

Analisis Strategi *Treasury Single Account* dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Pengelolaan Kas Umum Daerah

Isti'annah

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jambi, istimahfud@gmail.com

ABSTRACT

The Indonesian government has developed a Treasury Single Account (TSA) as a form of Public Financial Management reform since the last decade and a half. Despite its impressive success where previously idle cash balances in commercial banks, its have been consolidated into government accounts at Bank Indonesia (BI). The development of the TSA is not yet complete. This paper investigates the TSA has been developed in Indonesia and identifies the gap between international best practice. The current literatures on TSA used to observe the existing TSA policies in Indonesia. Based on the analysis of the literatures, this study found that there is still a gap between the achievements and some significant things. The veracity of some of the literatures that has proven successful is worth considering. In addition to ensuring that the development of the current TSA has been carried out properly. This study is expected to contribute to the development of the current TSA in Indonesia by providing recommendations regarding the overall implementation of Virtual Accounts for all public fund accounts, the continuous development of all TSA supporting components, as well as the adoption of other countries' success by adjusting the specific conditions of Indonesia

Keyword: bank, cash, government, account, balance

PENDAHULUAN

Latar belakang

Gelombang transformasi untuk memperkuat penggunaan dana publik secara bijaksana sampai juga di Indonesia. Kementerian Keuangan c.q Direktorat Jenderal Perbendaharaan mulai mengimplementasikan *Treasury Single Account* (TSA) pada tahun 2008. Rekening pengeluaran terplih menjadi pionir dalam pelaksanaannya melalui penerapan rekening bersaldo nihil di bank-bank operasional. Bank operasioanl langsung melakukan pembayaran kepada supplier tanpa ada jeda lagi. Tahapan-tahapan selanjutnya terus bergulir, mulai dari konsolidasi saldo, *Treasury Notional Pooling* (TNP), *sweeping* hingga yang terbaru penggantian rekening tradisional milik satuan kerja menjadi *Virtual Account* (VA).

Prestasi keberhasilan penerapan TSA dalam tabel 1 terus dibayangi oleh keprihatinan meluas terkait berbagai kelemahan pengelolaan rekening kas daerah yang menampung dana transfer dari pemerintah pusat. Pengendapan dana transfer di rekening kas daerah terjadi sejak awal penerapan dana transfer. Fenomena tersebut terus berulang dari tahun ke tahun. Terkesan daerah mengelola keuangan mereka seperti “kerajaan independent” yang tidak tersentuh oleh

pemerintah pusat. Untuk menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan negara yang selama ini sudah diterapkan di negara-negara maju seolah-olah terhambat oleh regulasi.

Tabel 1. Prestasi Pengelolaan KEuangan Daerah Melalui Implementasi TSA

No	Tahun	Prestasi penerapan TSA
1	2008	Pembayaran ke supplier dilakukan di hari yang sama tanpa ada mengendap di bank
2	2009	<ul style="list-style-type: none"> - Konsolidasi saldo kas di BI, satu rekening untuk penerimaan dan pengeluaran. Semua penerimaan di tampung dalam satu rekening dan pengeluaran di ambil dari rekening yang sama - Biaya jasa ke bank komersial penampung pajak dan PNBK. - Pendapatan remunerasi atas uang pemerintah yang mengendap di BI - Penerapan TNP ke seluruh rekening satker
3	2010	<ul style="list-style-type: none"> - Sweeping (penyapuan) seluruh rekening penerimaan setiap hari, sehingga rekening penampungan di bank komersial bernilai nihil setiap hari kerja - Penempatan uang menganggur di BI atau bank operasional untuk mendapat pendapatan - Investasi jangka pendek dan instrument-instrumen yang aman dan menguntungkan
4	2012-2013	Menerima remunerasi antara 2-4 trilyun per tahun dan meningkat untuk tahun-tahun selanjutnya
5	2014	Penerapan TSA pada rekening bendahara pengeluaran
6	2015	Perluasan penerapan TSA atas rekening bendahara pengeluaran diantaranya dengan <i>Cash Management System (CMS) BRI</i> dan <i>Bank Indonesia Government electronic Banking System (BIG-eB)</i>
7	2021	Menyederhanakan jumlah rekening pengeluaran dari 25.000 an menjadi 4 000 an rekening Virtual Account

Sumber : KPPN Jambi dan diolah penulis

Pengelolaan keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 perlu dilaksanakan secara profesional, terbuka, dan bertanggung jawab untuk sebesar besarnya kemakmuran rakyat, yang diwujudkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Hal mengenai keuangan negara di atur dengan Undang-Undang Keuangan Negara. Beberapa ahli menafsirkan arti luas adalah seluruh keuangan negara, namun beberapa ahli menafsirkan keuangan negara dalam arti sempit bahwa harus dipisahkan keuangan negara dengan keuangan daerah terkait pelaksanaan anggaran. Penafsiran dalam arti sempit sudah sejalan dengan UU No 1 Tahun 2004 bahwa pelaksanaan anggaran merupakan tanggung jawab Menteri/Gubernur/Bupati/Walikota. Demikian pula pemahaman dalam arti luas juga sudah tertulis jelas dalam UU yang sama, Keuangan Negara adalah pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara, termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan, yang ditetapkan dalam APBN dan APBD.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah: (1) menilai tingkat kemajuan penerapan TSA di Indonesia, dibandingkan *best practice*, (2) memberikan alternatif usulan dalam implementasi TSA di Indonesia; dan (3) memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan dalam perumusan kebijakan manajemen kas pemerintah.

TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik TSA

TSA adalah proses dan alat untuk manajemen keuangan pemerintah, perbankan dan posisi kas yang efektif. Ini adalah alat untuk mengumpulkan dan menyatukan semua rekening dan keuangan pemerintah dalam satu tempat yang sama (Oyedekun, 2016). TSA juga didefinisikan sebagai rekening bank yang menghubungkan penerimaan dan pembayaran pemerintah serta dapat memberikan pandangan pada pemerintah atas semua sumber daya kas pemerintah. Dalam arti sempit, TSA dapat didefinisikan sebagai satu rekening bank (sebaiknya disimpan di bank sentral) atau struktur terpadu rekening bank dan akuntansi atau "rekening virtual" (sub-rekening) yang dengannya pemerintah, melalui satu administrator (umumnya perbendaharaan), dapat mengelola pendapatan dan pembayaran secara terpusat untuk memperoleh posisi kas konsolidasi pada setiap akhir hari (Fainboim dan Pattanayak, 2011). Mereka juga memberikan definisi dalam arti yang lebih luas, TSA adalah seperangkat sistem, proses, norma, dan prosedur yang diterapkan pada perbendaharaan nasional untuk konsolidasi dana dan pengelolaan keuangannya.

Selanjutnya Fainboim dan Pattanayak menjelaskan tentang enam karakteristik utama TSA yang efisien. Yang pertama lokasi, TSA harus dioperasikan di bank sentral karena memiliki resiko yang lebih kecil dibandingkan bank komersial termasuk resiko moral hazard. Cakupan merupakan karakteristik kedua. TSA harus mencakup semua entitas dan sumber daya pemerintah, sumber daya anggaran dan non anggaran (terlepas dari sumber pendapatannya), lembaga pengumpul, entitas penerima atau pengguna akhir sumber daya tersebut untuk memastikan bahwa jumlah maksimum sumber daya tunai dikelola oleh pusat. Hal ini akan mengurangi biaya eksplisit dan biaya peluang yang dikeluarkan perbendaharaan untuk mengelola kas pemerintah. Karakteristik ketiga adalah konsentrasi, instansi pemerintah tidak boleh memelihara sumber daya di rekening bank yang berada di luar pengawasan perbendaharaan, dan perbendaharaan harus diberi wewenang untuk mengizinkan pembukaan atau penutupan rekening bank di perbendaharaan pemerintah. Fitur ini mengikuti yang sebelumnya dimana saldo semua rekening bank pemerintah disapu ke TSA pada akhir setiap hari.

Kesesuaian menjadi karakteristik berikutnya, agar perbendaharaan dapat mengelola arus kasnya sesuai dengan prinsip keuangan, kesepadan sumber daya harus diizinkan untuk mencapai efisiensi yang maksimum. Rekening pemindahbukuan dirancang untuk menjamin kesepadan sumber daya TSA untuk penggunaan perbendaharaan, terlepas dari alokasi anggarannya atau apropriasi. Fungsi utama dari rekening-rekening ini adalah untuk memastikan bahwa sumber daya yang dialokasikan dimiliki dan tersedia bagi penerima manfaat tanpa harus menyimpannya di rekening bank yang terpisah. Dengan demikian, mereka memfasilitasi pembukuan dan pengendalian arus kas dan saldo, biasanya fungsi

rekening bank. Praktik terbaik adalah menyelenggarakan pembukuan di IFMIS (*Integrated Financial Management Information System*) pemerintah, meskipun dimungkinkan untuk mengadopsi sistem di mana subrekening TSA dalam fungsi bank yang sama dengan pembukuan.

Transaksi pendapatan dan pembayaran yang tepat waktu merupakan karakteristik kelima. Sumber daya pemerintah harus dimasukkan ke dalam TSA segera setelah dikumpulkan dan pencairan dilakukan hanya jika pengeluaran dibenarkan. Beberapa literatur menyebutkan sebagai meminimalkan *float*. Karakteristik terakhir adalah informasi tepat waktu: Informasi tentang posisi kas agregat pemerintah harus tersedia dan dapat diakses setiap hari, lebih disukai dalam waktu nyata. Informasi yang tepat waktu tentang ketersediaan kas sangat diperlukan untuk memperbarui perencanaan kas dan operasi harian perbendaharaan dalam keuangan pasar (misalnya, investasi surplus sementara, penerbitan utang jangka pendek).

Manajemen Kas

Storkey (2003) mendefinisikan manajemen kas pemerintah adalah serangkaian strategi yang diambil pemerintah untuk memiliki sejumlah uang pada waktu dan tempat yang tepat untuk memenuhi kewajiban pemerintah dengan biaya yang paling menguntungkan. Sementara Mu (2006), manajemen kas pemerintah adalah strategi dan seluruh proses terkait pengaturan arus kas pemerintah dalam jangka pendek di antara berbagai lembaga pemerintah dan antara pemerintah dengan sektor swasta. Selanjutnya Mu juga mengatakan bahwa Manajemen kas yang efektif dapat mencapai empat tujuan ideal. Pertama, menyediakan dana tepat waktu untuk membiayai pengeluaran pemerintah dan pembayaran utang. Menghindari munculnya biaya atas saldo kas menganggur dalam sistem perbankan menjadi tujuan kedua. Tujuan selanjutnya adalah meningkatkan penerimaan dari investasi kas yang menganggur (*idle cash*). Tujuan terakhir atau keempat adalah mengurangi dan mengendalikan berbagai risiko seperti *refinancing*, *credit*, *roll over*, dan *market risks*. Sejalan dengan Mu, Lienert (2009) juga menyebutkan bahwa memastikan ketersediaan dana untuk membiayai pengeluaran yang jatuh tempo adalah tujuan pertama dilakukannya manajemen kas pemerintah. Sedangkan tujuan kedua adalah untuk mengumpulkan semua penerimaan pada satu rekening. Melakukan pinjaman jika diperlukan dengan meminimalkan jumlah biaya bunga dari pinjaman merupakan tujuan ketiga. Optimalisasi *idle cash* dan mengelola risiko dengan investasi surplus hanya pada instrumen yang memiliki agunan yang memadai adalah tujuan keempat dan kelima.

Dalam implementasinya TSA menggunakan *Principle Unity of Cash*- didasarkan pada teori berhemat uang, pengaturan perbankan pemerintah harus terstruktur dan terpadu untuk memastikan penghematan uang tunai pemerintah. Dikatakan bahwa posisi ini diambil oleh sebagian besar ekonom seperti halnya dengan berhemat dan pengelolaan sumber daya yang terbatas (Ajugwe, 2020). Bank Dunia (2009) mempertegas Prinsip Kesatuan Perbendaharaan dimana dinyatakan bahwa perbendaharaan mengkonsolidasikan kontrol atas semua dana yang tersedia untuk pengelolaan dan akuntabilitas yang efisien. Dengan kata lain, tidak ada lembaga pemerintah lain yang diizinkan untuk mengoperasikan rekening bank tanpa diketahui kementerian Keuangan selaku BUN. Secara konseptual, Patternayak menyatakan bahwa TSA harus berfungsi sebagai kumpulan sumber daya kas pemerintah dalam satu akun atau sejumlah akun yang terhubung ke akun utama. Tujuannya adalah meminimalkan biaya transaksi

perbankan, mempercepat pengiriman pendapatan yang dikumpulkan ke kas, pembayaran segera untuk pengadaan pemerintah yang disetujui, memfasilitasi rekonsiliasi antara data perbankan dan akuntansi, kontrol dan pemantauan yang efisien atas dana yang dialokasikan ke berbagai instansi pemerintah, dan memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antara program fiskal dengan kebijakan moneter yang menghilangkan kejutan fiskal mendadak bagi otoritas moneter (Patternayak & fainbaim 2010).

Teori Manajemen Keuangan Publik, teori ini berasumsi bahwa pemerintah akan berhati-hati dalam mengelola pengeluarannya untuk kepentingan rakyat. Teori ini juga menekankan bahwa pendapatan pemerintah harus dimobilisasi dengan baik untuk melarang penjarahan seperti dimasukkan pendapatan ke dalam kantong pribadi (Udo & Esara, 2016). Sementara Teori Moneter Modern – memberikan prioritas pada proses penganggaran dan pengelolaan sumber daya yang efisien (Ajugwe, 2020). Menurut pemerintah yang berdaulat harus bertindak, beroperasi, terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan dampak tindakannya terhadap Ekonomi. Teori ini menganjurkan keberadaan TSA secara bersamaan di BUN sekaligus BUN sebagai penanggung jawab dan pengendali TSA. Menurut Wang et al. (2016), para manager keuangan akan menghadapi *trade-off* antara kebutuhan likuiditas dan optimalisasi kas sehingga target utama dalam pengelolaan kas perusahaan adalah memperoleh imbal hasil yang maksimal dengan basis kestabilan kas.

Kondisi pengelolaan kas seperti itu juga akan dihadapi pengelolaan kas negara yang modern di mana BUN selain dituntut untuk menjaga likuiditas juga harus mengoptimalkan kas yang menganggur (*idle cash*). Rekening Kas Umum Daerah adalah rekening tempat penyimpanan Uang Daerah yang ditentukan oleh gubernur/bupati/walikota untuk menampung seluruh penerimaan daerah dan membayar seluruh pengeluaran daerah pada bank yang ditetapkan.

Penelitian Terkait

Penelitian terkait TSA cukup banyak dilakukan sebelumnya diantaranya Daniel C. Dan Emmanuel N Iheanacho (2015,) dalam penelitiannya membahas detail tujuan diimplementasikannya TSA di Nigeria. Mereka berdua mengeksplorasi secara keseluruhan TSA dan menyimpulkan bahwa TSA harus dilaksanakan secara menyeluruh atas seluruh rekening pemerintah.

Meskipun hasil kajiannya sudah tidak relevan lagi, karena rekening yang dimaksudkan sudah dihapuskan semua oleh pemerintah, namun secara global semangat dan tujuan penelitian dengan judul Penerapan Treasury Single Account Sebagai Bentuk Manajemen Kas Dalam Pengelolaan Keuangan Negara (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Yogyakarta) juga menjadi acuan bagi kami. Tulisan ini ditulis oleh Siswo Nugroho dan Bowo Setiyono, S.E., M.Com. Dalam bahasannya mereka berdua menganalisa pengaruh penerapan treasury single account-TSA terhadap pengelolaan keuangan negara yang merupakan manajemen kas yang mengarah pada pengendalian pengelolaan kas.

Tema global lainnya yang cukup menarik untuk kami jadikan referensi adalah “Evaluasi Implementasi Manajemen Kas Pemerintah Pusat (Studi Kasus pada Direktorat Pengelolaan Kas Negara Ditjen Perbendaharaan). Menarik disimak karena kajian dilakukan langsung oleh para pegawai yang membidangi langsung dengan pelaksanaan implementasi TSA di direktorat terkait di Ditjen Perbendaharaan. Berbagai hal telah ditempuh untuk

penyempurnaan implementasi TSA, sehingga beberapa hasil kajian ini sudah *out of date* , namun secara globalnya masih bisa digunakan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, desain penelitian yang digunakan ialah metode kualitatif analisis kebijakan. Moleong (2012) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Sementara Penelitian Kebijakan adalah penelitian yang dapat dilakukan apabila sedang diimplementasikan atau pun sudah diimplementasikan (Putra 2012). Apabila sedang diimplementasikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efesiensi dari kebijakan tersebut, sedangkan apabila penelitian kebijakan itu dilakukan pada saat kebijakan itu sudah selesai diterapkan atau diimplementasikan bertujuan untuk menilai kebijakan tersebut secara menyeluruh. Penelitian kebijakan harus dilakukan dengan cepat, tepat, dan akurat, karena permasalahan yang timbul dalam masyarakat memerlukan solusi yang cepat atau segera ditangani.

Menurut Nugroho (2011), beberapa acuan yang harus diperhatikan dalam melakukan penelitian kebijakan yang pertama bagaimana menempatkan kawasan atau bidang penelitian kebijakan. Berfokus pada perbedaan penelitian apakah penelitiannya untuk kebijakan atau penelitian tentang kebijakan. Untuk kebijakan lebih bersifat layanan kebijakan untuk memberikan masukan, evidensi data, pertimbangan, dasar konseptual-teoritis, deskripsi konteks yang lebih lengkap serta rinci yang membantu dalam merumuskan, menyempurnakan, dan mengimplementasikan kebijakan. Berikutnya bagaimana seorang peneliti memposisikan dirinya sebagai orang luar atau sebagai orang dalam, apakah seorang peneliti itu adalah seorang praktisi atau seorang peneliti kebijakan yang profesional dalam melakukan penelitian. Dilanjutkan dengan Apa yang menjadi fokus investigasinya, proses perumusan atau pembuatan kebijakan, apakah diseminasi, implementasi atau dampak kebijakan. Yang terakhir Apakah penelitian tersebut dilakukan dalam ruang lingkup global, makro, atau mikro.

Menurut Dukeshire dan Thurlow dalam Putra (2012), langkah-langkah penelitian kebijakan yang pertama adalah melakukan identifikasi terhadap isu-isu kebijakan utama dan berbagai kemungkinan, kemudian merumuskan masalah, dilanjutkan dengan menyusun rencana aksi terhadap pengimplementasian kebijakan dan yang terakhir adalah melakukan mentoring dan evaluasi. Kebijakan tentang TSA yang sedang diimplementasikan menjadi obyek penelitian ini dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efesiensi dari kebijakan TSA tersebut. Waktu penelitian yang dibutuhkan intensif 4-6 bulan dengan memberikan masukan, evidensi data, pertimbangan yang lebih lengkap serta rinci yang dapat membantu dalam merumuskan, menyempurnakan, dan mengimplementasikan kebijakan. Tulisan ini menginvestigasi sejauh mana TSA telah dikembangkan di Indonesia dan mengidentifikasi gap antara praktik terbaik internasional dan implementasi TSA saat ini dengan menggunakan literatur terkini terkait TSA dan observasi atas kebijakan TSA yang sudah berlaku di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Krisis keuangan Asia tahun 1997 membawa Indonesia ke posisi fiskal terendah dimana tingkat utang pemerintah meningkat namun pendapatan menurun drastis. Hal tersebut diperparah dengan perubahan sistem pemerintahan otokratis menjadi demokratis dengan dalih peningkatan layanan publik. Gema keprihatinan atas transparansi dan akuntabilitas yang rendah dan korupsi di berbagai Lembaga pemerintah terasa semakin menggelora.

Pemerintah menjawab permasalahan diatas dengan mengeluarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah menyatakan bahwa semua pengeluaran berasal dari Rekening Kas Umum Negara (RKUN), dan semua penerimaan masuk RKUN. Sejalan dengan itu, saldo rekening penerimaan setiap akhir hari kerja wajib disetorkan seluruhnya ke RKUN di Bank Indonesia. Pengelolaan Kas Negara yang semula hanya bersifat administratif, berubah kepada prinsip pengelolaan kas yang sesuai dengan best practice pengelolaan kas negara yang modern atau yang lebih dikenal sebagai Treasury Single Account (TSA). Perencanaan kas yang baik, pengelolaan dan monitoring atas rekening pemerintah merupakan siklus paten yang dapat meminimalisir *float fund* dan optimalisasi pemanfaatan dana yang belum digunakan (*idle cash*). Oleh karena itu, pembentukan TSA menjadi prioritas.

Implementasi TSA Belum Menyeluruh

Indonesia melaksanakan tahapan TSA sesuai dengan praktik-praktik internasional. Reformasi peraturan dan kelembagaan sebagai tahap persiapan melibatkan juga proses penyusunan kerangka TSA. Survei dilakukan atas rekening-rekening bank yang dimiliki Pemerintah dan rekening-rekening belanja yang dimiliki oleh kementerian/lembaga di bank-bank komersial dan secara bertahap disertakan ke dalam TSA yang dikelola oleh BI. Berbanding terbalik dengan pengelolaan Rekening Kas Negara sebelum tahun 2004, perkembangan implementasi TSA sangat signifikan. Saldo kas yang sebelumnya menganggur di bank-bank komersial kini telah terkonsolidasi ke dalam rekening-rekening pemerintah di Bank Indonesia (BI). Seluruh saldo kas penerimaan dan pengeluaran atas transaksi keuangan negara terkumpul dalam waktu singkat dan menghasilkan pendapatan tambahan buat pemerintah.

Dengan sistem ini, bank operasional melakukan pembayaran kepada penyedia barang/jasa secara langsung sehingga meniadakan dana mengambang di rekening pemerintah di luar TSA. Selanjutnya, di tahun 2009, dilakukan konsolidasi saldo kas pemerintah dengan dibukanya Rekening Kas Umum Negara (RKUN) sebagai bentuk TSA di Bank Indonesia. Semua penerimaan negara harus disetorkan ke dalam dan semua pengeluaran negara harus dibayarkan keluar dari RKUN. Pada bulan Januari 2009, kesepakatan dibuat oleh Kementerian Keuangan dan BI atas remunerasi. Remunerasi yang sesuai atas saldo pemerintah di BI. Secara umum terlihat remunerasi yang diberikan BI lebih rendah daripada tingkat bunga pasar namun hal tersebut mewujudkan suatu situasi yang mendukung bagi keduanya (*win-win*). Rendahnya remunerasi berakibat pada kecilnya dividen yang diterima pemerintah dari BI, namun hal tersebut sepadan dengan ketiadaan resiko yang harus ditanggung pemerintah. Remunerasi pasti menambah pendapatan negara. Pengurangan biaya yang harus dikeluarkan BI atas

operasional kebijakan moneter untuk sterilisasi likuiditas saldo kas pemerintah di bank komersial menjadi keuntungan dari sisi BI.

Di tahun 2009 juga disepakati pembayaran biaya jasa atas layanan perbankan bagi pemerintah yang disediakan oleh bank komersial yang melakukan pemungutan penerimaan negara pajak dan bukan pajak, sementara atas surplus saldo kas pemerintah di BI disekati remunerasinya. Pemberlakuan konsolidasi non-kas dan pengawasan saldo di rekening pengeluaran yang dikelola oleh Satker melalui penerapan TNP juga dilakukan di tahun yang sama. Seluruh rekening Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran menjadi obyek TNP dimana konsolidasi dilakukan tanpa pemindahbukuan kas apapun. Di akhir setiap hari kerja setelah proses penutupan saldo konsolidasi dilakukan atas semua rekening Bendahara Penerimaan dan rekening Bendahara Pengeluaran. Dalam konsep "*notional pooling*", kas tidak benar-benar dikumpulkan. Koordinasi dilakukan secara virtual, kemudian informasi mengenai saldo tersebut digunakan untuk menentukan bunga. Setiap hari bunga dibayarkan sesuai dengan jumlah saldo yang terkumpul. Besaran suku bunga telah ditentukan dalam perjanjian antara pemerintah dan bank terkait, dan tertera di dalam kontrak.

Sepuluh prinsip penerapan TNP di Indonesia diterapkan. Prinsip awal penerapan TNP, Satker Kementerian/Lembaga meminta izin kepada KPPN untuk membuka rekening baru/tambahan atau menutup rekening. KPPN mencatatkan perubahan terhadap rekening tersebut ke basis data rekening dan melaporkannya ke Direktorat Pengelolaan Kas Negara merupakan prinsip kedua. Selanjutnya Direktorat Pengelolaan Kas Negara mendaftarkan rekening bendahara Satker tersebut ke kantor pusat bank komersial yang mengelola TNP, agar dapat dicatatkan ke dalam sistem TNP. Setiap akhir hari kerja TNP melakukan konsolidasi atas seluruh rekening bendahara di bank bank komersial adalah prinsip keempat. Prinsip selanjutnya setiap awal bulan kantor pusat bank komersial menyetorkan ke RKUN sejumlah remunerasi atas saldo rekening bendahara. Prinsip keenam, penerapan TNP dilakukan pada setiap kantor pusat bank komersial dimana bendahara terkait membuka rekening tersebut; Penerimaan dari bunga yang langsung diperoleh atas saldo di rekening bendahara disetorkan ke RKUN 423253 merupakan prinsip selanjutnya. Rekening bendahara satker yang tidak terdaftar dalam TNP tetap mendapatkan penerimaan bunga yang akan disetorkan ke RKUN oleh Kementerian/Lembaga terkait menjadi prinsip ke Sembilan dan prinsip terakhir Jumlah remunerasi TNP ditentukan melalui suatu perjanjian antara bank komersial dan Dirjen Perbendaharaan selaku Kuasa BUN.

Tahapan TSA Rekening Penerimaan adalah merupakan suatu upaya pemerintah untuk mempercepat pemasukan kas untuk penerimaan kas negara sekaligus mengurangi float atau penundaan waktu dalam proses penerimaan kas negara. Tahun 2010 penyapuan (*sweeping*) harian atas rekening penerimaan di bank/kantor pos persepsi dan ketentuan bahwa semua penerimaan negara di rekening bank/kantor pos persepsi harus disapu (sehingga bersaldo nihil) ke TSA di Bank Indonesia secara harian. Dengan pertimbangan instrumen yang aman dan menguntungkan, Bank Indonesia/bank komersial menjadi pilihan pemerintah untuk investasi jangka pendek yang aman dan menguntungkan.

Hal tersebut merupakan perwujudan pengelolaan kas yang aktif. Penjagaan kas negara dijalankan secara disiplin dan hati-hati dan didukung oleh *Integrated Financial*

Management Information System (IFMIS) atau lebih kenal SPAN (Sistim Perbendaharaan dan Anggaran Negara). Sebuah sistem berbasis informasi dan teknologi yang dimiliki Ditjen Perbendaharaan. Penerapan TSA sangatlah positif bagi Pemerintah Indonesia baik dari sudut pandang kemanfaatan ekonomi maupun pengambilan kebijakan strategis. Berdasarkan sudut pandang kemanfaatan ekonomi, pemerintah telah menerima remunerasi yang dibayarkan sebesar 65% dari suku bunga BI, sebesar Rp2 trilyun sampai dengan Rp4 triliun per tahun selama kurun tahun 2012 dan 2013. Sementara itu, dari sudut pandang pengambil kebijakan, penerapan TSA membantu pemerintah untuk secara lebih baik mengelola berbagai risiko terkait dengan penyimpanan kas dan mengambil keputusan tentang keuangan publik secara keseluruhan, khususnya yang terkait dengan defisit dan surplus kas.

Ketangguhan TSA juga teruji di masa pandemi COVID 19 ini. Sampai akhir tahun anggaran 2020 dan 2021 Pemerintah mampu menjaga ketersediaan kas. Tantangan dan tekanan baik terhadap penerimaan, belanja, maupun pembiayaan dalam APBN akibat pandemi COVID-19 berhasil dilewati. Saldo kas penerimaan dan pengeluaran telah dikonsolidasikan, sehingga pemerintah berhasil memastikan ketersediaan dana untuk membiayai belanja pada waktu yang tepat. Peran vital TSA sebagai strategi pengelolaan kas negara terbukti tangguh. Selain memberikan manfaat bagi kebijakan fiskal, penerapan TSA juga dapat membantu BI dalam melaksanakan operasi moneter dan pengendalian stabilitas suku bunga.

Implementasi TSA selama periode yang ditinjau, dianalisis, dan dicatat bahwa meskipun menghadapi tantangan dalam masa transisi, implementasinya sebagian besar berhasil. Tercatat bahwa pengaturan tersebut telah menyebabkan penutupan sejumlah rekening yang berlebihan, yang dapat menjadi jalan untuk penyalahgunaan dana. Awal tahun 2022 pemerintah telah berhasil menyederhanakan rekening dari hampir dua puluh lima ribuan menjadi empat ribuan.

Dengan keberhasilan penerapan TSA yang telah terbukti di tingkat kementerian pemerintah pusat, Kementerian Keuangan dapat mempertimbangkan konsolidasi lebih lanjut atas TSA dengan menyertakan BLU-BLU dan dana-dana bersifat khusus secara kasus per kasus tanpa mempengaruhi otonomi pengoperasian mereka. Dari analisis kebijakan yang sudah ada diperoleh kesimpulan bahwa TSA semakin membantu untuk mendukung pengumpulan dan pengiriman semua pendapatan pemerintah tetapi belum mengamankan pemantauan yang ketat terhadap pengeluaran pemerintah. Para kritikus mengkhawatirkan keberhasilan TSA pada sisi pengeluaran terutama di tingkat pemerintah daerah.

Rekening Kas Umum Daerah

Awal Januari 2001 Desentralisasi fiskal resmi dijalankan di Indonesia Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 mengamankan pemberian diskresi belanja daerah yang luas dengan didukung oleh pendanaan transfer dari pusat ke daerah. Tahun 2014 Undang-Undang Nomor 23 diimplementasikan sebagai penyempurna otonomi daerah, yang disempurnakan kembali dengan Undang-Undang nomor 2 tahun 2015. Desentralisasi fiskal diarahkan untuk mewujudkan alokasi sumber daya nasional yang efisien melalui hubungan keuangan pusat dan daerah yang transparan dan akuntabel melalui instrumen: Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK) dan Dana Bagi Hasil (DBH). DAU berfungsi untuk mengurangi

horizontal imbalance. Sedangkan DAK berfungsi sebagai sarana mendukung daerah miskin. Sebagai sarana mengurangi ketidakseimbangan fiskal antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah merupakan fungsi DBH. Dengan instrumen DAU, daerah diharapkan memiliki sumber daya fiskal yang memadai untuk menunjang tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan ekonomi daerah yang berbasis keotonomian.

Seperti tertuang dalam UU APBN, sepertiga APBN di Indonesia dibelanjakan oleh berbagai kementerian teknis untuk kepentingan kegiatan operasional mereka (pegawai, barang dan jasa, dan belanja modal), biasanya kita kenal dengan istilah dana pusat. Sepertiga yang kedua dialokasikan untuk dana transfer ke APBD. Pengeluaran subsidi, bantuan sosial dan pelunasan utang menjadi bagian terakhir. Dana yang beredar di daerah masih bertambah lagi, karena sebagian dana pusat juga di belanjakan di daerah. Sekitar sepertiga dana pusat dibelanjakan di daerah melalui dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan serta belanja instansi pusat yang ada di daerah. Dengan jumlah sebesar itu artinya pemerintah pusat telah menaruh kepercayaan tinggi kepada pemerintah daerah untuk secara mandiri menjalankan kewenangan yang dilimpahkan kepadanya di semua bidang kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal serta keagamaan. Namun kondisi yang diharapkan ternyata berbanding terbalik dengan kenyataan. Besarnya nilai dana transfer menjadikannya sebagai hal yang sangat menggiurkan. Banyaknya kasus yang menyeret oknum aparatur pemda, menjadikan pengelolaan keuangan dana transfer benar-benar harus dievaluasi. Resiko *moral hazard* sebagai isu utama menjadi tantangan.

Implementasi otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia telah melewati dua dekade, fenomena klasik yang melekat sejak pertama kali dilaksanakannya adalah banyaknya pemda yang memarkir dana di bank daerah (BPD). Kemenkeu mencatat saldo dana pemda yang ada di perbankan hingga Desember 2021 sebesar Rp113,38 triliun. Posisi Desember 2020 sebesar Rp93,96 triliun setelah mengalami penurunan dari Desember 2019 sebesar Rp101,52 triliun. Dari sisi pemerintah, pengendapan dana menandakan pertumbuhan ekonomi tidak optimal karena dana yang seharusnya menggerakkan perekonomian hanya diparkir di perbankan. Realisasi belanja pemerintah merupakan stimulus bergeraknya perekonomian di daerah, memicu investasi, membuka lapangan kerja, sehingga pertumbuhan ekonomi bisa maksimal. Kenyataan tersebut menciderai otonomi keuangan itu sendiri. Otonomi keuangan daerah mensyaratkan pemerintah daerah untuk dapat menggunakan dana yang dialokasikan ke daerah tersebut sesuai dengan sasaran pembangunan daerah, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Suatu bukti nyata Pemerintah Indonesia belum mengadopsi dan sepenuhnya menerapkan TSA untuk kontrol yang sukses dan akuntabilitas dana publik untuk menghindari dana talangan dari sumber mana pun.

Upaya untuk menerapkan TSA secara penuh sesuai best praktis internasional seolah-olah terhambat oleh peraturan. Meskipun sudah termaktub dengan jelas dalam Undang-Undang Dasar kita, namun UU turunannya memberikan ruang lingkup yang lebih terbatas. Tujuan pengelolaan kas dalam UU No 1 tahun 2004 adalah untuk memastikan (i) tersedianya kas untuk membiayai kewajiban negara, (ii) adanya tindakan yang efektif dan efisien untuk mengoptimalkan imbalan-imbalan dari surplus kas atau untuk mengatasi kekurangan kas, (iii) penyediaan kas bagi semua Kementerian/Lembaga sesuai dengan proyeksi arus kas mereka

untuk membiayai berbagai kegiatan mereka, dan (iv) pembayaran tepat waktu kepada para penyedia barang/jasa Kementerian/Lembaga sesuai dengan jadwal kegiatan mereka. Bertolak belakang dengan pendapat para akademisi, bahwa TSA harus mencakup semua entitas, kementerian/Lembaga, pemerintah daerah dan lain-lain. Beberapa negara membuat undang-undang dan dukungan hukum baru untuk memfasilitasi keberhasilan implementasi TSA secara total di negara tersebut. Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti, pemerintah Indonesia perlu membuat berbagai peraturan turunan untuk melaksanakan Undang-Undang Dasar yang sudah ada. Sedangkan untuk mendukung sistem penerimaan berjalan baik, diperlukan kebijakan yang mengatur dan ketegasan pelaksanaannya.

Dalam praktik TSA, semua aspek mobilisasi sumber daya keuangan dan pengeluaran harus dikelola dengan baik di pemerintahan untuk kepentingan rakyat. Dalam perkembangan zaman sumber daya keuangan pemerintah semakin terbatas sehingga harus dikelola secara lebih efisien. Sejalan dengan TSA fungsi perbendaharaan harus dipertajam mulai dari perencanaan kas yang baik, pencegahan agar jangan sampai terjadi kebocoran dan penyimpangan, pencarian sumber pembiayaan murah, mudah dengan memanfaatkan uang pemerintah yang sementara menganggur. idle as yang paling murah untuk menjadi penambah pendapatan bagi negara. Keuangan Negara pada tingkat pemerintahan pusat, berfungsi pula untuk memperkokoh landasan pelaksanaandesentralisasi dan otonomi daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Ini termasuk mobilisasi sumber daya, prioritas program, proses penganggaran, pengelolaan sumber daya yang efisien dan melakukan kontrol untuk mencegah penyalahgunaan dana masyarakat. TSA memastikan transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar dalam keuangan publik. Fungsi utama TSA dalam pengelolaan kas adalah mengontrol belanja pemerintah termasuk di dalamnya belanja yang telah di transfer ke pemda.

Sesuai PMK 233/PMK.07/2020 DAU sebagai dana transfer terbesar di transfer setiap bulan satu perduabelas setelah pemda mengirim berkas persyaratannya. Penyaluran berbasis kinerja istilah populer yang digunakannya. Pemda harus sudah menyampaikan ke Direktorat Jenderal Perimbangan dan Keuangan (DJPK) paling lambat tanggal 14 bulan sebelumnya. Adapun berkas yang dikirimkan terdiri dari: realisasi belanja pegawai, tunjangan pegawai dan belanja pembayaran non pns. Dana-dana transfer lainnya memiliki mekanisme yang hampir serupa dengan DAU, pemerintah pusat akan mentransfer sejumlah dana sesuai ketentuan setelah persyaratan administratif dipenuhi. Tidak ada batasan dan sanksi yang dikenakan jika pemda tidak memenuhi batasan waktu penyampaian persyaratan administratif. Transfer akan selalu dilakukan kapanpun oleh DJPK asal pemda mengirim persyaratan administratif. Bahkan jika hingga akhir tahun pemda belum mengirimkannya, DJPK tetap mengirimkan keseluruhan hak pemda dimaksud. Dengan mekanisme yang lebih ketat, pemerintah pusat memiliki Uang Persediaan (*Petty Cash*). Uang Persediaan (UP), dimana satker diberikan sejumlah uang yang bisa dibelanjakan sesuai keperluannya. Disini Pemdapun diberi otonomi untuk penggunaannya. Perbedaannya uang persediaan di rekening Bank Umum sudah masuk dalam manajemen TSA, sementara ini masih belum tersentuh karena otonominya. Empat puluh ribu dua ratus empat puluh delapan rekening satuan kerja untuk menampung UP berhasil di ujicobakan dalam TNP yang merupakan implementasi TSA . Meskipun dana kecil, namun awal

penerapan TNP hingga tahun 2013 pemerintah mendapatkan penerimaan PNBPN sekitar Rp669 milyar.

Manfaat utama dari TSA adalah untuk meningkatkan perolehan pendapatan pemerintah dan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengeluaran pemerintah. Hal itu juga dapat membantu meminimalkan kebocoran pendapatan yang menjadi tantangan besar bagi pertumbuhan dan perkembangan Ekonomi Indonesia. Pengenalan TSA dapat menghentikan pemda yang mengelola keuangan mereka seperti entitas independen dan mengirimkan pendapatan ke kas pemerintah sesuka hati. Jika TSA dipandu dengan benar dan ada tinjauan terus-menerus terhadap implementasinya, kecerobohan keuangan lembaga pemda dapat dibatasi dan memaksa pengeluaran sesuai dengan ketentuan anggaran yang disetujui. Diperlukan adanya suatu cara untuk mengkonsolidasikan saldo-saldo kas bernilai besar yang saat ini terdapat di luar TSA, terutama dana pada pemerintah-pemerintah daerah yang merupakan sepertiga APBN. Rekening-rekening kas ini dapat terus dikelola oleh pemilik rekening tetapi ditempatkan masuk dalam lingkup TSA. Kemenkeu selaku BUN hanya mengatur UP kementerian/Lembaga yang mengendap di bank karena belum waktunya digunakan. Sementara kekuasaan penuh penggunaan uang UP tetap berada di kementerian/Lembaga, sesuai konsep *Let's manager manage* istilah populer dari implementasi Undang Undang no 17 tahun 2003. Hal yang sama bisa dilakukan dengan sedikit modifikasi yaitu remunerasi langsung terkirim ke rekening pemda, Kemenkeu hanya melakukan pencatatan.

Best practice International TSA dapat digambarkan sebagai bagian dari Program Reformasi Ekonomi untuk memfasilitasi struktur terpadu rekening bank pemerintah untuk semua transaksi pemerintah. TSA harus dioperasikan di bank sentral. Sumber daya yang ada di sana memiliki risiko lebih kecil dibandingkan dengan simpanan bank komersial swasta atau publik dan, oleh karena itu, tidak akan menghadapi risiko moral hazard. Di beberapa negara, meskipun saldo-saldo kas beberapa entitas pemerintah dipegang oleh bank sentral di luar TSA, namun oleh bank sentral saldo-saldo kas tersebut dianggap sebagai bagian dari keseluruhan saldo kas pemerintah demi kepentingan informasi atas saldo kas harian pemerintah pusat. Perjanjian dengan pemerintah daerah dilakukan oleh Kementerian Keuangan di beberapa negara yang mengimplementasikan TSA untuk menggunakan dan saling meminjamkan dana cadangan kas mereka dengan sejumlah imbalan atau remunerasi.

Praktik manajemen kas pemerintah di Indonesia, dewasa ini semakin menuju pada praktik terbaik. Dalam praktik manajemen kas pemerintah, konsolidasi dan perencanaan kas menjadi faktor yang sangat penting. Sesuai peraturan Rekening Kas Umum Daerah (RKUD) untuk menampung semua dana transfer jumlahnya Lima ratus empat puluh dua. Hal tersebut sesuai dengan jumlah pemda yang ada di Indonesia. Namun kenyataannya, para pakar mengatakan sulit mengetahui secara akurat jumlah rekening yang dikelola oleh seluruh pemerintah daerah dan Satkernya, karena peraturan yang ada tidak mensyaratkan pemerintah daerah menyampaikan laporan apapun, baik mengenai jumlah rekening maupun saldo yang disimpan di rekening-rekening tersebut, kepada Menteri Keuangan selaku BUN.

Keikutsertaan pemda dalam implementasi TSA membantu pemda untuk mengumpulkan dana yang lebih besar untuk operasional pemda. Dari sisi pemerintah pusat mempunyai data yang valid atas berapa kas yang dimiliki pemerintah secara real time.

Dimungkinkan juga sekiranya dibutuhkan pemerintah dapat melakukan pinjaman jangka pendek hingga menengah dengan suku bunga pasaran ke kas pemda. Dengan berkurangnya kecenderungan pemerintah untuk meminjam dari sektor keuangan, diharapkan dapat memperkuat ruang fiskal pemerintah. Rendahnya aktivitas pemerintah juga diharapkan memberikan ruang bagi sektor swasta untuk mengakses dana di sektor keuangan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan pembangunan.

Saldo kas yang dimiliki pemerintah juga bisa mendapatkan renumerasi (bunga/imbalan) dari kesepakatan yang dibuat dengan Bank Indonesia, potensi dari renumerasi ini cukup besar. Namun, perlu dicatat bahwa saldo kas pemda yang besar ini hanya dimiliki dan disimpan di bank pembangunan milik daerah. Akumulasi dari beberapa rekening bersaldo besar di beberapa BPD menimbulkan tantangan tersendiri bagi BI dalam mengelola kebijakan moneter. Berbagai opsi yang dapat dipertimbangkan dalam menghadapi tantangan ini antara lain: (i) memberi insentif kepada pemerintah daerah untuk berpartisipasi dalam program investasi kas pemerintah pusat; (ii) membantu pemerintah daerah membuat TSA Pemerintah Daerah dan menempatkannya di BI; dan (iii) meyakinkan pemerintah daerah untuk membuka rekening buku besar di Ditjen Perbendaharaan dan mengkonsolidasikan saldo mereka ke dalam TSA (seperti halnya yang diterapkan di Perancis).

Para analis mendalilkan bahwa bank-bank pemerintah daerah mungkin kehilangan simpanannya jika dana transfer ikut dalam TSA. Sisi positifnya ada tercipta persaingan yang ketat di pasar uang dimana bank-bank berebut dana untuk meningkatkan posisi likuiditasnya. Dimungkinkan awal penerapan kebijakan ini BPD agak dirugikan, namun sesuai teori manajemen keuangan publik menguatkan temuan bahwa semua aspek mobilisasi sumber daya keuangan dan pengeluaran harus dikelola dengan baik di pemerintahan untuk kepentingan warga negara. Penerapan kebijakan-kebijakan ini telah mendesak bank-bank untuk berubah dari *armchair banking* dan peraturan mereka, tetapi untuk melipatgandakan upaya mereka dalam menarik lebih banyak pelanggan ke dalam sistem untuk memungkinkan mereka memiliki dana yang cukup untuk beroperasi.

Secara umum, manfaat TSA sangatlah positif bagi Pemerintah Indonesia; akan tetapi, sulit untuk secara akurat mengukur keseluruhan manfaat keuangan dan ekonomi. Guna mengukur manfaat kuantitatif pelaksanaan TSA, mungkin bisa dihitung manfaat keuangan yang langsung didapat Perbendaharaan atas konsolidasi saldo-saldo kas pemerintah dan diperkenalkannya remunerasi yang dibayarkan sebesar 65% dari suku bunga BI. Sedangkan berbagai manfaat kualitatif dan tidak langsung terkait dengan hadirnya TSA yang bisa kita lihat bersama antara lain berkurangnya peluang korupsi, keamanan yang lebih baik bagi saldo-saldo kas pemerintah, serta koordinasi yang lebih baik antara pengelola kas dan utang. Khusus untuk pemda karena dananya yang cukup signifikan, TSA akan mendorong belanja daerah lebih efektif dan produktif.

SIMPULAN

Treasury Single Account (TSA) yang sedang diimplementasikan oleh pemerintah diharapkan mampu meningkatkan efektifitas pengelolaan kas negara. Dengan system ini pemerintah memiliki kemampuan untuk mencatat, memonitor, dan memproyeksikan

aliran kas masuk dan keluar. Tahapan TSA sesuai praktik-pratik internasional sedang dilaksanakan saat ini, termasuk di dalamnya reformasi peraturan dan kelembagaan. Keberhasilan penerapan TSA telah terbukti di tingkat kementerian pemerintah pusat.

Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara diberikan wewenang untuk melakukan konsolidasi kas dan menyusun perencanaan kas. Namun kenyataannya, masih sulit mengetahui secara akurat jumlah rekening yang dikelola oleh seluruh pemerintah daerah dan satkernya, karena peraturan yang ada tidak mensyaratkan pemerintah daerah menyampaikan laporan apapun, baik mengenai jumlah rekening maupun saldo yang disimpan di rekening-rekening tersebut, kepada Menteri Keuangan selaku BUN. Karena dana transfer ke APBD merupakan bagian APBN sudah seharusnya merupakan bagian dari TSA

Adopsi TSA atas RKUD akan memberikan manfaat terbesar dan mungkin ada tantangan dalam jangka pendek tetapi manfaat dalam jangka panjang pasti akan melebihi tantangan. Dengan penerapan TSA akuntabilitas dana publik yang cukup besar dapat di control dan dana talangan bisa dihindari. Dengan hasil penelitian ini, rekomendasi yang diajukan sebagai berikut:

- a) Efektivitas dan efisiensi kebijakan TSA dapat ditingkatkan dengan pengawasan yang memadai dan ketat terhadap pengeluaran pemerintah dan bukan hanya penerimaan.
- b) Sistem akuntansi pemerintah daerah harus dirancang untuk mencatat semua transaksi dan menangkap informasi yang relevan secara independen dari arus kas di rekening bank tertentu.

KETERBATASAN

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan menggunakan data sekunder. Penelitian kualitatif berpotensi bias tanpa adanya triangulasi data yang memadai. Penelitian ini telah menerapkan triangulasi data melalui pengumpulan data sekunder dari sumber yang berbeda dan observasi. Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan proses triangulasi data yang lebih luas termasuk pada triangulasi metode analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajugwe, O. 2020. A critical Analysis of treasury single account policy in Nigeria. *International Journal of Research and innovation in social sciences*, 4(12),103-110.
- Amtiran, Paulina Y. 2020. Pengelolaan Keuangan Negara. *Journal of Management (SME's)*. Vol.12 No.2 2020 p203-2014.
- Babatz, G. 2013. "Sustained Effort, Saving Billions: Lessons from the Mexican Government's Shift to Electronic Payments." Evidence Paper. Better than Cash Alliance. Available at <http://betterthancash.org/wp-content/uploads/2013/12/Evidence-Paper-English1.pdf>.
- Ekubiat JU, Ime EE (2016) Adoption of Treasury Single Account (TSA) by State Governments of Nigeria: benefits, challenges and prospects. *Journal of Finance and Accounting* 4: 126-130.
- Eme OI, Chukwurah DC (2015) An Analysis of Pros and Cons-Treasury Single Account Policy in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*.
- ESADE, KPMG, and Invest in Spain. 2014. Fondos Soberanos. Madrid, Spain: Invest in Spain.
- Fainboim, I., and S. Pattanayak. 2010, Treasury Single Account: Concept, Design and Implementation Issues, IMF Working Paper, International Monetary Fund.

- Fainboim, I. and S. Pattanayak. 2011. "Treasury Single Account: An Essential Tool for Government Cash Management." IMF Technical Notes and Manuals 11/04. Washington, DC: International Monetary Fund.
- IMF (International Monetary Fund). 2014. Government Finance Statistics Manual 2014. Washington, DC: IMF.
- Isa, Ahmed A. 2016. The Treasury Single Account (TSA) as an Instrument of Financial Prudence and Management: Prospect and Problem. *Research Journal Finance and Accounting*. Vol.7 No.4 2016 p66-71.
- Isti'anah. 2008. Optimalisasi Peran Dana Bagi Hasil (DBH) dalam Pembangunan Daerah. *Jurnal Informasi Perpajakan Akuntansi dan Keuangan Publik*. Vol.3 No.1 Januari 2008 pp 45-54.
- Isti'anah. 2009. Manajemen Keuangan Daerah: "Optimalisasi Pengelolaan Dana Alokasi Umum (DAU) bagi Pembangunan Daerah". *Jurnal Informasi Perpajakan Akuntansi dan Keuangan Publik*. Vol.4 No.2 Juli 2009 pp 171-179.
- Nugroho, R. 2011. Publik Policy. Jakarta: Gramedia
- Okerekeoti, U., & Okoye, E.I. 2017. Treasury single account (TSA) in Nigeria: A theoretical perspective. Paper Treasury single account (TSA) in Nigeria: A theoretical perspective. Paper presented at the 2017 International Conference on African Entrepreneurship and Innovation for Sustainable Development (AEISD)
- Oyedokun, Godwin E. 2016. Imperative of Treasury Single Account (TSA) in Nigeria. Available at <https://ssrn.com/abstract=2910315> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2910315>
- Putra Nusa dan Hendarmawan. 2012. *Metodologi Penelitian Kebijakan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Storkey, I. 2003. Government Cash Management and Treasury Management Reform. Asian Development Bank: Governance Brief
- Udo, U. A. & Esara, Y.K. 2016. Implementation of TSA and Nigerian economy Business & Economy, Market Development, Report generated on Thu, 21 Apr
- Wang, Z., Xu, G., Zhao, P. & Lu, Z. 2016. The optimal cash holding models for stochastic cash management of continuous time. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 14(1), 1-17 doi: 10.3934/jimo.2017034
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 233/PMK.07/2020 Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.07 /2019 tentang Pengelolaan Dana Bagi Hasil, Dana Alokasi Umum, dan Dana Otonomi Khusus
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.