2017, melalui penyederhanaan dan penyempurnaan pengaturan untuk meningkatkan kualitas perencanaan kas di K/L.

Pada penelitian (Sigit 2019) yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Tingkat Akurasi Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian Satuan Kerja Kementerian/Lembaga” menunjukkan fakta bahwa berdasarkan laporan monitoring dan evaluasi seluruh KPPN di Indonesia yang dilakukan oleh Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN), masih terdapat banyak permasalahan, terutama pada tingginya tingkat deviasi RPD Harian di satker pemerintah. Selain itu, menurut (Widodo 2019), penyusunan RPD Harian oleh satuan kerja K/L belum berjalan dengan baik karena masih banyak pengajuan dispensasi RPD Harian atas Surat Perintah Membayar (SPM) transaksi besar. Permasalahan ini menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam pengelolaan kas negara, yang berpotensi mengganggu efisiensi dan akuntabilitas keuangan publik.

Seiring dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan pengelolaan kas, sejak awal tahun 2023, telah ditetapkan regulasi baru melalui PMK No. 155 Tahun 2023 mengenai Perencanaan Kas Pemerintah Pusat. Regulasi ini menggantikan aturan sebelumnya dan menekankan penyusunan Perencanaan Kas Pemerintah Pusat berdasarkan proyeksi dari Tim CPIN dan RPD Harian, yang didukung oleh sistem informasi terotomatisasi melalui aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). Perubahan ini menandai pergeseran signifikan dari metode sebelumnya yang masih melibatkan sistem terpisah dan pengiriman data proyeksi yang belum terotomatisasi, menuju sistem yang lebih terintegrasi dan efektif.

Di tengah tantangan dalam menerapkan regulasi baru, terdapat wilayah yang menunjukkan kinerja yang baik dalam mencapai target akurasi perencanaan kas, yaitu di Jawa Barat. Terlihat pada grafik tersebut, bahwa kantor pelayanan di tiap

daerahnya memiliki capaian di atas target.



Gambar: Perbandingan Capaian IKU Persentase Akurasi Perencanaan Kas KPPN Lingkup Kanwil Jawa Barat.

Sumber: DJPb Jawa Barat

Salah satu KPPN yang memiliki akurasi cukup tinggi yaitu Bandung II (tipe A1), setelah Karawang, Cirebon dan Garut (tipe A2). Berdasarkan informasi yang tertuang dalam PMK No. 262/PMK.01/2016, KPPN Bandung II merupakan KPPN tipe A1 yang memiliki cakupan lebih dari 100-150 satuan kerja, sedangkan 3 (tiga) lainnya merupakan tipe A2 yang hanya memiliki cakupan antara 50-80 satuan kerja. Jumlah yang cukup banyak untuk dapat menjaga konsistensi nilai realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) Perencanaan Kas di atas 95% selama tahun anggaran 2023-2024, jauh melampaui target yang telah ditetapkan.

Pada pelaksanaan tahun anggaran 2023, mengalami kenaikan secara signifikan dengan total realisasi perencanaan anggaran tahun 2023 yaitu 97,79%, dengan nilai paling rendah pada triwulan I yaitu 96.35%. Tahun selanjutnya 2024, target persentase perencanaan mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Di triwulan I menuju II, mengalami penurunan sebesar 0,29%, pada triwulan yang selanjutnya mengalami kenaikan secara signifikan dengan total akhir yakni mencapai 98,12%. Kinerja ini patut diperhatikan karena terjadi di tengah berbagai tantangan perubahan kebijakan yang nyata.

Berdasarkan catatan notulensi rapat internal pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Jawa Barat, disebutkan bahwa KPPN Bandung II mengalami pula keterlambatan dalam pengajuan SPM oleh beberapa satuan kerja di cakupannya, dengan durasi keterlambatan yang bervariasi, bahkan mencapai 51 hari.

Menurut data dan ketentuan, 1 (satu) hari tidaklah termasuk terlambat dikarenakan batas waktu maksimal proses pengajuan adalah 5 (lima) hari dengan catatan 2 (dua) hari untuk transaksi tertentu. Namun, hal ini dapat terjadi akibat satuan kerja mengalami penolakan SPM oleh pihak KPPN, Penolakan ini disebabkan adanya keterangan atau dokumen yang tidak sesuai, sehingga SPM tersebut perlu dilakukan penghapusan dan pengajuan ulang. Akan tetapi, satuan kerja tidak segera menghapus data ajuan tersebut, sehingga akan menyebabkan deviasi. Ketidaktepatan para Satuan Kerja dalam memenuhi ketentuan *Schedule Payment Date* ini akan berdampak langsung terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU)

persentase akurasi perencanaan kas. Sesuai dengan pernyataan (Ratnasari 2022), “Semakin besar deviasi (selisih) antara rencana dan realisasi penarikan dana, maka semakin rendah nilai pelaksanaan IKU”.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), sebagai Bendahara Umum Negara (BUN), memiliki peran strategis dalam mengelola dan memantau arus kas satuan kerja di wilayahnya, agar mengurangi risiko keuangan dan mendukung pencapaian target anggaran. Dengan melakukan pengendalian KPPN akan memantau kinerja, mendeteksi potensi masalah, dan mengambil tindakan yang diperlukan agar tujuan keuangan dapat tercapai dengan baik. Sebagaimana dijelaskan oleh (Sugiyanto 2016), “Pengendalian merupakan sebuah proses memantau dan mengarahkan pencapaian tujuan-tujuan dalam organisasi”.

Fakta temuan di lapangan ini, menyatakan bahwa KPPN Bandung II mampu mempertahankan akurasi perencanaan kas di tengah kendala yang sama pada deviasi RPD Harian. Hal ini, menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana strategi yang diterapkan sehingga dapat mencapai hasil akurasi perencanaan kas yang demikian. Peneliti merasa bahwa perlu dilakukan pengamatan yang lebih mendalam mengenai strategi pengendalian yang efektif dalam mengelola perencanaan kas, serta mengidentifikasi faktor-faktor pemicu terjadinya deviasi RPD Harian. Hal ini bertujuan agar menjadi percontohan yang baik bagi segenap keuangan publik khususnya satuan KPPN lainnya.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Perencanaan Anggaran atau Kas Negara**

Perencanaan anggaran menurut (Mardiasmo 2018) adalah proses menyusun atau menghasilkan anggaran yang mencakup identifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan anggaran merupakan proses dalam menyusun rencana keuangan yakni pendapatan dan pembiayaan, selanjutnya mengalokasikan pada kegiatan atau program masing-masing sesuai dengan tugas dan tujuan yang ingin dicapai (Nurkholis dan Khusaini 2019). Disimpulkan bahwa perencanaan anggaran merupakan suatu proses perumusan rencana keuangan yang mencakup identifikasi sumber pendapatan, pembiayaan, penetapan tujuan, serta langkah-langkah yang dibutuhkan untuk merealisasikan suatu kegiatan atau program tertentu. Anggaran sebagai instrumen perencanaan digunakan untuk (Mardiasmo 2018):

1. Mengartikulasikan tujuan dan fokus kebijakan dapat sejalan dengan visi misi yang telah ditetapkan.
2. Mengelola program dan kegiatan guna mewujudkan tujuan organisasi serta merancang alternatif sumber pendanaan.
3. Mendistribusikan dana untuk beragam program dan kegiatan yang sudah direncanakan.
4. Menetapkan tolak ukur kinerja dan tingkat keberhasilan.

Pada sektor publik, perencanaan dilakukan oleh pemerintahan sebagai perwakilan dari masyarakat suatu negara. Seiring waktu pada prosesnya, baik kebutuhan pemerintah dan masyarakat akan terus meningkat. Cara pemerintah mengatasi hal tersebut yakni dengan melakukan belanja yang diakui sebagai pengeluaran pemerintah. Pengeluaran ini tidak secara langsung dikeluarkan begitu saja tanpa ada pertimbangan dan pencatatan kondisi keuangan dengan melihat

kebutuhan yang dibutuhkan. Kondisi tersebut dapat dilihat dengan melakukan perencanaan kas negara. Perencanaan kas merupakan bagian penting dalam upaya percepatan penyerapan anggaran karena dengan adanya perencanaan kas yang baik dan akurat akan memastikan tersedianya dana untuk membiayai kegiatan pemerintah (Seftianova dan Adam 2013). Oleh karenanya, dalam proses perencanaan perlu dipastikan bahwa data dan hasil rencana tersebut sudah dapat dikatakan baik dan akurat, sehingga kas negara atau anggaran yang dikeluarkan pun akan berjalan dengan baik. Apabila tidak terdapat perencanaan secara rinci, maka akan menimbulkan beberapa kesulitan dalam mengatur penggunaan anggaran dengan tepat dan sesuai sasaran.

(Mu 2006) mengungkapkan bahwa kemampuan SDM dalam perencanaan kas di negara berkembang masih rendah, yang disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan insentif. Karena itu, (Muthohar 2012) menegaskan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat penting bagi satuan kerja K/L dalam menjalankan kegiatan perencanaan kas secara optimal. Dengan demikian, penguatan SDM dan infrastruktur yang tepat menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas perencanaan kas negara.

## **Deviasi**

Deviasi adalah perbedaan realisasi belanja dengan rencana belanja yang biasa tertuang dalam rencana penarikan dana, diukur dalam persentase. Deviasi ini menunjukkan seberapa jauh realisasi anggaran menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan (Luru 2011). Deviasi pada RPD Harian yaitu perbedaan antara proyeksi pengeluaran RPD Harian dan realisasinya. Proses ini dimonitoring oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Batas toleransi deviasi yakni sebesar 5% (lima persen) sebagai standar untuk mencapai performa kinerja yang optimal, serta batas deviasi maksimum sebesar 100% (seratus persen) guna menghindari nilai yang terlalu ekstrem.

Indikator deviasi dimanfaatkan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian antara realisasi anggaran dengan rencana penarikan dana pada masing-masing jenis belanja. Deviasi mencerminkan tingkat kecermatan dalam perencanaan penarikan dana. RPD disusun secara efektif dan efisien sesuai dengan RKA-KL dan dibuat berdasarkan rencana pelaksanaan kegiatan. Dalam penyusunan RPD yang berkualitas perlu didasari dengan 2 hal, yaitu target penarikan dana yang akan dicapai bagi satuan kerja digunakan sebagai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai. Penelitian (Suwito 2018) menegaskan bahwa ketepatan dalam perencanaan kas berpengaruh terhadap tingkat realisasi anggaran di tingkat satuan kerja K/L, satuan kerja sebagai ujung tombak dalam proses penyerapan anggaran perlu memberikan perhatian serius terhadap penyusunan RPD.

## **Rencana Penarikan Dana Harian**

Rencana Penarikan Dana (RPD) adalah perencanaan penarikan dana yang dibutuhkan oleh satuan kerja Kementerian/Lembaga selama 1 (satu) tahun anggaran, yang dirinci dalam periode 12 (dua belas) bulan dan tercantum pada DIPA, yang ditetapkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran. Proses penyusunan RPD satuan kerja dimulai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) menyusun RPD, dokumen tersebut kemudian diserahkan kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) selaku bendahara

satuan kerja yang akan menetapkan jumlah penarikan dana harian dan akan diajukan kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Rencana penarikan dana berperan sebagai acuan bagi satuan kerja untuk menjalankan belanja, sekaligus sebagai dasar bagi proyeksi perencanaan kas negara, serta memperkuat kepastian dalam pencapaian target penerimaan satuan kerja. Tujuan dibuatnya RPD adalah memberikan kejelasan kepada BUN/Kuasa BUN dalam mengendalikan likuiditas, serta sebagai acuan penyusunan RPD bagi satuan kerja, yaitu:

1. Satuan kerja dapat membuat jadwal kegiatan sebagai panduan pelaksanaan aktivitas dan pengeluarannya.
2. Satuan kerja dapat merencanakan penarikan dana untuk mendukung pelaksanaan aktivitas, termasuk berbagai jenis transaksi.
3. Satuan kerja mendapatkan dana sesuai dengan jadwal dan jumlah yang telah diusulkan dalam rencana penarikan dana sebelumnya.

Terdapat batasan minimal ketepatan penggunaan anggaran dalam tingkat pelaksanaan rencana penarikan dana yaitu 95% (sembilan puluh lima persen) dari rencana penarikan dana yang diajukan, sehingga untuk tingkat deviasi yang dialami untuk rencana penarikan dana tidak boleh lebih dari 5% (lima persen) dari rencana penarikan dana yang sudah diajukan. Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana akan menghasilkan pola penyerapan anggaran yang stabil. Hal ini memberikan kepastian terkait waktu dan jumlah penarikan dana, yang pada gilirannya mendukung Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara dalam menyusun perencanaan kas secara efektif.

## **Pengendalian**

Pengendalian dapat diartikan sebagai mekanisme pemantauan dan pengarahan terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Inti dari pengendalian yaitu melakukan pengukuran atau perbandingan antara hasil ketercapaian dengan target ditetapkan. Menurut (Sugiyanto 2016), proses pengendalian melalui empat tahapan, yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja;
2. Melakukan pengukuran terhadap kinerja aktual;
3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan;
4. Melakukan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan.

Menurut Anthony dalam (Sugiyanto 2016), pengendalian merupakan sebuah proses yang terdiri dari serangkaian aktivitas yang saling berhubungan dan berperan dalam mengubah input menjadi output. Proses ini menekankan bahwa hasil yang dicapai harus sejalan dengan standar kinerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pengendalian bukanlah proses satu arah yang bersifat linear, melainkan sebuah mekanisme yang interaktif. Jika pengendalian dianggap sebagai proses linear, maka tidak akan ada urgensi dalam menetapkan standar kinerja yang harus dicapai.

Penetapan standar merupakan bagian yang sangat penting dalam evaluasi kinerja, karena tanpa standar, proses pengukuran kehilangan acuannya. Informasi dan laporan dalam pengendalian mesti merefleksikan kinerja yang diharapkan maupun kinerja sebelumnya. Tujuan dari perbandingan ini bukan sekedar mengidentifikasi penyimpangan atau kekeliruan, namun guna membantu pimpinan memperkirakan hasil di masa mendatang. Sistem pengendalian yang dirancang dengan baik memungkinkan pimpinan untuk secara proaktif mengantisipasi

perubahan, mengawasi perkembangan, dan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan.

## **Faktor Penyebab Deviasi Rencana Penarikan Dana**

Penyampaian Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian yang tidak akurat dapat terjadi ketika nilai SPM tidak sesuai dengan RPD Harian, atau ketika SPM disampaikan sebelum tanggal jatuh tempo RPD Harian. Hal ini dapat menyebabkan KPPN menolak SPM kategori transaksi besar yang diajukan oleh Satuan Kerja. Tingginya deviasi pada RPD Harian dapat mengakibatkan penggunaan kas yang tidak optimal, sehingga muncul kas menganggur (*idle cash*). Semakin tinggi deviasi yang terjadi pada RPD di suatu satuan kerja K/L menjadi indikator bahwa perencanaan kas tidak berjalan dengan efektif (Novita dan Akhmadi 2022). Situasi ini mungkin timbul akibat berbagai macam faktor. Menurut (Sigit 2019), terdapat lima faktor yang memengaruhi tingkat akurasi RPD Harian di satuan kerja K/L, yaitu kualitas sumber daya manusia (SDM), kinerja aplikasi Sistem Aplikasi Satker (SAS), kelengkapan sarana dan prasarana, sistem reward and punishment, serta dispensasi. Penelitian oleh (Ratnasari 2022) menunjukkan bahwa penyusunan rencana penarikan dana terhambat oleh akurasi data pada dokumen sumber dan kemampuan teknis SDM.

Pendapat (Muthohar 2012) menyatakan bahwa idealnya data RPD di tingkat satuan kerja yakni data paling akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, karena berasal dari internal satker langsung. Dalam penelitiannya, Muthohar menemukan bahwa efektivitas perencanaan kas satker dipengaruhi secara positif oleh kualitas SDM, ketersediaan sarana, dukungan aplikasi, manajemen internal, serta sistem penghargaan dan sanksi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Sigit 2019), yang menunjukkan bahwa kualitas SDM dan performa aplikasi secara uji simultan dan parsial berdampak terhadap perencanaan kas satuan kerja. Hal serupa juga disampaikan oleh (Widodo 2019), yang menunjukkan bahwa pemahaman satker terhadap penyusunan RPD Harian, penguasaan aplikasi, kebijakan SPM tanpa RPD, dan pembinaan KPPN secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap akurasi perencanaan kas keluar, terhadap ketepatan perencanaan kas keluar.

## **Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini berfokus pada proses perencanaan kas negara, khususnya permasalahan yang sering terjadi di KPPN Bandung II. KPPN Bandung II selaku Bendahara Umum Negara yang bertugas merencanakan, mengelola dan mengatur keberjalanan kas negara. Di tengah proses perencanaan dan pengelolaan kas negara, permasalahan yang terjadi adalah adanya deviasi pada proses RPD Harian, seringkali disebabkan oleh keterlambatan dalam proses Surat Perintah Membayar (SPM). Untuk membahas masalah ini, strategi pengendalian akan diterapkan dengan menganalisis dokumen sumber, yang mencakup prosedur RPD dan laporan monitoring terkait deviasi Halaman III DIPA. Melalui pendekatan ini, kita akan mengidentifikasi dan mengkaji faktor-faktor penyebab deviasi yang berasal dari sumber daya manusia serta kinerja sistem aplikasi yang berkaitan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek dan Metode**

Penelitian ini fokus pada strategi pengendalian yang dilakukan KPPN Bandung II dalam menanggapi deviasi pada Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian dan menganalisis faktor yang mempengaruhinya. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis, yang mengutamakan pemahaman fenomena dalam kondisi alami dan penyajian data secara sistematis dan faktual. Variabel utama adalah strategi pengendalian dan faktor deviasi pada RPD Harian yang dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) dan kinerja aplikasi. Dimensi meliputi standar kinerja, pengukuran dan perbandingan kinerja, serta tindakan korektif.

### **Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh langsung melalui wawancara dan observasi di lapangan, sedangkan data sekunder berasal dari laporan monitoring, dokumen kebijakan, dan laporan realisasi anggaran. Teknik pengumpulan data meliputi studi literatur, wawancara terstruktur, dan observasi partisipatif pasif. Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan kriteria relevansi dan pemahaman terkait deviasi RPD Harian. Informan terdiri dari pejabat dan staf KPPN Bandung II serta dua satuan kerja dengan pelaporan deviasi RPD Harian kategori tinggi dan kategori rendah.

### **Analisis Data**

Analisis dilakukan sebelum dan sesudah pengumpulan data lapangan melalui reduksi data, penyajian data secara naratif dan visual, serta penarikan kesimpulan dengan interpretasi mendalam sesuai pola dan kategori. Keabsahan data dijaga dengan teknik triangulasi, mengkombinasikan metode dan sumber data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Mekanisme Pengendalian KPPN Bandung II**

Pengendalian penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian oleh KPPN Bandung II dilaksanakan melalui empat tahapan manajemen pengendalian, yaitu:

- (1) penetapan standar,
- (2) pengukuran kinerja aktual,
- (3) perbandingan kinerja aktual dengan standar,
- (4) tindakan korektif. Pelaksanaan mekanisme ini berlandaskan ketentuan PMK 190/PMK.05/2012, PMK 197/PMK.05/2017, PER-11/PB/2020, serta PMK 155/PMK.05/2023.

### **Penetapan Standar Kinerja RPD Harian**

Penetapan standar menjadi fondasi utama dalam pengendalian RPD Harian. KPPN Bandung II mensyaratkan agar RPD yang disampaikan Satker bersifat realistis, tepat waktu, serta sesuai dengan pagu dalam DIPA. Standar ini sekaligus berfungsi menjaga likuiditas kas negara dan meningkatkan kualitas perencanaan kas pemerintah. Kinerja anggaran KPPN Bandung II tahun 2024 menunjukkan capaian sangat baik. Total pagu sebesar Rp2,45 miliar terealisasi hingga 99,45%. Seluruh jenis belanja, baik pegawai, barang, maupun modal, menunjukkan serapan

mendekati sempurna. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perencanaan Kas bahkan mencapai 120%, dengan deviasi RPD Harian hanya 1,88%. Wawancara dengan pejabat teknis mengonfirmasi bahwa standar yang diterapkan bersifat ketat namun edukatif. KPPN mengharuskan revisi apabila terdapat ketidaksesuaian antara RPD dan realisasi, sehingga Satker terdorong untuk menyusun rencana yang lebih akurat.

## **Pengukuran Kinerja Aktual**

Pengukuran kinerja aktual dilakukan melalui Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). Setiap data RPD yang diinput Satker diverifikasi otomatis oleh sistem, dilanjutkan pemeriksaan manual oleh petugas KPPN. Hasil capaian akurasi perencanaan kas sebesar 98,12% menunjukkan konsistensi sebagian besar Satker dalam menyusun RPD Harian. Namun, data lapangan masih menemukan Satker dengan deviasi tinggi hingga 73%, 41%, dan 39%, yang mengindikasikan ketidaktepatan dalam penyusunan rencana kas.

Wawancara menunjukkan bahwa sistem validasi SAKTI, ditambah komunikasi intens melalui WhatsApp group, mempercepat identifikasi dan penanganan kesalahan. Kendala teknis SAKTI yang sebelumnya sering terjadi juga mulai menurun seiring perbaikan sistem. SAKTI dinilai memainkan peran vital melalui integrasi informasi perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Fitur dashboard Monsakti memungkinkan KPPN memantau tren deviasi harian dan tingkat kepatuhan Satker secara real time. Bagi Satker, sistem ini mempercepat proses input sekaligus mengurangi potensi kesalahan dokumentasi manual.

## **Perbandingan Kinerja Aktual dengan Standar**

Tahap ini dilakukan melalui analisis deviasi RPD Harian. Dari total 143 Satker, 126 Satker (88%) berada pada kategori deviasi rendah, sedangkan 17 Satker (12%) masih mencatat deviasi tinggi. Proporsi tersebut menunjukkan keberhasilan strategi pengendalian secara agregat. Namun, adanya sebagian Satker dengan deviasi signifikan menunjukkan adanya kesenjangan kualitas perencanaan. Beberapa Satker bahkan mencatat deviasi di atas 40%, yang berpotensi mengganggu stabilitas kas negara jika tidak ditangani secara berkelanjutan. Pejabat KPPN menyatakan bahwa dashboard deviasi membantu mengidentifikasi Satker yang konsisten maupun yang rawan penyimpangan. Dari perspektif Satker, mekanisme evaluasi ini bersifat tegas namun konstruktif. Revisi RPD atau penjelasan tertulis diminta apabila terjadi deviasi besar dan berulang, disertai pendampingan teknis.

## **Tindakan Korektif terhadap Deviasi**

Tindakan korektif diterapkan KPPN terhadap Satker dengan deviasi signifikan. Bentuk tindakannya meliputi permintaan revisi RPD, teguran formal, pemberian catatan perbaikan, hingga asistensi teknis langsung. Tindakan korektif tidak hanya berfungsi sebagai sanksi administratif, tetapi juga sebagai sarana pembinaan.

Strategi korektif dilaksanakan melalui dua pendekatan:

**Pendekatan formal**, berupa surat resmi, permintaan laporan, atau kewajiban revisi; **Pendekatan informal**, seperti komunikasi cepat melalui WA group untuk mengatasi isu teknis secara real-time.

Satker menilai pendekatan informal sangat membantu, terutama mengingat

dinamika perencanaan kas yang sering berubah. Pendekatan asistensi individual terbukti efektif dalam menurunkan kesalahan berulang. Koordinasi antara KPPN dan Satker merupakan elemen kunci dalam pengendalian RPD Harian. Melalui sosialisasi, bimbingan teknis, rapat koordinasi, serta komunikasi informal, KPPN memastikan Satker memahami pembaruan kebijakan dan dapat menyesuaikan perencanaan kasnya.

Sosialisasi dilakukan secara insidental, terutama ketika terdapat pembaruan aplikasi atau regulasi. Beberapa Satker mengakui bahwa sosialisasi membantu mereka mengikuti perubahan ketentuan secara cepat.

Selain aturan formal, KPPN Bandung II juga menerapkan inovasi, seperti:

1. pemanfaatan WA group sebagai kanal komunikasi cepat,
2. sistem prioritas percepatan layanan SPM,
3. asistensi langsung untuk Satker yang sering salah input,
4. monitoring deviasi harian disertai pemeringkatan Satker.

Inovasi ini memperkuat efektivitas pengendalian tanpa menambah beban administratif yang berat bagi Satker.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Deviasi RPD Harian Kualitas SDM Satker**

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama yang memengaruhi deviasi RPD Harian. Latar belakang pendidikan yang relevan tidak selalu menjamin ketepatan penyusunan RPD. Beberapa pegawai memiliki pengalaman yang terbatas sehingga kesulitan menyesuaikan perubahan sistem maupun kebijakan. Masih terdapat Satker yang hanya menyusun RPD bulanan tanpa menurunkannya menjadi RPD Harian, menunjukkan pemahaman yang belum merata. Ketergantungan pada individu tertentu juga menjadi isu. Ketika staf yang dianggap mahir berhalangan, penyusunan RPD menjadi terhambat karena minimnya alih pengetahuan. Selain kemampuan teknis, kendala aplikasi SAKTI dan rendahnya motivasi kerja turut memperburuk kualitas perencanaan kas. Hal ini diperparah oleh keterbatasan regenerasi pegawai, sehingga kompetensi penyusun RPD tidak berkembang secara optimal.

## **Kinerja Aplikasi atau Kebaharuan Teknologi Informasi**

Pemanfaatan aplikasi SAKTI berperan krusial dalam menjaga ketepatan dan sinkronisasi penyusunan RPD Harian antara Satker dan KPPN Bandung II. Sistem ini mempercepat komunikasi data, memungkinkan validasi real time, dan memudahkan identifikasi deviasi. Sinkronisasi data antara Satker–KPPN terbukti lebih efektif dibandingkan mekanisme manual, terutama dalam memantau perubahan rencana penarikan dana.

Namun demikian, efektivitas aplikasi sangat dipengaruhi oleh stabilitas sistem dan kemampuan pengguna. Masalah teknis seperti error, terutama pada periode transaksi tinggi, menyebabkan keterlambatan input data dan penundaan pengajuan SPM. Pembaruan sistem juga tidak selalu mudah diadaptasi oleh seluruh pegawai sehingga pekerjaan aplikasi sering terpusat pada staf tertentu yang lebih berpengalaman, menciptakan ketergantungan individu. Sisi output, aplikasi Monsakti menyediakan data monitoring yang lengkap untuk KPPN dalam memetakan tingkat deviasi Satker. Meski demikian, tampilan data yang teknis

membuat sebagian Satker kesulitan menginterpretasi informasi secara optimal. Secara keseluruhan, teknologi informasi memperkuat pengendalian RPD, namun keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kesiapan SDM dan keandalan sistem.

### **Faktor Lain Penyebab Deviasi**

Deviasi RPD Harian tidak hanya disebabkan kendala internal dan teknis aplikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang sulit dikendalikan Satker. Kendala lapangan seperti cuaca, izin alat berat, dan dinamika pekerjaan fisik sering menyebabkan perubahan mendadak kebutuhan dana sehingga rencana penarikan tidak sesuai realisasi. Perubahan kebijakan, terutama yang dikeluarkan mendadak, juga memaksa Satker melakukan revisi RPD berulang kali. Gangguan teknis aplikasi SAKTI dan SPAN meski bersifat teknologi berfungsi sebagai kendala eksternal bagi Satker karena berada di luar kendali operasional mereka. Kesalahan administratif seperti kekeliruan dokumen RPD atau SPM mengakibatkan pengembalian dokumen oleh KPPN, yang menunda realisasi dana dan menambah deviasi. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa sebagian besar deviasi dipicu oleh dinamika eksternal yang tidak terprediksi, sehingga pengendalian deviasi membutuhkan mekanisme yang fleksibel dan responsif.

### **Hubungan Strategi Pengendalian dengan Faktor Penyebab Deviasi**

Strategi pengendalian yang diterapkan KPPN Bandung II mencakup monitoring berbasis aplikasi, pembinaan Satker, pemanfaatan Monsakti, serta inovasi percepatan layanan. Efektivitas strategi ini sangat bergantung pada faktor internal maupun eksternal penyebab deviasi. Kualitas SDM menjadi faktor yang paling menentukan. Keterbatasan pemahaman teknis, minimnya regenerasi staf, dan rendahnya motivasi membuat pembinaan belum menghasilkan dampak optimal. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk menjawab kendala SDM adalah pelatihan rutin, pendampingan teknis, dan peningkatan literasi aplikasi agar Satker tidak hanya menjalankan kewajiban administratif tetapi memahami fungsi strategis RPD.

Dari aspek teknologi, strategi monitoring melalui SAKTI dan Monsakti terbukti mempercepat deteksi deviasi, namun gangguan sistem dan kesulitan adaptasi pembaruan mengurangi efektivitasnya. Penguatan stabilitas aplikasi dan sosialisasi berkala menjadi langkah penting. Untuk faktor eksternal seperti cuaca, izin lapangan, hingga perubahan kebijakan, strategi pengendalian membutuhkan fleksibilitas serta koordinasi intensif. KPPN mengimplementasikan prioritas SPM dan komunikasi rutin untuk menekan dampak ketidakpastian lapangan. Strategi pengendalian dan faktor penyebab deviasi memiliki hubungan timbal balik. Strategi yang kuat dapat menekan dampak kelemahan SDM dan kendala teknis, sementara dinamika eksternal menuntut strategi yang adaptif dan fleksibel.

### **Implikasi Deviasi terhadap Akurasi Perencanaan Kas dan Strategi Pengendalian Efektif**

Deviasi RPD Harian berdampak langsung pada akurasi perencanaan kas negara. Ketidakesesuaian antara rencana dan realisasi dapat menyebabkan ketidakseimbangan kas, seperti penumpukan dana atau kekurangan pada waktu tertentu. Dampak ini memengaruhi efisiensi pembiayaan kegiatan pemerintah dan

akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Strategi pengendalian yang diterapkan KPPN Bandung II memainkan peran sentral dalam menekan dampak deviasi. Monitoring berbasis aplikasi memberikan deteksi dini, pembinaan membantu meningkatkan pemahaman teknis SDM, sementara inovasi percepatan layanan memberi respons cepat terhadap dinamika lapangan. Namun, tingkat efektivitas masing-masing strategi sangat dipengaruhi oleh kesiapan Satker, stabilitas aplikasi, dan situasi eksternal. Kombinasi strategi menjadi pendekatan paling efektif. Teknologi mengatasi kendala teknis; pembinaan menjawab masalah SDM; inovasi layanan memberikan fleksibilitas menghadapi kondisi eksternal. Integrasi ketiga aspek ini memungkinkan perencanaan kas tetap akurat dan akuntabel meskipun menghadapi berbagai tantangan operasional.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa deviasi Rencana Penarikan Dana (RPD) Harian di lingkungan KPPN Bandung II dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kualitas sumber daya manusia (SDM), kinerja aplikasi teknologi informasi (SAKTI), serta faktor eksternal seperti kondisi lapangan dan perubahan kebijakan. Secara umum, strategi pengendalian yang diterapkan meliputi penetapan standar kinerja, pengukuran realisasi, perbandingan hasil, dan langkah korektif telah berjalan cukup efektif dalam menjaga akurasi dan likuiditas kas negara. Meski demikian, terdapat perbedaan kinerja antar satuan kerja; sebagian kecil masih menunjukkan tingkat deviasi yang tinggi sehingga memerlukan perhatian dan pembinaan lebih lanjut. Penerapan aplikasi SAKTI terbukti memberikan dampak positif dalam proses validasi dan pemantauan, walau masih menghadapi sejumlah kendala teknis dan keterbatasan dalam pemanfaatan oleh pengguna. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM serta inovasi dalam layanan menjadi kunci untuk menghadapi perubahan eksternal secara lebih adaptif.

- Untuk Satuan Kerja  
Peningkatan kapasitas setiap pegawai. Di setiap satuan kerja wajib hadir pada pelatihan dan pendampingan teknis rutin dari KPPN. Serta, rolling tupoksi (antar staf) seperti yang KPPN contohkan di kantor internalnya, upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam perencanaan kas atau penyusunan RPD dan penguasaan aplikasi secara merata. Sehingga tidak lagi ketergantungan pada staf tertentu, apabila terdapat kendala pada proses perencanaan kas khususnya pengajuan RPD Harian.
- Untuk KPPN Bandung II  
KPPN perlu mengadaptasi pengendalian yang responsif terhadap kendala eksternal dengan penyesuaian jadwal dan komunikasi yang efektif melalui kanal formal dan informal. Serta, memberikan fokus pembinaan pada satuan kerja yang mengalami deviasi signifikan (tinggi atau sering) dengan memberikan pendampingan intensif agar kinerja perencanaan kas meningkat dan risiko deviasi berkurang.
- Untuk Pemerintah Pusat  
Pemerintah pusat disarankan untuk memasukkan kriteria ketepatan penyampaian RPD Harian ke dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) satuan kerja. Mekanisme ini sebaiknya diintegrasikan dengan sistem reward dan punishment, di mana keterlambatan atau ketidaksesuaian RPD dapat berdampak pada proses

penghentian sementara penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) lainnya, kecuali jika ada konfirmasi tertulis mengenai kendala khusus yang dialami satuan kerja, misalnya kebutuhan dispensasi SPM. Jika keterlambatan disebabkan oleh keteledoran satuan kerja, sanksi yang berlaku dapat berupa penundaan proses SPM sebagai bentuk penegakan disiplin dan peningkatan kesadaran satuan kerja terhadap pentingnya akurasi dan ketepatan waktu penyampaian RPD Harian. Serta, diperlukan penguatan stabilitas dan kemudahan penggunaan aplikasi SAKTI, termasuk sosialisasi berkala setiap ada pembaruan sistem, sangat esensial untuk mengurangi kendala teknis

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Creswell, John W. 2018. *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5 ed. ed. H Salmon, C Neve, dan dkk. London, UK: SAGE Publications, Inc.
- DJPb, D. P. (n.d.). *Reformasi Pengelolaan Kas di Indonesia dari Administrasi Kas Menuju Pengelolaan Kas Secara Aktif*. Kemenkeu RI. Retrieved Sept 24, 2024, from <https://djp.kemenkeu.go.id/direktorat/pkn/id/profil/sejarah.html>
- Halim, Abdul. 2016. *Manajemen Keuangan Sektor Publik Problematika Penerimaan Dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara/Daerah)*. 2 ed. Salemba Empat.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M Mowen. 2021. *Managerial Accounting*. 8 ed. ed. Chasse. Keith, Allison Rolfes, Amanda Wolfe, dan Sally Nieman. Rob Dewey.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bandung II. (n.d.). *Perencanaan Kas Pemerintah Pusat*.
- Luru, Palata. 2011. "Mekanisme Perkiraan Pencairan Dana Dan Tingkat Realisasi Anggaran Pada KPPN Poso." *Jurnal EKOMEN* 11(1): 1–12.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 155 Tahun 2023 tentang Perencanaan Kas Pemerintah Pusat. [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id)
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 195 tahun 2018 tentang Monitoring Dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id)
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 262 tahun 2016 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id)
- Manangin, Sri Ika Novita, Jantje Tinangon, dan Hendrik Gamaliel. 2023. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Pada KPPN Manado." *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "GOODWILL"* 14(2): 155–68.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).
- Miles, Matthew B. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. 3 ed. ed. Helen Salmon, Kalie Koscielak, Laura Barret, dan Adele Hutchinson. SAGE Publications.
- Moleong, Lexy J. 2022. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya.
- Mu, Yibin. 2006. "Government Cash Management : Good Practice & Capacity-Building Framework." doi:10.2139/ssrn.918008.
- Muthohar, Aziz. 2012. "Faktor-Faktor Utama yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Kas pada Satuan Kerja-Satuan Kerja K/L dalam Lingkup

Wilayah Pembayaran KPPN Jakarta II." Universitas Indonesia. [https://lib.ui.ac.id/file?file=digital/old29/20313393-T31495-Faktor utama.pdf](https://lib.ui.ac.id/file?file=digital/old29/20313393-T31495-Faktor%20utama.pdf).

- Nazma, Anggia Nur. 2024. "Evaluasi Penyerapan Anggaran Sebagai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran ( Studi Kasus Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung )." *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan* 2(3). doi:<https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2258>.
- Novita, Anindya Enggar, dan Muhammad Heru Akhmadi. 2022. "Tinjauan Atas Persepsi Satuan Kerja Terhadap Rencana Penarikan Dana Pada Satuan Kerja Di Wilayah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta V." *Jurnal Akuntansi Manajemen (AkMen)* 19(1): 12–26. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/akmen>.
- Nurkholis, dan Moh Khusaini. 2019. *Penganggaran Sektor Publik*. UB Press.
- Ratnasari, Dwi. 2022. "Menilik Penyebab Deviasi antara Rencana dengan Realisasi Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* 11(2): 91–101. doi:10.32639/jiak.v11i2.101.
- Rizaldi, Muhammad Irfan. 2018. "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Persepsi Efektivitas Perencanaan Kas Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Di Wilayah Kerja KPPN Lingkup Kanwil DJPb Provinsi Bengkulu." *Indonesian Treasury Review* 3(1): 13–22.
- Samsu. 2021. *Jambi: Pusaka Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mix Method serta Research and Development*. 2 ed. ed. Rusmini. Pusaka Jambi.
- Seftianova, R, dan Helmy Adam. 2013. "Pengaruh Kualitas DIPA Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah KPPN Malang." *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* 4(1): 75–84.
- Sigit, Tri Angga. 2019. "Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat akurasi rencana penarikan dana (RPD) harian satuan kerja kementerian/lembaga." *Indonesian Treasury Review* 4(2): 145–61.
- Sugiyanto, Eko. 2016. *Pengendalian Dalam Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas-Universitas Nasional.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 2 ed. Bandung: Alfabeta.
- Suwito, H. 2018. "Pengaruh Kualitas DIPA Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 23(1): 55–67. <http://jurnal.feb.unila.ac.id/index.php/jak>.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Wibowo, S.C, & Ali, H. (n.d.). *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA terhadap Realisasi Anggaran*. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>
- Widodo, Rudy. 2019. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akurasi Perencanaan Kas Keluar (Rencana Penarikan Dana Harian) Tingkat Satuan Kerja." *Jurnal Sumber Daya Aparatur* 1(1): 35–44. doi:10.32834/jsda.v1i1.68.