

Analisis swot transformasi digital transaksi keuangan pemerintah daerah dalam mendukung inklusi keuangan

Oktovia Banda Saputri

Sekolah Kajian Strategis dan Global, Universitas Indonesia, Jakarta.

Email: oktoviana.banda@ui.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di empat area penguatan transformasi elektronifikasi transaksi keuangan pemerintah daerah, yaitu penguatan kebijakan, SDM, infrastruktur serta sinergi dan koordinasi. Kebijakan pemerintah yang memberlakukan pembatasan interaksi sosial di tengah meluasnya wabah Covid-19, telah memaksa masyarakat untuk beralih ke tren transaksi digital. Momentum tersebut, telah meningkatkan kuantitas kegiatan pembayaran non tunai di hampir seluruh layanan publik, termasuk keuangan. Kegiatan elektronifikasi pada setiap transaksi menjadi salah satu strategi pemerintah dalam mencapai target tingkat inklusi keuangan pada tahun 2024 sebesar 90%. Berdasarkan pemetaan terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) menggunakan matriks analisis SWOT, diperoleh hasil analisis berada pada Kuadran I, artinya dari faktor internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi. Strategi yang harus diimplementasikan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dalam implementasinya membutuhkan tiga faktor utama, yaitu pertama, faktor dukungan pemerintah pusat dan adanya komitmen pemerintah daerah. Kedua, faktor kemampuan internal pemerintah daerah tercermin pada ketersediaan SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan. Ketiga, faktor daya guna yaitu implementasinya mampu memberikan manfaat bagi setiap elemen yang menggunakan, baik dari kalangan pemerintah, pihak ketiga maupun bagi masyarakat secara luas.

Kata Kunci: Digital; transaksi keuangan; pemerintah daerah; inklusi keuangan; analisis swot

SWOT analysis of digital transformation of local government financial transactions in supporting financial inclusion

Abstract

This research aims to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats in four areas of strengthening the electronification transformation of regional government financial transactions, policies, human resources, infrastructure, synergy and coordination. Government policies that impose restrictions on social interaction to cover Covid-19 outbreak, have forced people to switch trend of digital transactions. This momentum has increased the quantity of non-cash payment activities in almost all public services, including finance. Electronification in regional government transaction are one of the government's strategies in achieving financial inclusion level target in 2024 of 90%. Based on the mapping of internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) using a SWOT matrix, the results are in First Quadrant, it conclude that, based on internal and external factors, strategy that should comply with growth oriented strategy. In implementation of electronification in the public sector requires three main factors. First, support of central government and commitment of regional government. Second, internal capacity of the regional government is reflected in availability of human resources who have competence and expertise. Third, its implementation is able to provide benefits for every element, both from the government, third parties and for the wider community.

Keywords: digital, financial transactions, regional government, financial inclusion, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Wabah pandemi Covid-19 ini cukup membantu percepatan dan upaya perluasan digitalisasi transaksi keuangan di daerah. Kebijakan pemerintah yang memberlakukan pembatasan interaksi sosial, telah memaksa masyarakat untuk segera beralih ke tren transaksi ekonomi nirsentuh (*contactless economy*). Saat ini, hampir seluruh layanan publik, transaksi perdagangan dan keuangan didorong untuk dilakukan dengan prosedur tanpa tatap muka (*face to face*). Hal ini tercermin pada sejumlah data yang menyatakan bahwa kegiatan pembayaran non tunai semakin meningkat di tengah pandemi Covid-19. Salah satunya adalah pencapaian target inklusi keuangan yang mencapai angka 76,19% pada tahun 2019, hal tersebut tercatat telah melebihi target yang telah ditetapkan sebesar 75%. Kegiatan elektronifikasi pada setiap transaksi Pemda menjadi salah satu strategi Pemerintah dalam mencapai target tingkat inklusi keuangan pada tahun 2024 sebesar 90%. Pencapaian target tersebut, membutuhkan langkah koordinasi dan sinergitas antara Pemerintah Pusat (Pempus) dan Pemerintah Daerah (Pemda).

Dengan diterbitkannya Keputusan Presiden No.3 tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah, dinilai mampu membuka kesempatan bagi Pemda menuju era transaksi digital di perangkat birokrasi. Hal ini menjadi solusi dalam mewujudkan Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD), yang merupakan salah satu visi Pemda ke depan. Kebijakan tersebut menunjuk Menteri Perekonomian sebagai Ketua Satgas, yang beranggotakan enam perwakilan menteri lainnya dan Gubernur Bank Indonesia. Sebagai langkah lanjutan, Pempus secara resmi mengamanatkan kepada Pemda di bawahnya untuk segera membentuk Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (Satgas P2DD). Instruksi kepada daerah pun jelas, bahwa setelah diterbitkannya keputusan presiden tersebut Pemda juga harus segera membentuk perangkat Satgas di daerah masing-masing yang dipimpin oleh Kepala Daerah.

Pengertian Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) adalah upaya mengubah metode transaksi pendapatan dan belanja daerah dari yang semula menggunakan mekanisme uang tunai menjadi transaksi non tunai melalui berbagai instrumen berbasis digital, untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi tata kelola keuangan pemerintah melalui infrastruktur yang aman dan handal. Hal tersebut mulai masif dilakukan, sejak Pemerintah memberlakukan penyaluran bantuan sosial melalui mekanisme non tunai, antara lain berupa bantuan Program Kerja Harapan (PKH), dan bantuan sembako atau Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT). Pengalaman dalam penyaluran program bantuan melalui mekanisme non tunai, telah meningkatkan tingkat inklusi keuangan di kalangan masyarakat prasejahtera yang selama ini menutup diri terhadap layanan jasa perbankan.

Sementara itu, arah kebijakan bank sentral dalam mengatur pembayaran non tunai terbukti sebagai langkah konkrit dan efektif dalam akselerasi sistem pembayaran non tunai secara nasional. Sebagai satu-satunya otoritas di bidang sistem pembayaran, Bank Indonesia terus mendorong implementasi elektronifikasi transaksi keuangan di daerah. Salah satu wujud perluasan yang dilakukannya adalah rencana sentralisasi aktivitas transaksi pembayaran retribusi dan pajak melalui koordinasi perdagangan elektronik (*e-commerce*). Hal ini ditunjang oleh tingginya animo masyarakat dalam melakukan pembayaran melalui aplikasi *e-commerce* sebagai langkah *one stop shopping* dalam aktivitas pembayaran ritel.

Pola kebiasaan baru tersebut, perlu dijadikan momentum bagi Pemda untuk melakukan langkah konkrit untuk mensinergikan kepentingan dan kebutuhan masyarakat dengan layanan publik yang disediakan. Kerja sama tersebut, telah mulai dirintis oleh beberapa Pemda di wilayah Provinsi Riau dan Jawa Barat yang telah bersinergi dengan portal pemilik *e-commerce* sebagai mitra dalam transaksi elektronik. Salah satu bentuk inovasi yang dilakukan adalah dengan adanya penyediaan layanan pembayaran pajak dan retribusi daerah melalui Bukalapak dan Tokopedia. Hal ini dilakukan sebagai salah satu bentuk dukungan Pemda dalam mengoptimalkan pendapatan daerah.

Selain itu, perlu adanya upaya inovatif lain dari Pemda dalam merealisasikan visi ini agar dapat tercapai secara optimal. Salah satu yang dapat dilakukan adalah melalui penggunaan *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS) sebagai instrumen yang dalam transaksi pembayaran. QRIS yang telah resmi diberlakukan sejak tanggal 1 Januari 2020 oleh Bank Indonesia, diharapkan mampu menjadi alat transaksi pembayaran digital yang semakin memudahkan setiap transaksi daerah dengan biaya yang

cukup rendah. Bank Indonesia bersama Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI) terus mendorong perluasan jaringan penggunaan QRIS ke penjuror nasional. Dengan masifnya penggunaan QRIS di tengah masyarakat, diharapkan mampu meningkatkan volume transaksi pembayaran Pemda melalui sarana elektronik dan efisiensi dalam bertransaksi.

Mempertimbangkan potensi yang besar pada transaksi keuangan digital di lingkungan Pemda, perlu adanya komitmen dari Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BPD dapat berperan sebagai mitra (*partner*) Pemda dalam menyukkseskan implementasi elektronifikasi transaksi Pemda, mengingat pendirian BPD utamanya adalah sebagai mitra Pemda dalam mengakselerasi keuangan daerah. Sebagai pemegang utama kas Pemda, BPD perlu berinovasi untuk dapat meningkatkan pelayanan transaksinya melalui mekanisme digital. Dari total 27 BPD yang ada di Indonesia, hanya sembilan BPD yang telah memiliki izin atas dompet elektronik oleh otoritas. Hal ini mencerminkan bahwa perlunya percepatan inovasi teknologi di lingkungan BPD agar mampu menjadi garda terdepan dalam mewujudkan visi elektronifikasi Pemda.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui kesiapan Pemda dalam mewujudkan visi implementasi elektronifikasi transaksi keuangan di lingkungan Pemda. Adopsi proses elektronifikasi transaksi Pemda tersebut, sangat menarik untuk dicermati dan dianalisis karena telah menjadi topik hangat dan masih menyediakan ruang untuk dikaji dan diperdalam bagi para peneliti. Kebaruan data dan fakta dari penelitian ini bermanfaat untuk dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengetahui efektivitas implementasi kebijakan di sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi rekomendasi bagi para pemangku kebijakan dalam menyusun tindak lanjut dan rencana tindak (*action plan*) yang tepat dalam rencana implementasi digitalisasi transaksi keuangan di Pemda.

Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya terkait dengan proses transformasi digital (*e-governance*) di lingkungan Pemda. Adapun berikut beberapa jurnal penelitian yang menjadi rujukan dalam penulisan penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 1. *Review* penelitian sebelumnya

Peneliti	Judul Jurnal	Kesimpulan
Nur A. Dwi Putri & Eki Darmawan (2018)	<i>E-Readiness</i> Provinsi Kepulauan Riau Dalam Penerapan <i>E-Government</i> (Studi Terhadap Kepri <i>Smart Province</i>)	Penerapan <i>E-Governance</i> di Pem. Prov. Kep. Riau masih memiliki kelemahan, yaitu dalam penilaian faktor teknologi (sarana dan prasarana teknologi yang masih minim), faktor manusia (kemampuan petugas dalam mengelola program <i>E-Government</i>), dan faktor institusional (belum adanya regulasi).
Joko Tri Nugraha (2018)	<i>E-Government</i> dan Pelayanan Publik (Studi Elemen Sukses Pengembangan <i>E-Government</i> Di Pemerintah Kabupaten Sleman)	Pemberlakuan Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi pengembangan <i>e-governance</i> , dinilai belum optimal. Terdapat beberapa perbedaan dalam implementasi di daerah karena keterbatasan anggaran, infrastruktur dan kompetensi SDM yang berbeda-beda.
Selly Septiani & Endah Kusumastuti (2019)	Penerapan Transaksi Non Tunai Dalam Pelaksanaan Belanja Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Prinsip <i>Good Governance</i> (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat)	Penerapan transaksi non tunai dinilai dapat meningkatkan perwujudan prinsip <i>good governance</i> terutama prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi. Dengan adanya penerapan transaksi non tunai dalam pelaksanaan belanja pemerintah dapat menekan tingkat penyelewengan terutama korupsi.

METODE

Metode dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis studi kepustakaan yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang dihimpun berasal dari jurnal penelitian sebelumnya dan dari data sekunder dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dan Bank Indonesia. Kemudian dilakukan proses pemetaan dan identifikasi menggunakan alat analisis SWOT berupa matriks SWOT. Penelitian dimulai dengan proses identifikasi strategi yang telah dan akan dilakukan Pempus dan Pemda

ke depan, dilanjutkan dengan proses pemetaan permasalahan serta hambatan yang terjadi dalam bentuk analisis *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats* (SWOT Analysis). Menurut Istiqomah (2017), analisis SWOT adalah salah satu bentuk analisis dalam mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis pada proses migrasi dari semula transaksi manual menuju proses transaksi non tunai, dinilai berdasarkan aspek (1) kekuatan (*strengths*); (2) kelemahan (*weaknesses*); (3) kesempatan (*opportunities*) dan (4) ancaman (*threats*). Selain itu, analisis SWOT juga dapat mengidentifikasi faktor utama dan faktor tambahan yang bersumber dari internal maupun eksternal Pemda dalam proses digitalisasi transaksi keuangan. Matriks SWOT adalah alat (*tools*) yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis yang dapat mendeskripsikan peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan dalam proses digitalisasi dalam birokrasi Pemda. Matriks SWOT adalah bagan yang menggambarkan proses perumusan strategi dalam jangka panjang.

Matriks SWOT (Kekuatan – Kelemahan – Peluang – Ancaman) adalah alat bantu yang mampu digunakan sebagai mengembangkan strategi berdasarkan empat dimensi (Istiqomah, 2017), yaitu:

Strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan (*strengths*) untuk mendapatkan peluang (*opportunities*) secara optimal – strategi SO;

Strategi dengan mengatasi kelemahan (*weaknesses*) dalam rangka mendapatkan peluang (*opportunities*) secara optimal – strategi WO;

Strategi dengan memanfaatkan potensi (*strengths*) yang dimiliki dalam rangka menghadapi ancaman (*threats*) yang ada – strategi ST; dan

Strategi dengan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dalam rangka menghadapi ancaman (*threats*) – strategi WT.

Selain itu, proses pemetaan potensi dan inovasi dalam proses digitalisasi daerah juga akan dilengkapi dengan corak dan ciri khas dari masing-masing wilayah di Indonesia. Data dan informasi diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu dan studi pustaka, yang berkaitan dengan ruang lingkup penelitian, dilengkapi dengan data statistik yang dimiliki oleh Kemendagri, Bank Indonesia sebagai otoritas sistem pembayaran dan BPD sebagai bank umum milik Pemda. Penelitian ini bertujuan menyajikan hasil penelitian yang komprehensif yang dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya dan menyajikan rekomendasi bagi pihak-pihak yang terkait (stakeholder) dalam implementasi elektronifikasi transaksi Pemda di Indonesia.

Penelitian dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu pertama, menyajikan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang penelitian dan menyajikan fenomena implementasi digitalisasi transaksi Pemda di Indonesia. Pada tahap kedua, penelitian dilanjutkan dengan observasi awal untuk mengidentifikasi permasalahan (kelemahan) dan tantangan, serta mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang dihadapi oleh Pemda dalam mengimplementasikan visi elektronifikasi transaksi keuangan di lingkungan Pemda. Pada tahap ini juga dilakukan penyusunan kerangka konseptual sebagai dasar pembahasan dan fokus pada pemetaan potensi-potensi yang dimiliki oleh Pemda dalam mempercepat dan memperluas transaksi Pemda menggunakan media digital. Ketiga, penelitian akan ditutup dengan penyusunan kesimpulan atas dasar teori konseptual dan pembahasan yang telah dipaparkan pada tahap kedua, serta menyusun rekomendasi terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi digitalisasi transaksi Pemda di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pasca terbitnya beleid mengenai transformasi digital di ranah Pemda berupa Keputusan Presiden No.3 tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah, implementasi transaksi digital dalam tubuh birokrasi semakin dapat diyakini terealisasi dalam waktu dekat. Pempus optimis dengan terbitnya kebijakan tersebut, mampu menciptakan peluang bagi Pemda untuk semakin fokus pada penguatan koordinasi menciptakan elektronifikasi di setiap transaksi keuangan di daerah. Kegiatan ini ingin mengubah setiap transaksi pendapatan dan belanja Pemda dari semula transaksi tunai menjadi transaksi berbasis digital.

Berdasarkan data Bank Indonesia, total terdapat 467 Pemda yang masih perlu didorong untuk mengimplementasikan digitalisasi pada transaksi belanja dan pendapatan di daerah. Dari sisi pos

penerimaan daerah, Pemda telah melakukan elektronifikasi pada transaksi pajak dan retribusi daerah, masing-masing mencapai 48,8% dan 17,8% yang telah terkoneksi dengan sistem digital. Strategi tersebut, merupakan upaya lanjutan Pemerintah yang telah berhasil dalam mengimplementasikan penyaluran bantuan sosial kepada masyarakat secara nontunai, salah satunya adalah Program Keluarga Harapan (PKH). Untuk memperoleh bantuan tersebut, masyarakat penerima bantuan diwajibkan untuk membuka rekening tabungan di perbankan. Hal tersebut, merupakan salah satu upaya Pemerintah dalam mencapai target inklusi keuangan secara nasional sebesar 90% yang harus dicapai pada tahun 2024.

Bank Indonesia, sebagai otoritas sistem pembayaran terus mendorong masyarakat untuk mengurangi transaksi keuangan menggunakan sarana tunai. Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT) yang telah disosialisasikan oleh regulator sejak tahun 2014 menunjukkan tren peningkatan dalam transaksi non tunai secara signifikan. Hal ini juga mendapat respon positif dari Kemendagri dengan menerbitkan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No.910/1866/SJ tanggal 17 April 2017 tentang Implementasi Transaksi Non Tunai pada Pemerintah Daerah, yang mewajibkan seluruh penerimaan dan pengeluaran Pemda provinsi dilakukan secara non tunai paling lambat 1 Januari 2018.

Kondisi pandemi Covid-19 yang membatasi aktivitas dan interaksi, juga menjadi salah satu momentum yang mampu mengubah perilaku masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan. Publik terus didorong untuk bertransaksi melalui mekanisme non tunai tanpa interaksi tatap muka. Adanya instruksi mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku secara nasional pada tahun 2020, telah mendorong publik untuk segera beralih ke mekanisme pembayaran nirsentuh melalui gawai (gadget). Hal ini juga dilakukan bagi setiap transaksi perdagangan dan layanan jasa keuangan yang berkaitan dengan pendapatan dan belanja daerah. Kesempatan ini perlu dioptimalkan bagi Pemerintah dan otoritas terkait untuk memobilisasi pelayanan publik ke era elektronifikasi dalam rangka mempercepat dan memperluas inklusi keuangan dan mewujudkan perluasan *less cash society*.

Transaksi non tunai tersebut secara bertahap telah dilakukan oleh sebagian Pemda di Indonesia. Aktivitas transaksi keuangan Pemda yang terdiri dari penerimaan dan belanja menjadi lebih efektif dan efisien serta memudahkan dalam implementasi *good governance*. Hal ini sesuai Surat Edaran Mendagri No. 910/1867/SJ definisi transaksi non tunai sebagai pemindahan sejumlah uang dari satu pihak kepada pihak lain menggunakan instrumen transaksi non tunai. Program transaksi non tunai paling lambat diimplementasikan pada tanggal 1 Januari 2018 dengan mewajibkan seluruh Kepala Daerah menyampaikan laporan perkembangan kesiapan implementasi transaksi non tunai di daerahnya masing-masing.

Transaksi non tunai secara garis besar adalah pembayaran tidak lagi dengan uang tunai (cash) dari bendahara ke pihak lain, dengan mekanisme penyediaan uang tunai yang tersimpan di dalam brankas, namun melalui mekanisme transfer langsung dari kas daerah melalui cash management system dengan persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Manfaat transaksi non tunai sebagaimana yang tercantum di dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. 910/1867/SJ dan sesuai Instruksi Presiden No. 10 tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan Tahun 2017, yaitu: (1) Mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah; (2) Mencegah peredaran uang palsu; (3) Menghemat pengeluaran Negara; (4) Menekan laju inflasi; (5) Mencegah transaksi *illegal* (korupsi); (6) Meningkatkan sirkulasi uang dalam perekonomian (*velocity of money*); dan (7) Mewujudkan tertib administrasi pengelolaan kas. Pengelolaan keuangan daerah sebagaimana di atur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 21 Tahun 2011 tentang Perubahan kedua Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, definisi pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah yang dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi dalam APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah).

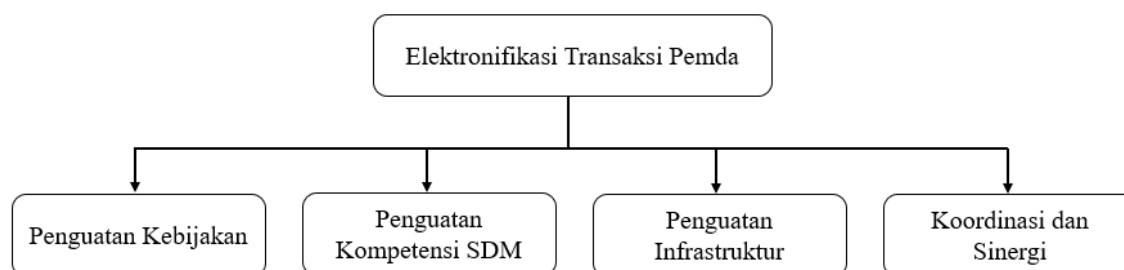
Aturan tersebut merupakan aturan lanjutan dari Permendagri No.13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, yang mendefinisikan belanja daerah sebagai kewajiban pemerintah daerah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih. Belanja daerah digunakan sebagai penanda pelaksanaan urusan penerimaan yang terjadi pada saat pertanggungjawaban atas pengeluaran tersebut disahkan oleh unit yang mempunyai fungsi perbendaharaan, yang terdiri dari urusan wajib, urusan

pilihan dan urusan penanganannya dalam bagian atau bidang yang dapat dilaksanakan bersama antara pemerintah daerah yang ditetapkan dengan ketentuan perundangundangan. Belanja negara adalah seluruh pengeluaran dari rekening kas umum daerah yang mengurangi ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran bersangkutan yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh pemerintah.

Digitalisasi transaksi keuangan pemda

Menurut Nugraha (2018), proses transformasi digital yang efektif di lingkungan birokrasi, diperlukan pembangunan model manajemen satu arah melalui instruksi *top down*. Efektivitas implementasi digital di Pemda, sangat dipengaruhi oleh peran dari Pempus sebagai manajemen tertinggi. Dukungan yang diperlukan dalam implementasi transformasi digital transaksi keuangan tersebut, dapat diberikan dalam bentuk (1) penetapan visi dan misi yang jelas dan terarah, (2) alokasi sumber daya (manusia, waktu, finansial, dan lain-lain) secara tepat, (3) infrastruktur dan sarana prasana pendukung, dan (4) sosialisasi yang merata dan kontinyu kepada setiap elemen yang terlibat, (5) membangun koordinasi dan sinergitas.

Berdasarkan identifikasi awal, terdapat empat area yang memiliki potensi untuk dikembangkan dalam percepatan dan perluasan transformasi elektronifikasi transaksi di Pemda. Pertama area penguatan kebijakan, kedua penguatan infrastruktur dan sarana prasarana pendukung, ketiga peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui peningkatan literasi dan edukasi, dan terakhir adalah penguatan koordinasi dan sinergi antar lembaga dan institusi. Keempat area penguatan tersebut menjadi fokus pemetaan dan identifikasi dalam melakukan analisis SWOT pada proses digitalisasi dalam kegiatan transaksi keuangan di Pemda, yang dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 1. Area penguatan transformasi digital transaksi keuangan pemda

Penguatan kebijakan

Dalam rangka mewujudkan *good governance* di lingkungan birokrasi, telah banyak seperangkat aturan dan kebijakan yang diterbitkan dalam mendukung implementasi tersebut. Salah satunya adalah kebijakan yang diterbitkan melalui Keputusan Presiden No.3 tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah. Kebijakan tersebut, dinilai mampu membuka kesempatan bagi Pemda menuju era transaksi digital di perangkat birokrasi. Penerbitan payung hukum derivatif di lingkungan daerah mengenai elektronifikasi transaksi belanja dan pendapatan Pemda, multak dibutuhkan. Menurut data Bank Indonesia, dari total 467 Pemda yang tercatat secara nasional, tercatat hanya 210 Pemda (45%) yang telah menerbitkan ketentuan turunan tersebut.

Hal ini selaras dengan amanat Kemendagri, agar seluruh Pemda mampu merealisasikan program non tunai di setiap transaksi keuangan. Sesuai Undang-Undang No.23 tahun 2014, pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab. Program digitalisasi transaksi dinilai mampu meningkatkan monitoring dan proses pertanggungjawaban Pemerintah kepada publik.

Penguatan kompetensi sdm

Kurangnya pemerataan aspek pendidikan merupakan salah satu tantangan dalam meningkatkan kompetensi SDM di daerah. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada tahun 2019, bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih kurang memuaskan. Kemampuan literasi pendidikan Indonesia masih berada di bawah rata-rata dunia, sejak tahun 2000. Perlunya percepatan adaptasi dalam dunia pendidikan yang diselaraskan dengan kebutuhan di dunia kerja, terutama pendidikan terkait digital.

Sesuai Pasal 12 Undang-Undang No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), mendefinisikan ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan yang diberikan kepada publik secara profesional, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Sesuai Pasal 13 Undang-Undang tersebut mengatur bahwa jabatan ASN terdiri dari jabatan administrasi, jabatan fungsional dan jabatan pimpinan tinggi. Selain itu, bagi ASN yang menduduki jabatan sebagai kepala perangkat daerah harus memenuhi minimal persyaratan kompetensi, yaitu (a) teknis, (b) manajerial, (c) sosial kultural dan (d) pemerintahan. Berdasarkan pembagian kategori kompetensi tersebut, aspek pendidikan terkait digital merupakan kompetensi teknis. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.12 tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, bahwa peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang ASN, berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan segala sikap perilaku (*attitude*) yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara profesional.

Dukungan digitalisasi dalam pelayanan sektor publik menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan aspek transparansi, akuntabilitas dan monitoring yang optimal. Dalam proses transformasi yang menjadi faktor utama selain penguatan kebijakan *top down* atau instruksi satu arah dari Pempus, perlu adanya dukungan penguatan kompetensi dari pejabat dan petugas internal Pemda. Pengembangan kompetensi pegawai yang memiliki keahlian di bidang teknologi informasi perlu diperkuat kualitas dan kuantitasnya. Sebagai langkah percepatan, perlu dilakukan rekrumen tenaga kerja profesional yang dapat mendukung implementasi digitalisasi di sektor publik. Apabila dimungkinkan, proses pengembangan awal dapat dialihdayakan (*outsourcing*) kepada pihak lain yang memiliki kompetensi spesifik sesuai dengan kebutuhan di daerah, dengan tetap menjadikan Pemda pemegang sektor krusial yang utama.

Penguatan infrastruktur

Adanya revolusi teknologi 4.0, Pemda dituntut untuk mampu memanfaatkan kemajuan teknologi melalui pelayanan publik berbasis digital. Implementasi otonomi daerah memberikan keleluasaan bagi Pemda untuk mampu mengejar ketertinggalan tersebut, salah satunya berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Penerapan teknologi informasi dalam pelayanan publik, mampu menjadi solusi percepatan dan perluasan proses digitalisasi di ranah birokrasi. Perkembangan sistem informasi dan teknologi, perlu dijadikan salah satu strategi bagi Pemda untuk memperoleh keunggulan kompetitif di era digitalisasi. Peran strategis tersebut perlu dioptimalkan untuk menciptakan efektivitas, efisiensi dan produktivitas di lingkungan Pemda. Transformasi digital dalam transaksi keuangan, merujuk pada pemanfaatan sarana elektronik dalam kegiatan keuangan yang dilakukan oleh Pemda dengan masyarakat sebagai pihak yang diberikan pelayanan, maupun interaksi diantara Pemda. Tujuan utama penerapan proses digitalisasi ini adalah untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas di setiap transaksi yang dilakukan.

Dengan adanya transformasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Peningkatan efektivitas di internal organisasi Pemda melalui media digital, dapat memberikan peningkatan akses bagi masyarakat dalam bertransaksi dengan Pemda setempat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2018), proses pengembangan digitalisasi ini dilakukan di setiap interaksi baik antara Pemda dengan Pemda (*Governance to Governance/G2G*), Pemda dengan Pihak Ketiga (*Governance to Bussines/G2B*) atau Pemda dengan masyarakat (*Governance to Citizen/G2C*). Penataan sistem manajemen informasi dan proses pelayanan publik perlu diaplikasikan secara tepat, terutama dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan sarana informasi.

Terdapat berbagai transaksi keuangan ritel di Pemda yang dapat diubah menjadi transaksi non tunai. Transaksi yang dilakukan antara G2G misalnya adalah kegiatan distribusi APBN dan APBD. Transaksi yang dilakukan antara G2B, antara lain pembayaran pajak, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), misalnya retribusi, fidusia, denda, pembayaran barang dan/atau jasa, serta subsidi dan/atau insentif kepada BUMD dan/atau BUMN. Transaksi yang dilakukan G2C, misalnya dalam transaksi pembayaran pajak, penyaluran bansos, penyaluran subsidi dan/atau insentif, pembayaran gaji PNS, honorium pegawai kontrak.

Inovasi dan kreatifitas di wilayah birokrasi seperti Pemda, memang cukup sulit untuk dilakukan, namun bukan berarti tidak mungkin dilakukan. Inovasi berupa pembukaan layanan pembayaran pajak tahunan kendaraan melalui media elektronik telah dilakukan oleh Pemda Kep Riau bekerja sama dengan *e-commerce* Tokopedia, Bukalapak dan melalui gerai Indomaret dan Alfamaret. Dalam rangka percepatan dan perluasan akses teknologi, dibutuhkan penguatan infrastruktur utama dan pendukung. Proses pemetaan dan identifikasi melalui analisis SWOT mampu memberikan ilustrasi posisi Pemda di tengah proses percepatan tersebut.

Koordinasi dan Sinergi

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan optimalisasi penerimaan daerah, serta mendorong efektivitas pengelolaan dana Pemda dengan tetap mengedepankan transparansi dan good governance, Pemerintah dan BI terus mendukung program ETP sebagai upaya mewujudkan hal tersebut. Hal ini tidak saja berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi di daerah dan perluasan akses keuangan, namun di sisi masyarakat juga meningkatkan kecepatan dan kemudahan pembayaran.

Sinergitas dan koordinasi antara Pemda, Pempus dan otoritas terkait telah dilakukan di berbagai sektor, terutama pada sektor dengan jumlah pengguna layanan secara masif misalnya program penyaluran bantuan sosial, dan sektor transportasi serta elektronifikasi jalan tol. Hal ini dalam rangka mendukung percepatan proses akseptasi dan perluasan akses. Secara umum digitalisasi telah diimplementasikan oleh Pempus di masing-masing daerah, namun penerapan elektronifikasi masih beragam dipengaruhi kondisi dan kesiapan Pemda.

Dukungan perbankan dalam program elektrofikasi transaksi keuangan Pemda menjadi sangat sentral untuk dilakukan. Seyogyanya, Bank Pembangunan Daerah (BPD) dapat menjadi mitra utama Pemda dalam mendukung percepatan program elektronifikasi transaksi di daerah. Namun, demikian masih terdapat solusi lain yang dapat dilakukan sebagai bentuk dukungan perbankan, yaitu:

Perbankan nasional menyediakan infrastruktur non tunai. Perbankan dapat mendukung Pemda antara lain melalui penyediaan sistem Cash Management System (CMS), penyediaan uang elektronik, Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK), serta penyediaan infrastruktur pendukung antara lain, EDC, ATM dan agen bank;

Kerja sama antar bank. Dalam hal BPD di daerah belum siap dalam mendukung transaksi non tunai, dapat bekerja sama dengan bank nasional lain, yang telah memiliki kesiapan operasional; dan Pembentukan ekosistem non tunai di daerah. Tingginya preferensi masyarakat dalam penggunaan uang tunai di daerah karena masih terbatasnya kanal-kanal dan infrastruktur layanan non tunai. Dengan adanya kemudahan dan infrastruktur yang memadai, masyarakat diharapkan dapat segera beralih ke sistem pembayaran non tunai.

Tabel 2. Pemetaan bpd berdasarkan kegiatan usaha

BUKU 1	Modal inti kurang dari 1 Triliun Rupiah	5 BPD
BUKU 2	Modal inti antara 1 sampai dengan 5 Triliun Rupiah	18 BPD
BUKU 3	Modal inti antara 5 sampai dengan 30 Triliun Rupiah	4 BPD
BUKU 4	Modal inti lebih dari 30 Triliun Rupiah	-
Total		27 BPD

Sesuai POJK No.6/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank, Pengertian BUKU (Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha) yaitu usaha otoritas dalam mengelompokkan Bank berdasarkan Kegiatan Usaha yang disesuaikan dengan modal inti yang dimiliki. Berdasarkan modal inti yang dimiliki, sampai dengan posisi saat ini masih terdapat BPD yang berada di BUKU 1 dan 2, masing-masing sebanyak 5 dan 18 BPD, sehingga BPD tersebut (terutama yang masuk kategori BUKU 1) harus berkerja sama dengan bank lain atau menggunakan layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif.

Matriks analisis swot digitalisasi transaksi keuangan pemda

Dalam rangka mempermudah analisis dan proses identifikasi upaya penyusunan langkah strategis dalam proses implemenrasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda, maka perlu disusun matriks analisis SWOT dari empat area penguatan yang telah dipetakan. Matriks disusun melalui identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan (faktor internal) serta memetakan faktor peluang

dan tantangan (faktor eksternal) Pemda. Berdasarkan analisis SWOT, dapat dipetakan strategi penguatan kebijakan, SDM, infrastruktur serta penguatan koordinasi dan sinergi, dalam program transformasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda, sebagai berikut:

Tabel 3. Penilaian faktor internal dan eksternal dalam matriks SWOT

No.	Faktor Strategi	Bobot (Weighted)	Peringkat (Rating)	Skor (Score)
Kekuatan (Strengths)				
1.	Adanya pedoman Pempus dalam kegiatan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan.	0,15	4	0,60
2.	Adanya otonomi daerah menjadikan setiap daerah memiliki independensi untuk mengelola terkait anggaran sesuai kebutuhan program.	0,10	3	0,30
3.	Perumusan rencana peningkatan kompetensi berbasis digital dengan pendekatan budaya lokal.	0,15	4	0,60
4.	Reformasi birokrasi karir di internal Pemda dalam meningkatkan jumlah dan kompetensi pegawai.	0,10	3	0,30
Sub Total		0,50		+1,80
Kelemahan (Weaknesses)				
1.	Belum adanya kebijakan turunan yang disusun oleh masing-masing Pemda menyulitkan implementasi digitalisasi transaksi Pemda.	0,20	2	0,40
2.	Alokasi anggaran yang berbeda-beda di lingkungan Pemda, disesuaikan dengan kebutuhan dan luasan daerah masing-masing.	0,10	1	0,10
3.	Banyaknya jumlah Pemda yang tersebar di Tingkat I (Provinsi), maupun Tingkat II (Kabupaten/Kotamadya) dan Pemerintah yang ada di bawahnya (Kecamatan, Kelurahan dan Desa).	0,10	1	0,10
4.	Panjangnya rantai birokrasi di Pemda, menghambat percepatan dan perluasan program elektronifikasi di daerah.	0,10	1	0,10
Sub Total		0,50		-0,70
Total Faktor Internal		1,00		+1,10
Peluang (Opportunities)				
1.	Dukungan Pempus melalui Keputusan Presiden dan Surat Edaran Kemendagri sebagai payung hukum utama.	0,15	4	0,60
2.	Alokasi anggaran yang besar dari Pempus dalam implementasi digitalisasi transaksi keuangan Pemda.	0,10	4	0,40
3.	Dukungan Pempus, otoritas, perbankan dan pihak <i>e-commerce</i> dalam membangun infrastruktur layanan transaksi keuangan non tunai di daerah.	0,10	4	0,40
4.	Adanya program rutin sosialisasi Pempus terhadap Pemda, serta adanya kegiatan peningkatan literasi dan edukasi dalam rangka pemerataan kompetensi ASN.	0,10	3	0,30
5.	Media akses internet sangat bervariasi dan terjangkau bagi seluruh lokasi di Indonesia.	0,05	3	0,15
Sub Total		0,50		+1,85
Ancaman (Threats)				
1.	Kondisi geografis wilayah Indonesia menyebabkan kesenjangan pembangunan infrastruktur.	0,20	2	0,40
2.	Terbatasnya pembangunan jaringan <i>Base Transceiver Station</i> (BTS) yang berfungsi sebagai pemancar dan penerima (<i>transceiver</i>) sinyal koneksi di wilayah 3 T (Terluar, Terdepan dan Tertinggal)	0,15	2	0,30

No.	Faktor Strategi	Bobot (Weighted)	Peringkat (Rating)	Skor (Score)
3.	Terbatasnya operasional BPD sebagai mitra Pemda dalam menyediakan sarana dan prasarana pendukung implementasi elektronifikasi transaksi Pemda.	0,05	2	0,10
4.	Pembangunan infrastruktur, diutamakan bagi kota-kota besar dan ibu kota provinsi. Pembangunan infrastruktur di daerah lain, menjadi cukup tertinggal.	0,05	2	0,10
5.	Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan data dan informasi yang cepat, tepat, terpadu, dan akurat	0,05	1	0,05
Sub Total		0,50		-0,95
Total Faktor Eksternal		1,00		+0,90

Tabel 4. Bobot penilaian

Bobot	Keterangan
0,20	Sangat kuat
0,15	Di atas rata-rata
0,10	Rata-rata
0,05	Di bawah rata-rata

Tabel 5. Pembagian peringkat

Peringkat	Keterangan
4	Major Kekuatan dan Peluang
3	Minor Kekuatan dan Peluang
2	Major Kelemahan dan Ancaman
1	Minor Kelemahan dan Ancaman

Berdasarkan hasil pemetaan dan perhitungan matriks SWOT, diperoleh faktor internal (*Internal Factor Analysis Strategy/IFAS*) masing-masing untuk kekuatan dan kelemahan adalah +1,80 dan -0,70. Sedangkan berdasarkan identifikasi matriks SWOT, diperoleh faktor eksternal (*External Factor Analysis Strategy/EFAS*) masing-masing untuk peluang dan ancaman adalah +1,85 dan -0,95. Dalam rangka menyusun grand strategy atau menyusun strategi utama dengan mempertimbangkan kuadran pencocokan (*matching stage*), akan menghasilkan matriks ringkasan analisis faktor strategi (*Strategic Factor Analysis Summary/SFAS*) sebagaimana diagram analisis SWOT berikut:



Gambar 2. Gambar matriks swot transformasi elektronifikasi transaksi pemda

Berdasarkan hasil matching stage dapat diidentifikasi bahwa titik temu grand strategy berada di kuadran I (+1,10; +0,90), yaitu situasi dan kondisi yang sangat menguntungkan. Pemda memiliki sejumlah faktor kekuatan internal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diimplementasikan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy). Hal ini dinilai dapat menguntungkan, karena strategi yang akan dan telah diimplementasikan mendukung kebijakan yang telah ditetapkan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Harvard John F. Kennedy (Nugraha, 2018), dalam rangka mengimplementasikan elektronifikasi di kawasan birokrasi dan sektor publik, setidaknya membutuhkan tiga faktor utama, yaitu *support*, *capacity* dan *value*. *Support* atau faktor dukungan yang diperoleh dari Pempus dan perlunya komitmen dari Pemda yang merupakan faktor utama yang dibutuhkan dalam implementasi elektronifikasi di sektor publik. Di Indonesia, hal tersebut tercermin dari terbitnya kebijakan hukum dan regulasi yang jelas dari Pempus, dan kontinuitas pelaksanaan sosialisasi yang secara merata dan konsisten dilakukan. *Capacity* atau faktor kemampuan internal Pemda merupakan faktor utama kedua dalam mewujudkan elektronifikasi transaksi keuangan di Pemda. Faktor kemampuan ini tercermin dari ketersediaan SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan dalam penerapan elektronifikasi transaksi keuangan Pemda, perlunya formulasi kuantitas dan kualitas yang ideal yang mampu mewujudkan visi implementasi digitalisasi transaksi keuangan Pemda. *Value* atau faktor nilai guna, merupakan wujud dari manfaat yang dapat dirasakan dari proses implementasi penerapan digitalisasi transaksi keuangan Pemda bagi setiap elemen yang menggunakan, baik dari kalangan pemerintah, pihak ketiga maupun bagi masyarakat secara luas.

Hal tersebut juga selaras dengan fokus otoritas dalam mendorong percepatan dan perluasan elektronifikasi transaksi Pemda, yang menyatakan terdapat empat manfaat utama yaitu pertama, memperkuat efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan negara, yang akan mendukung pertumbuhan ekonomi di pusat dan daerah serta terciptanya inklusivitas ekonomi baik di pusat maupun daerah. Kedua, meningkatkan kualitas pelayanan publik, baik kecepatan transaksi keuangan, dan transparansi, serta mencegah kebocoran pelayanan publik. Ketiga, mempercepat integrasi ekonomi dan keuangan digital. Keempat, terciptanya pemerataan kesejahteraan bagi masyarakat pusat dan daerah. Selain itu, apabila program elektronifikasi transaksi Pemda ini dapat dioptimalkan, maka manfaatnya juga mampu mencapai tujuan Pemerintah, yaitu diantaranya: a) Digitalisasi transaksi Pemda dapat menjamin bermanfaat bagi ekonomi dan masyarakat (*Deliverable Assurance*), b) Data dapat diolah dan menjadi umpan balik atau *feedback* (*Data Utilisation*), c) Data yang kontinu (*timely*) dapat digunakan untuk perbaikan terus menerus (*Continous Improvement*), d) Mendukung Pemerintah terutama dalam program fiskal nasional, proses digitalisasi transaksi Pemda ini dapat melakukan otomatisasi pemotongan pajak sehingga meningkatkan volume atau kuantitas pemungutan pajak (otomatisasi fiskal nasional), serta e) Mendorong upaya perbaikan pelayanan publik dan reformasi birokrasi yang semakin baik.

SIMPULAN

Kebijakan pembatasan interaksi sosial yang diberlakukan dalam rangka mencegah meluasnya wabah Covid-19, menjadi salah satu momentum bagi Pemda untuk dapat mengimplementasikan program elektronifikasi transaksi keuangan daerah. Meningkatnya volume transaksi non tunai mencerminkan bahwa masyarakat telah mulai beralih ke mekanisme transaksi nirsentuh yang tidak memerlukan sarana uang tunai di setiap aktivitas transaksi keuangan. Berdasarkan identifikasi terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan), serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh Pemda, *grand strategy* yang akan dan telah diimplementasikan dalam rangka transformasi digital berada pada kuadran I (+1,10; +0,90), artinya dengan kemampuan dan kelemahan dari internal, serta peluang dan ancaman dari pihak eksternal diketahui bahwa strategi yang telah diimplementasikan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Hal ini tercermin dari dukungan Pemerintah Pusat yang terus mengawal transformasi digital yang dilakukan Pemda, serta koordinasi dan sinergi yang dilakukan otoritas dan pihak terkait dalam rangka mencapai target inklusi keuangan pada tahun 2024. Secara umum, manfaat elektronifikasi dalam transaksi keuangan Pemda adalah (1) praktis dan simpel, karena tidak membutuhkan uang tunai dalam transaksi, disamping itu juga dinilai lebih higienis; (2) akses lebih luas, karena transaksi dilakukan melalui kanal elektronik dan sarana

digital, sehingga transaksi non tunai dinilai mampu menjangkau area yang lebih luas; (3) transparansi transaksi, melalui transaksi non tunai maka proses transaksi menjadi lebih transparan dan mampu dipertanggungjawabkan secara akurat; (4) efisiensi mata uang Rupiah, setiap transaksi yang dilakukan mampu menekan biaya pengelolaan uang Rupiah (dari pencetakan, peredaran dan pemusnahan mata uang) dan *cash handling*; (5) perencanaan transaksi lebih sistematis, setiap transaksi yang dilakukan dapat tercatat secara lengkap baik dari sisi perencanaan maupun realisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri, Ritmon Amala. (2016). Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Jurnal Manajemen*. 20(2), 262-277.
- Apriandes, Emel. A. Yani Ranius, Firamom Syakti. (2013). Analisis SWOT Guna Penyusunan Rencana Induk *E-Government* Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika Ilmu Komputer*. 17(2), 1-11.
- Astuti, Anissa Mayang Indri. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*. 17(2).
- <https://ayomenulis.id/artikel/hasil-survei-pisa-tentang-kualitas-pendidikan-di-indonesia-dalam-3-tahun-terakhir>.
- <https://www.antaraneews.com/berita/892426/pemkot-batam-terapkan-transaksi-nontunai-penerimaan-belanja-daerah>
- <https://www.kontan.co.id/tag/bansos-non-tunai>
- <https://nasional.kontan.co.id/news/tahun-2021-bansos-tunai-hanya-disalurkan-selama-empat-bulan>
- <https://kabar24.bisnis.com/read/20201231/15/1337244/catat-3-bansos-ini-siap-meluncur-awal-januari-2021>
- Istiqomah, Irsad Andriyanto. (2017). Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus). *BISNIS*. 5(2).
- Keputusan Presiden No.3 tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah.
- Nalle, Frederic W, Kamilaus K. Oki, Putra M. M. Sangaji. (2021). Analisis Kemampuan Keuangan Daerah dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Inovasi: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*. 17(1).
- Nugraha, Joko Tri. (2018). *E-Government* dan Pelayanan Publik (Studi Elemen Sukses Pengembangan *E-Government* Di Pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*. 2(1), 32-42.
- Oktavina, Dewi. (2012). Analisis Pendapatan Asli Daerah Dan Faktorfaktor Yang Mempengaruhinya Dalam Rangka Otonomi Daerah: Pendekatan *Error Correction Model*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. 10(2).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 21 Tahun 2011 tentang Perubahan kedua Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan OJK No.6/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank.
- Peraturan Pemerintah No.12 tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

-
-
- Instruksi Presiden No. 10 tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan Tahun 2017.
- Putri, Nur Aslamaturrahmah Dwi, Eki Darmawan. (2018). *E-Readiness* Provinsi Kepulauan Riau Dalam Penerapan *E-Government* (Studi Terhadap Kepri *Smart Province*). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 3(1).
- Rika. (2019). Implementasi Kebijakan Elektronifikasi Dana Operasional Rt/Rw Di Kelurahan Benua Melayu Darat Kecamatan Pontianak Selatan Kota Pontianak. *Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. 8(3).
- Risnawan, Wawan. (2017). Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kecamatan Panumbangan Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. 4(4).
- Rudy, Abdul Muis Prasetia. (2018). SWOT Analysis and Town Matrix E-Government on Tana Tidung City Of Kalimantan Utara. *ELINVO (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*. 3(1), 46-51.
- Septiani, Selly, Endah Kusumastuti. (2019). Penerapan Transaksi Non Tunai Dalam Pelaksanaan Belanja Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Prinsip *Good Governance* (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat). *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*. 10(1).
- Subaktilah, Yani, Nita Kuswardani, Sih Yuwanti. (2018). Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal Pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Agroteknologi*. 12(2).
- Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No.910/1866/SJ tanggal 17 April 2017 tentang Implementasi Transaksi Non Tunai pada Pemerintah Daerah
- Undang-Undang No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang No.23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.