

Analisis Pengelolaan Kas dalam Mewujudkan Efisiensi Keuangan pada Kantor Pengadilan Militer III-17 Manado Tahun 2025

Yepron Yigibalom¹, Alwindos Toweula², Belthasar Tirta Siahaan³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Manado, Indonesia

E-mail: yepronyigibalom0@gmail.com¹ belthasarsiahaan@gmail.com² altoweula85@gmail.com³

Article History:

Received: 19 Juni 2026

Revised: 30 Juni 2026

Accepted: 02 Juli 2026

Keywords: *Pengelolaan Kas; Efisiensi Keuangan; Value for Money; Stewardship Theory; Akuntansi Sektor Publik*

Abstrack: *Pengelolaan kas merupakan komponen penting dalam public financial management karena menentukan kemampuan satuan kerja pemerintah dalam memenuhi kewajiban secara tepat waktu, akuntabel, dan efisien. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan kas, efisiensi keuangan, serta kontribusi pengelolaan kas dalam mewujudkan efisiensi keuangan pada Kantor Pengadilan Militer III-17 Manado Tahun Anggaran 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan lima informan kunci, observasi non-partisipan, dan dokumentasi atas DIPA, LRA, BKU, SPM/SP2D, berita acara rekonsiliasi, serta SOP keuangan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dengan triangulasi sumber, teknik, dan dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kas dilaksanakan melalui perencanaan berbasis data historis, pelaksanaan SPP-SPM-SP2D yang tertib, pengendalian berlapis melalui rekonsiliasi harian dan bulanan, serta pelaporan berbasis SAKTI. Efisiensi keuangan tercermin pada realisasi anggaran 99,58%, sisa anggaran 0,42%, saldo kas Rp0, dan nihil selisih rekonsiliasi. Dalam kerangka Value for Money, efisiensi tersebut tampak pada dimensi economy, efficiency, dan effectiveness. Penelitian ini menegaskan pentingnya stewardship aparatur keuangan dalam menjaga kas negara dan keberlanjutan layanan peradilan. Temuan ini memperluas bukti kualitatif PFM pada satuan kerja peradilan militer.*

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan sektor publik merupakan isu sentral dalam tata kelola pemerintahan modern karena berhubungan langsung dengan akuntabilitas penggunaan dana publik, keberlanjutan layanan, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara. Dalam perspektif

public financial management (PFM), kualitas pengelolaan anggaran tidak hanya diukur dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari kemampuan organisasi publik menghubungkan input keuangan dengan output dan outcome pelayanan. Setyawan (2025) menegaskan bahwa akuntansi sektor publik berperan mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi manajemen anggaran, sedangkan Nurfadila (2024) menunjukkan bahwa integrasi evaluasi kinerja dan sistem biaya dapat memperbaiki alokasi sumber daya, mengidentifikasi area perbaikan, dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan dana publik. Dengan demikian, PFM yang baik menuntut adanya keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan evaluasi kinerja keuangan.

Salah satu komponen kritis dalam PFM adalah pengelolaan kas pemerintah. Cangoz dan Secunho (2021) mendefinisikan manajemen kas pemerintah sebagai praktik memastikan jumlah uang yang tepat tersedia pada waktu dan tempat yang tepat untuk memenuhi kewajiban pemerintah dengan cara paling hemat biaya. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen kas bukan sekadar pencatatan penerimaan dan pengeluaran, melainkan proses strategis yang mencakup prakiraan kebutuhan kas, pengaturan likuiditas, pengendalian pembayaran, serta rekonsiliasi. Lovita et al. (2023) membuktikan bahwa anggaran kas dapat berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kas daerah. Dalam konteks satuan kerja pemerintah, pengelolaan kas yang tertib menjadi prasyarat agar belanja pegawai, belanja barang, dan kewajiban operasional dapat dipenuhi tanpa keterlambatan dan tanpa penyimpangan.

Hubungan antara pengelolaan kas dan efisiensi keuangan semakin relevan ketika pemerintah dituntut melakukan penghematan tanpa menurunkan kualitas layanan publik. Musoke (2025) menemukan bahwa cash flow management memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi publik, sedangkan Nizam et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik cash management berbasis sistem informasi membantu instansi pemerintah memantau dan mengendalikan arus kas. Dalam kerangka Value for Money (VfM), efisiensi keuangan tidak dapat direduksi hanya pada persentase penyerapan anggaran. Aliyyah et al. (2024) menegaskan bahwa VfM mencakup economy, efficiency, dan effectiveness; ketiganya memastikan bahwa setiap pengeluaran publik memberikan manfaat maksimal. Sejalan dengan itu, Nabawi et al. (2026) menegaskan bahwa realisasi anggaran yang tinggi belum otomatis membuktikan efisiensi, karena analisis harus mempertimbangkan hubungan antara input, output, dan outcome.

Fenomena empiris penelitian ini terdapat pada Pengadilan Militer III-17 Manado, satuan kerja di lingkungan Mahkamah Agung Republik Indonesia dengan kode satker 663360. Pada Tahun Anggaran 2025, DIPA awal satker ini sebesar Rp3.760.667.000,00, kemudian melalui dua belas kali revisi meningkat menjadi DIPA akhir sebesar Rp4.376.809.000,00. Kenaikan tersebut mencapai Rp616.142.000,00 atau 16,38%. Laporan Realisasi Anggaran per 31 Desember 2025 menunjukkan realisasi sebesar Rp4.358.560.515,00 atau 99,58% dari pagu akhir, dengan sisa anggaran Rp18.248.485,00 atau 0,42%. Buku Kas Umum Desember 2025 menunjukkan saldo akhir Rp0,00 setelah pengembalian sisa Tambahan Uang Persediaan ke kas negara, sedangkan berita acara rekonsiliasi kas menunjukkan nihil selisih kas maupun selisih pembukuan. Fenomena ini penting karena satker tetap mampu mencapai realisasi tinggi dan rekonsiliasi bersih meskipun mengalami perubahan pagu yang kompleks.

Namun, capaian kuantitatif tersebut perlu dibaca secara kritis. Penyerapan anggaran sebesar 99,58% dapat menunjukkan kedisiplinan pelaksanaan anggaran, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efisiensi keuangan apabila tidak dianalisis bersama ketepatan penggunaan anggaran, pengendalian pemborosan, dan keberlangsungan layanan peradilan. Research gap

penelitian ini terdiri atas empat aspek. Pertama, theoretical gap, yaitu penerapan Stewardship Theory pada pengelolaan kas satuan kerja peradilan militer masih jarang dilakukan. Kedua, empirical gap, yaitu penelitian manajemen kas pemerintah di Indonesia lebih banyak berfokus pada pemerintah daerah dengan pendekatan kuantitatif agregat. Ketiga, contextual gap, yaitu belum banyak kajian yang menelaah satker peradilan militer yang mengalami dua belas kali revisi DIPA dalam satu tahun anggaran. Keempat, methodological gap, yaitu mekanisme operasional yang menjelaskan bagaimana pengelolaan kas berkontribusi terhadap efisiensi keuangan belum banyak dieksplorasi melalui studi kasus kualitatif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan pengelolaan kas pada Pengadilan Militer III-17 Manado Tahun Anggaran 2025, menganalisis efisiensi keuangan satker tersebut, serta menjelaskan kontribusi pengelolaan kas dalam mewujudkan efisiensi keuangan. Artikel ini tidak memposisikan efisiensi sebagai angka serapan semata, melainkan sebagai hasil dari relasi antara perencanaan kas, pelaksanaan pembayaran, pengendalian berlapis, pelaporan akuntabel, dan perilaku stewardship aparatur pengelola keuangan. Dengan demikian, kontribusi utama artikel ini terletak pada penyediaan bukti kualitatif mengenai mekanisme PFM pada satuan kerja peradilan militer, sekaligus memperkuat literatur akuntansi sektor publik tentang cash management dan Value for Money.

LANDASAN TEORI

Stewardship Theory

Penelitian ini menggunakan Stewardship Theory sebagai grand theory. Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997) menjelaskan bahwa steward pada dasarnya termotivasi oleh kepentingan organisasi, tanggung jawab, dan komitmen kolektif, bukan semata kepentingan pribadi. Dalam konteks organisasi publik, teori ini relevan karena aparatur keuangan bertindak sebagai pengelola amanat negara yang wajib memastikan anggaran digunakan sesuai tujuan publik. Komitmen stewardship tampak ketika KPA, PPK, PPSPM, bendahara, dan operator sistem menjalankan fungsi masing-masing secara disiplin, saling mengawasi, dan berorientasi pada kelancaran layanan institusi.

Dalam artikel ini, Stewardship Theory digunakan untuk menjelaskan mengapa pengelolaan kas dapat berjalan efektif meskipun satker menghadapi dinamika dua belas kali revisi DIPA. Aparatur keuangan tidak hanya menjalankan kewajiban administratif, tetapi juga menunjukkan orientasi pelayanan melalui upaya menjaga ketersediaan kas, mencegah keterlambatan pembayaran, menyesuaikan rencana penarikan dana, dan memastikan saldo kas direkonsiliasi secara tertib. Dengan demikian, stewardship menjadi landasan perilaku yang menghubungkan sistem pengelolaan kas dengan capaian efisiensi keuangan.

Pengelolaan Kas Pemerintah

Pengelolaan kas dalam instansi pemerintah dapat dipahami sebagai serangkaian proses terintegrasi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pencatatan, rekonsiliasi, dan pelaporan seluruh arus masuk dan arus keluar kas. Cangoz dan Secunho (2021) menempatkan cash flow forecasting, koordinasi kelembagaan, dan ketersediaan kas tepat waktu sebagai unsur utama manajemen kas pemerintah. Dalam satuan kerja, pengelolaan kas tidak berdiri sendiri karena melekat pada siklus anggaran, mulai dari penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD), pelaksanaan SPP-SPM-SP2D, penggunaan Uang Persediaan (UP) atau Tambahan Uang Persediaan (TUP), hingga penyusunan BKU dan laporan pertanggungjawaban bendahara.

Indikator pengelolaan kas dalam penelitian ini mencakup empat dimensi. Pertama, perencanaan kas, yaitu penyusunan RPD, estimasi kebutuhan kas, dan penyesuaian akibat revisi

DIPA. Kedua, pelaksanaan kas, yaitu ketepatan mekanisme pembayaran melalui SPP, SPM, SP2D, UP, dan TUP. Ketiga, pengendalian kas, yaitu verifikasi, otorisasi, pemisahan fungsi, monitoring saldo, dan rekonsiliasi. Keempat, pelaporan kas, yaitu penyusunan BKU, LPJ Bendahara, LRA, dan dokumen pendukung lainnya. Adegbayibi et al. (2025) menunjukkan bahwa kebijakan manajemen kas dan rekonsiliasi yang tertib dapat memperkuat akuntabilitas lembaga pemerintah, sedangkan Kithinji et al. (2023) menemukan bahwa cash management berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi publik.

Efisiensi Keuangan dan Value for Money

Efisiensi keuangan sektor publik merupakan konsep multidimensional. Rashied et al. (2024) mendefinisikan efisiensi anggaran sebagai kemampuan mengoptimalkan alokasi anggaran sekaligus mengurangi pemborosan fiskal. Akan tetapi, literatur PFM modern menekankan bahwa efisiensi tidak dapat dilihat dari realisasi anggaran semata. Nabawi et al. (2026) menunjukkan bahwa pemerintah dengan penyerapan anggaran tinggi tetap dapat memiliki kinerja efisiensi dan efektivitas yang berbeda-beda. Karena itu, artikel ini menggunakan kerangka Value for Money sebagai pendekatan evaluasi yang lebih komprehensif.

Value for Money terdiri atas tiga dimensi utama. Economy mengacu pada kemampuan memperoleh input dengan kualitas memadai pada biaya paling rendah atau paling wajar. Efficiency mengacu pada hubungan antara input yang digunakan dan output yang dihasilkan. Effectiveness mengacu pada sejauh mana output berkontribusi pada outcome atau tujuan organisasi. Aliyyah et al. (2024) menekankan bahwa prinsip economy, efficiency, dan effectiveness diperlukan agar pengeluaran publik menghasilkan manfaat maksimal. Usman et al. (2025) juga menunjukkan bahwa ketiga komponen VfM berhubungan positif dengan kinerja keuangan pemerintah daerah. Dengan kerangka ini, efisiensi keuangan Pengadilan Militer III-17 Manado dianalisis melalui ketepatan penggunaan anggaran, pengendalian pemborosan, optimalisasi sumber daya, dan keberlangsungan layanan peradilan.

Sintesis Hubungan Pengelolaan Kas dan Efisiensi Keuangan

Secara teoritik, pengelolaan kas berkontribusi pada efisiensi keuangan melalui empat mekanisme. Perencanaan kas yang akurat membantu satker mengantisipasi kebutuhan dana dan menghindari deviasi berlebihan antara rencana dan realisasi. Pelaksanaan kas yang tertib memastikan pembayaran dilakukan sesuai prosedur dan tepat waktu. Pengendalian kas mencegah pemborosan, kesalahan pencatatan, serta penyimpangan penggunaan dana. Pelaporan kas menyediakan informasi yang akurat untuk evaluasi dan keputusan korektif. Mekanisme ini sejalan dengan temuan Musoke (2025) bahwa pengelolaan arus kas yang buruk dapat menghambat pelaksanaan kegiatan publik, serta temuan Nurfadila (2024) bahwa informasi kinerja dan biaya memperkuat efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas PFM.

Dalam perspektif Stewardship Theory, hubungan tersebut tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga perilaku. Sistem yang baik membutuhkan aparatur yang berkomitmen untuk menjaga amanat anggaran. Karena itu, efisiensi keuangan pada satker pemerintah dipahami sebagai hasil interaksi antara regulasi, sistem informasi, prosedur kas, pengendalian internal, dan komitmen stewardship. Kerangka sintesis penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.

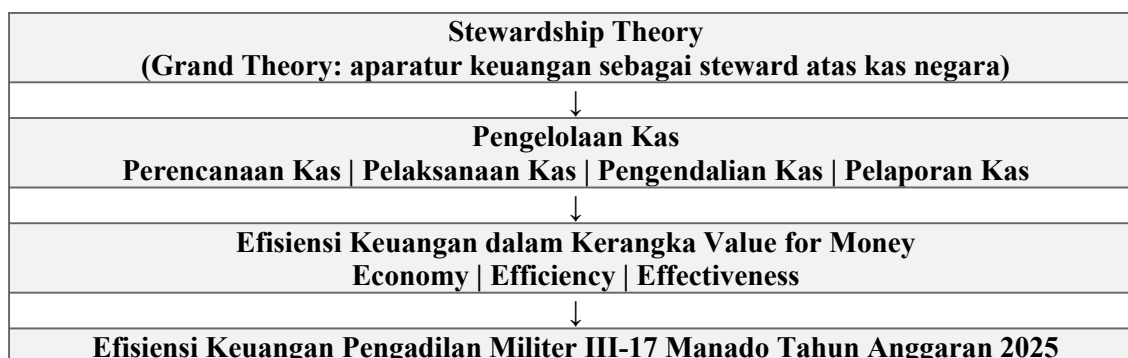
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami proses, mekanisme, dan makna di balik pengelolaan kas serta efisiensi keuangan, bukan menguji hubungan statistik antarvariabel. Lim (2024) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sesuai untuk memahami

fenomena sosial yang kompleks dan berpusat pada konteks. Desain studi kasus digunakan karena objek penelitian merupakan satu unit analisis yang spesifik, yaitu Pengadilan Militer III-17 Manado, dengan dinamika anggaran yang khas berupa dua belas kali revisi DIPA dalam Tahun Anggaran 2025.

Penelitian dilaksanakan pada Pengadilan Militer III-17 Manado, satuan kerja Mahkamah Agung RI dengan kode 663360 yang beralamat di Kompleks Peradilan Terpadu, Kecamatan Mapanget, Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara. Informan dipilih secara purposive karena memiliki peran formal dan akses langsung terhadap proses pengelolaan kas. Informan terdiri atas KPA/Sekretaris, PPK, Bendahara Pengeluaran, PPSPM/Kasubbag Umum dan Keuangan, serta Operator SAKTI. Seluruh wawancara dilaksanakan pada 17 Juni 2026.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi non-partisipan. Data sekunder meliputi DIPA awal, DIPA akhir, dokumen revisi DIPA, Laporan Realisasi Anggaran per 31 Desember 2025, Buku Kas Umum Desember 2025, berita acara rekonsiliasi kas, dokumen SPM/SP2D, serta SOP administrasi keuangan, LPJ Bendahara, LRA, dan CaLK. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi dokumen, member checking, audit trail, dan thick description sebagaimana disarankan dalam kriteria trustworthiness Guba dan Lincoln (1985).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Kas

Pengelolaan kas Pengadilan Militer III-17 Manado Tahun Anggaran 2025 menunjukkan pola yang relatif terstruktur. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kas dikelola melalui empat tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan. Keempat tahapan tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk siklus pengelolaan kas yang saling mengoreksi. Data dokumenter menunjukkan bahwa satker mampu mengelola kenaikan pagu dari Rp3.760.667.000,00 menjadi Rp4.376.809.000,00, atau meningkat 16,38%, dan tetap mencapai realisasi sebesar Rp4.358.560.515,00. Capaian ini perlu dipahami sebagai hasil dari mekanisme kas yang adaptif terhadap revisi anggaran dan disiplin dalam pertanggungjawaban.

Perencanaan Kas

Perencanaan kas dilakukan melalui penyusunan RPD dan penyesuaian terhadap dinamika revisi DIPA. Informan KPA menjelaskan bahwa anggaran disusun satu tahun sebelum tahun

berjalan dengan menggunakan data realisasi tiga tahun terakhir dan program kerja yang direncanakan. Praktik ini menunjukkan bahwa perencanaan kas tidak dilakukan secara intuitif, tetapi berbasis data historis dan kebutuhan operasional. Pendekatan tersebut sejalan dengan Cangoz dan Secunho (2021), yang menekankan pentingnya cash flow forecasting dalam manajemen kas pemerintah.

"Anggaran disusun 1 tahun sebelum tahun berjalan, disusun berdasarkan rencana penarikan dana berdasarkan data 3 tahun terakhir dan program kerja yang disusun. Perencanaan kebutuhan kas dilakukan berdasarkan realisasi 3 tahun terakhir."

Namun demikian, perencanaan kas tidak bebas dari kendala. KPA mengakui masih terdapat deviasi antara rencana penarikan dana dan realisasi lapangan, terutama karena kebijakan efisiensi pemerintah dan perubahan harga saat kegiatan dilaksanakan. Solusi yang ditempuh adalah melakukan konsultasi dengan Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan menyesuaikan RPD melalui revisi penarikan dana. Hal ini memperlihatkan bahwa kekuatan perencanaan kas terletak bukan hanya pada akurasi awal, tetapi juga pada kapasitas korektif ketika terjadi perubahan lingkungan anggaran.

Pelaksanaan Kas

Pelaksanaan kas dilakukan melalui mekanisme LS untuk belanja pegawai dan mekanisme UP/TUP untuk kebutuhan operasional. Dokumen SPM/SP2D Desember 2025 menunjukkan adanya pembayaran gaji induk PNS dan tunjangan hakim militer, sedangkan BKU Desember 2025 mencatat saldo awal Rp42.369.310,00, total debet Rp283.742.880,00, total kredit Rp326.112.190,00, dan saldo akhir Rp0,00. Saldo akhir Rp0,00 menunjukkan bahwa sisa TUP dikembalikan ke kas negara secara tertib. Dari sisi prosedur, pelaksanaan pembayaran mengikuti alur SPP-SPM-SP2D melalui aplikasi SAKTI.

"Pengajuan SPP dibuat oleh operator PPK selanjutnya divalidasi PPK dan selanjutnya dibuat SPM yang divalidasi PPSPM melalui aplikasi SAKTI Kemenkeu. Tidak pernah terjadi keterlambatan pencairan dana."

Pernyataan PPK tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kas didukung oleh otorisasi berjenjang dan sistem informasi keuangan. Tidak adanya keterlambatan pencairan dana menjadi indikator penting karena keterlambatan dapat mengganggu pembayaran kepada aparatur, penyedia, maupun dukungan operasional persidangan. Dalam perspektif PFM, pelaksanaan kas yang tepat waktu merupakan prasyarat agar anggaran tidak hanya terserap, tetapi juga mendukung kelancaran layanan publik.

Pengendalian Kas

Pengendalian kas dilaksanakan melalui verifikasi, pemisahan fungsi, monitoring saldo, dan rekonsiliasi. Berita acara pemeriksaan kas per 31 Desember 2025 menunjukkan saldo BKU Rp0,00 sesuai saldo fisik kas, tanpa selisih kas dan tanpa selisih pembukuan antara Bendahara dan UAKPA. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengendalian kas bukan hanya formalitas akhir tahun, tetapi hasil dari pengawasan rutin yang dilakukan secara harian dan bulanan.

"Rekonsiliasi kas dilakukan setiap akhir bulan antara Bendahara dan Kuasa Pengguna Anggaran. Setiap hari dilakukan perhitungan kas berdasarkan aplikasi SAKTI dan riil kas brankas."

Pengendalian juga diperkuat oleh pemisahan akses pada aplikasi SAKTI. PPSPM/Operator SAKTI menjelaskan bahwa user dan password berbeda digunakan untuk setiap level, seperti Bendahara, PPK, dan KPA. Penggunaan level akses yang berbeda mencerminkan segregation of duties dalam sistem informasi keuangan. Dalam kerangka stewardship, mekanisme ini membantu memastikan bahwa tanggung jawab pengelolaan kas tidak terkonsentrasi pada satu orang,

sehingga risiko kesalahan dan penyimpangan dapat ditekan.

Pelaporan Kas

Pelaporan kas dilakukan melalui BKU, LPJ Bendahara, LRA, CaLK, dan dokumen rekonsiliasi yang disusun sesuai SOP. PPSPM menjelaskan bahwa transaksi dicatat melalui aplikasi SAKTI dan digunakan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan. Monitoring realisasi anggaran dilakukan setiap bulan antara KPA dan Bendahara, sedangkan evaluasi dilakukan dengan membandingkan pengeluaran aktual dengan rencana. Proses ini memperlihatkan bahwa pelaporan kas tidak hanya berfungsi sebagai pertanggungjawaban, tetapi juga sebagai alat monitoring dan evaluasi.

"Penyusunan laporan keuangan dilakukan dengan mencatat seluruh transaksi keuangan pada aplikasi setelah itu berdasarkan pencatatan tersebut disusun laporan keuangan. Monitoring realisasi anggaran dilakukan 1 bulan sekali antara KPA dan Bendahara Pengeluaran."

Temuan ini konsisten dengan Setyawan (2025) bahwa sistem akuntansi sektor publik yang terintegrasi dapat menghasilkan informasi keuangan yang lebih akurat dan mendukung efisiensi manajemen anggaran. Dalam kasus Pengadilan Militer III-17 Manado, keterpaduan pelaporan dan rekonsiliasi memungkinkan satker melakukan koreksi secara berkala sehingga saldo kas akhir dan pembukuan dapat dipertanggungjawabkan secara bersih.

Tabel 1. Ringkasan Anggaran dan Realisasi TA 2025 Pengadilan Militer III-17 Manado

Uraian	DIPA Awal (Rp)	DIPA Akhir (Rp)	Realisasi (Rp)
Belanja Pegawai	2.193.016.000	2.943.614.000	2.929.442.384
Belanja Barang	1.567.651.000	1.433.195.000	1.429.118.131
Total Belanja	3.760.667.000	4.376.809.000	4.358.560.515
Kenaikan Pagu	-	616.142.000	-
Persentase Kenaikan	-	16,38%	-
Persentase Realisasi	-	-	99,58%
Sisa Anggaran	-	-	18.248.485

Sumber: DIPA Awal, DIPA Akhir, dan LRA TA 2025 Pengadilan Militer III-17 Manado

Efisiensi Keuangan

Efisiensi keuangan dalam penelitian ini dianalisis menggunakan kerangka Value for Money, sehingga realisasi anggaran 99,58% tidak diperlakukan sebagai satu-satunya bukti efisiensi. Angka realisasi tersebut dibaca bersama data sisa anggaran, saldo kas, rekonsiliasi, penghematan operasional, serta keterangan informan mengenai keberlangsungan layanan. Pendekatan ini penting karena Nabawi et al. (2026) menegaskan bahwa penyerapan anggaran tinggi tidak selalu identik dengan efisiensi dan efektivitas apabila tidak dihubungkan dengan output dan outcome.

Economy

Dimensi economy tercermin dari kemampuan satker menggunakan anggaran secara tepat dan hemat. LRA per 31 Desember 2025 menunjukkan realisasi total sebesar Rp4.358.560.515,00 dari pagu akhir Rp4.376.809.000,00, dengan sisa Rp18.248.485,00 atau 0,42%. Belanja Pegawai terealisasi 99,52% dan Belanja Barang terealisasi 99,72%. Secara konseptual, realisasi mendekati pagu menunjukkan bahwa alokasi yang tersedia dapat digunakan untuk kebutuhan yang direncanakan. Akan tetapi, bukti economy menjadi lebih kuat ketika dikaitkan dengan strategi selektivitas kegiatan dan riset harga pasar sebelum penyusunan RAB.

"Dengan cara melaksanakan kegiatan yang mendesak saja atau kegiatan rutin satker. Menyusun anggaran kegiatan (RAB) dilakukan dengan menetapkan tujuan, mendata seluruh kebutuhan perlengkapan dan operasional secara rinci, melakukan riset harga pasar, mengelompokkan biaya, dan menyisihkan dana cadangan."

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa economy diwujudkan melalui prioritas kebutuhan mendesak, pengelompokan biaya, dan upaya memperoleh harga yang wajar. Hal ini sejalan dengan Pratama et al. (2024) dan Usman et al. (2025) yang menempatkan economy sebagai dimensi dasar dalam penilaian kinerja keuangan publik. Dalam kasus ini, economy tidak berarti menahan seluruh belanja, melainkan memastikan anggaran digunakan sesuai peruntukan dan mendukung kebutuhan layanan peradilan.

Efficiency

Dimensi efficiency berkaitan dengan optimalisasi input anggaran untuk menghasilkan output operasional. Pengadilan Militer III-17 Manado menghadapi penurunan Belanja Barang akibat kebijakan efisiensi, terutama pada pos perjalanan dinas. Meskipun demikian, tidak ditemukan indikasi keterlambatan pembayaran atau gangguan operasional yang disebabkan oleh kekurangan kas. Penghematan konkret dilakukan pada perjalanan dinas, pemakaian BBM, serta penundaan kegiatan yang tidak mendesak.

"Terdapat penghematan pada tahun 2025 pada akun biaya perjalanan dinas. Ada beberapa akun yang terdapat penghematan seperti biaya perjalanan dinas."

Efisiensi dalam konteks ini bersifat genuine karena pengurangan input tidak menurunkan output dasar satker. Munawir et al. (2025) mengingatkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran dapat mengancam kualitas layanan apabila pemotongan tidak mempertimbangkan kinerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa satker mampu menjaga keseimbangan antara penghematan dan kelancaran operasional. Dengan kata lain, efisiensi bukan sekadar kecilnya sisa anggaran, melainkan kemampuan mengendalikan pemborosan tanpa mengorbankan fungsi peradilan.

Effectiveness

Dimensi effectiveness mengukur sejauh mana penggunaan anggaran mendukung outcome organisasi. Dalam konteks Pengadilan Militer III-17 Manado, outcome primer adalah keberlangsungan pelayanan peradilan militer dan terpenuhinya hak-hak aparatur. Penelitian ini tidak menggunakan data outcome peradilan seperti jumlah perkara selesai atau rata-rata waktu penyelesaian perkara karena data tersebut tidak tersedia dalam dokumen keuangan yang dianalisis. Namun, efektivitas dapat diinferensikan dari tiga bukti kualitatif dan dokumenter, yaitu tidak adanya pernyataan informan mengenai gangguan operasional, realisasi Belanja Pegawai sebesar 99,52%, dan realisasi Belanja Barang sebesar 99,72%.

"Sangat membantu karena sudah memperhitungkan kebutuhan yang mendesak atau yang harus segera dilaksanakan. Sudah sesuai."

Pernyataan tersebut memperkuat interpretasi bahwa penggunaan kas mendukung kebutuhan mendesak organisasi. Dalam kerangka VfM, effectiveness merupakan dimensi tertinggi karena menghubungkan pengeluaran dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, capaian efektivitas pada penelitian ini dinilai secara hati-hati: bukan sebagai klaim bahwa seluruh outcome peradilan telah terukur lengkap, tetapi sebagai bukti bahwa fungsi operasional dasar satker berjalan tanpa gangguan keuangan yang teridentifikasi.

Kontribusi Pengelolaan Kas terhadap Efisiensi Keuangan

Kontribusi pengelolaan kas terhadap efisiensi keuangan terlihat melalui mekanisme perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan. Perencanaan kas berbasis data historis membantu satker menyusun kebutuhan belanja secara realistis dan melakukan revisi ketika terjadi perubahan pagu atau kebijakan efisiensi. Pelaksanaan kas melalui SPP-SPM-SP2D memastikan pembayaran dilakukan sesuai otorisasi dan tepat waktu. Pengendalian kas melalui rekonsiliasi

harian dan bulanan mencegah selisih kas, sedangkan pelaporan kas berbasis SAKTI menyediakan informasi akurat bagi evaluasi. Keempat mekanisme tersebut bersama-sama menghasilkan realisasi 99,58%, sisa anggaran 0,42%, saldo akhir kas Rp0,00, dan nihil selisih rekonsiliasi.

"Pengelolaan kas sudah berjalan optimal. Faktor yang paling mempengaruhi efisiensi keuangan adalah faktor perencanaan anggaran, peraturan/kebijakan pemerintah, sumber daya manusia, teknis, koordinasi, pengadaan barang dan jasa."

Kutipan KPA tersebut menunjukkan bahwa efisiensi keuangan bukan hasil dari satu variabel tunggal, melainkan hasil konfigurasi faktor manajerial, regulatif, teknis, dan sumber daya manusia. Dalam perspektif Stewardship Theory, aparatur keuangan bertindak sebagai steward yang menjaga amanat anggaran negara melalui kepatuhan prosedural dan orientasi pelayanan. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa stewardship dalam sektor publik tidak hanya tampak pada niat baik aparatur, tetapi juga pada praktik konkret seperti validasi berlapis, pengawasan rutin, penggunaan SAKTI, dan pengembalian sisa TUP ke kas negara.

Tabel 2. Mekanisme Kontribusi Pengelolaan Kas terhadap Efisiensi Keuangan

Aspek Pengelolaan Kas	Temuan Penelitian	Dampak terhadap Efisiensi Keuangan
Perencanaan Kas	RPD berbasis data historis tiga tahun, melibatkan KPA, PPK, dan operator, serta responsif terhadap revisi DIPA.	Mencegah over-planning dan under-planning serta mendukung realisasi 99,58%.
Pelaksanaan Kas	Alur SPP-SPM-SP2D berjalan sesuai prosedur; UP/TUP dikelola disiplin; tidak ada keterlambatan pencairan.	Menjaga kelancaran pembayaran dan mencegah kas menganggur.
Pengendalian Kas	Rekonsiliasi harian dan bulanan, pemisahan fungsi berbasis akses SAKTI, serta pengawasan berjenjang.	Menghasilkan saldo kas Rp0,00 dan nihil selisih rekonsiliasi.
Pelaporan Kas	BKU, LPJ, LRA, dan CaLK disusun sesuai SOP dan digunakan untuk monitoring bulanan.	Menyediakan informasi akurat untuk evaluasi dan pertanggungjawaban.

Sumber: Analisis integratif data penelitian, 2026

Secara teoritik, hasil penelitian ini mendukung literatur Value for Money yang menekankan bahwa efisiensi sektor publik harus dianalisis secara multidimensional. Temuan ini sejalan dengan Aliyyah et al. (2024) bahwa transparansi, akuntabilitas, dan VfM dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan publik. Hasil ini juga konsisten dengan Nurfadila (2024), yang menegaskan bahwa informasi kinerja dan sistem biaya dapat memperbaiki keputusan alokasi sumber daya. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual yang berbeda karena menunjukkan mekanisme tersebut pada satker peradilan militer, bukan pemerintah daerah atau lembaga publik umum.

Dari sisi metodologis, penggunaan pendekatan kualitatif memungkinkan penelitian ini mengungkap mekanisme di balik angka realisasi anggaran. Apabila hanya menggunakan rasio realisasi, kesimpulan penelitian dapat berhenti pada pernyataan bahwa anggaran terserap tinggi. Melalui wawancara, dokumentasi, dan triangulasi, artikel ini menunjukkan bahwa realisasi 99,58% lahir dari praktik kas yang konkret: perencanaan berbasis data, validasi berjenjang, rekonsiliasi rutin, dan pelaporan berbasis sistem. Dengan demikian, artikel ini memperlihatkan bahwa angka efisiensi perlu dibaca bersama proses institusional yang menghasilkannya.

KESIMPULAN

Pertama, pengelolaan kas pada Pengadilan Militer III-17 Manado Tahun Anggaran 2025 berjalan secara terstruktur melalui perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan. Perencanaan kas dilakukan berbasis data historis dan RPD, pelaksanaan kas mengikuti

mekanisme SPP-SPM-SP2D dan UP/TUP, pengendalian kas dilaksanakan melalui rekonsiliasi harian dan bulanan serta pemisahan fungsi berbasis SAKTI, sedangkan pelaporan kas dilakukan melalui BKU, LPJ, LRA, CaLK, dan dokumen rekonsiliasi. Keempat tahapan tersebut membentuk sistem pengelolaan kas yang responsif terhadap dua belas kali revisi DIPA.

Kedua, efisiensi keuangan satker tidak hanya tercermin dari realisasi anggaran sebesar 99,58% dan sisa anggaran 0,42%, tetapi juga dari dimensi Value for Money. Pada dimensi economy, satker menunjukkan ketepatan dan kehematan penggunaan anggaran melalui prioritas kegiatan mendesak dan riset harga. Pada dimensi efficiency, penghematan perjalanan dinas dan BBM tidak mengganggu output operasional. Pada dimensi effectiveness, penggunaan anggaran mendukung keberlangsungan fungsi peradilan dan terpenuhinya hak aparatur, meskipun data outcome peradilan yang lebih rinci belum tersedia.

Ketiga, pengelolaan kas berkontribusi terhadap efisiensi keuangan melalui mekanisme perencanaan yang akurat, pelaksanaan pembayaran tepat waktu, pengendalian berlapis, dan pelaporan akuntabel. Dalam perspektif Stewardship Theory, capaian saldo kas Rp0,00 dan nihil selisih rekonsiliasi menunjukkan komitmen aparatur keuangan sebagai steward atas kas negara. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya mempertahankan perencanaan RPD berbasis data, memperkuat evaluasi bulanan, dan mendokumentasikan indikator output layanan peradilan agar analisis VfM semakin lengkap. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain komparatif multi-satker atau mengintegrasikan data output peradilan dengan data keuangan untuk menguji efisiensi secara lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Adegbayibi, A. T., et al. (2025). Cash management policies and accountability among federal ministries, departments, and agencies in Ondo State, Nigeria. *Gusau Journal of Accounting and Finance*.
- Aliyyah, A., Sam, R., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2024). Disclosure of transparency, accountability and value for money concept in public sector financial management: A systematic literature review. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*.
- Cangoz, C., & Secunho, L. (2021). Cash management: How do countries perform sound practices? *Revista Nacional de Administracion*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Kithinji, M. M., Wepukulu, J. M., Gekara, M., & Mwanzia, M. (2023). Cash management and financial performance of public universities in Kenya. *Reviewed Journal International of Business Management*.
- Lengkong, A. C. M., et al. (2026). Implementation of performance-based budgeting at the North Sulawesi Provincial Health Office. *Formosa Journal of Applied Sciences*.
- Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*.
- Lovita, E., et al. (2023). Cash budget as internal control in regional cash financial management. *Taxation and Public Finance*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Munawir, M., et al. (2025). Budget efficiency vs public service: A critical evaluation of

- Presidential Instruction No. 1 of 2025. Journal of Law and Economics.
- Musoke, C. (2025). Public financial management and performance of public authorities. International Journal for Multidisciplinary Research.
- Nabawi, K., Aziz, F., Alif, M., & Sella, N. (2026). Analysis of regional government financial performance based on value for money. Mustard Journal De Ecobusin.
- Nizam, N. Z., et al. (2025). The efficiency of cash management practices at government agencies in Malaysia. International Journal of Asian Social Science.
- Nurfadila, N. (2024). Enhancing public financial management through performance evaluation and cost systems. Advances in Management & Financial Reporting.
- Pratama, A., et al. (2024). Analysis of financial performance measurement at the Jambi City Government Manpower, Cooperatives and SMEs Office based on the Value For Money concept. Jurnal Cakrawala Akuntansi.
- Rashied, A. S., et al. (2024). The impact of financial management reforms on budget efficiency, transparency, and wastage reduction across diverse regions. Journal of Ecohumanism.
- Reynilda, R., et al. (2025). Evaluation of public sector financial management and costing system in improving performance effectiveness. Economics and Digital Business Review.
- Setyawan, W. (2025). Bridging between financial performance and government performance: The role of public sector accounting in realizing good governance. Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting.
- Usman, U., Haeril, H., Salida, A., Taufiq, M., & Nur, Y. (2025). Evaluation of local government financial performance from the value for money perspective. Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi.