



## Analisis Rendahnya Penggunaan *Digipay* pada Satuan Kerja di KPPN Cirebon

Farhan Najib<sup>1</sup>, Btari Mariska Purwaamijaya<sup>2\*</sup>, Adi Prehanto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Tasikmalaya, Indonesia, [farhannajib@upi.edu](mailto:farhannajib@upi.edu)

<sup>2</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Tasikmalaya, Indonesia, [btarimariska@upi.edu](mailto:btarimariska@upi.edu)

<sup>3</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Tasikmalaya, Indonesia, [adiprehanto2020@upi.edu](mailto:adiprehanto2020@upi.edu)

\*Corresponding Author: [btarimariska@upi.edu](mailto:btarimariska@upi.edu)

**Abstract:** This study aims to analyze the factors contributing to the low level of *Digipay* utilization among work units within the State Treasury Service Office (KPPN) Cirebon. Employing a qualitative case study approach, the research collects data through in-depth interviews, direct observations, and document analysis. The data are analyzed using thematic analysis to identify underlying patterns and meanings behind the low adoption of *Digipay*. The findings reveal that the limited number of registered vendors, technical challenges within the system, limited staff capacity, government policies, and the persistence of a manual work culture are the main factors hindering adoption. Despite these challenges, *Digipay* has proven beneficial in improving the efficiency of financial audits and reducing transaction costs. The effectiveness of its implementation largely depends on staff readiness, digital literacy, and institutional support from relevant agencies. This study underscores the importance of strategies to enhance staff capabilities, expand collaboration with local vendors, and strengthen the digital ecosystem within the public sector. The findings provide practical insights for accelerating digital transformation in public financial management.

**Keywords:** *Digipay*, Digital Transformation, Government Digitalization, Digital Payment

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya tingkat pemanfaatan *Digipay* oleh satuan kerja di wilayah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cirebon. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan makna yang mendasari rendahnya tingkat adopsi *Digipay*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah vendor terdaftar, kendala teknis dalam sistem, kapasitas staf yang terbatas, kebijakan pemerintah, serta budaya kerja manual yang masih kuat menjadi faktor utama yang menghambat proses adopsi. Meskipun terdapat berbagai tantangan, *Digipay* terbukti memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi audit keuangan serta mengurangi biaya transaksi. Efektivitas implementasi sistem ini sangat bergantung pada kesiapan staf, tingkat literasi digital, serta dukungan kelembagaan dari instansi terkait. Penelitian ini menekankan pentingnya strategi untuk meningkatkan kapasitas

staf, perluasan kerja sama dengan vendor lokal, serta penguatan ekosistem digital di sektor publik. Temuan penelitian ini memberikan wawasan praktis untuk mempercepat transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara.

**Kata Kunci:** *Digipay, Transformasi Digital, Digitalisasi Pemerintahan, Pembayaran Digital*

---

## PENDAHULUAN

Saat ini, dunia berada dalam lanskap kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian, dan kompleksitas dalam pengambilan keputusan (Taskan dkk., 2022). VUCA menjadi lanskap yang menggambarkan lingkungan bisnis yang penuh tantangan, di mana strategi, praktik, dan asumsi yang ada harus terus dievaluasi ulang untuk menjaga kelangsungan organisasi. Sebelumnya, sistem pembayaran manual sering kali dianggap tidak efisien karena memakan waktu lama dan rentan terhadap kesalahan. Dalam menghadapi tantangan tersebut, diperlukan sistem pengelolaan keuangan negara yang adaptif dan transparan. Salah satu inovasi yang hadir sebagai respons terhadap kondisi ini adalah Digipay, sistem pembayaran digital pemerintah yang menggantikan proses manual dengan ekosistem digital yang lebih efisien dan akuntabel. Oleh karena itu, Digipay menjadi cara baru dalam melakukan pembayaran non-tunai dengan lebih praktis dan sistematis (Nuranindita, 2023).

Pemerintah berkomitmen untuk terus mengupayakan transformasi digital dengan mempercepat pengembangan ekonomi digital sebagai pilar strategis dalam mewujudkan visi Indonesia emas 2045 (Kemenko Perekonomian, 2023), untuk mencapai visi ini pemerintah aktif mendorong digitalisasi dalam sistem pembayaran. Digipay menjadi solusi utama untuk mencapai tujuan tersebut, karena menawarkan cara yang lebih praktis, sistematis, dan aman dalam melakukan pembayaran. Penggunaan uang elektronik sebagai bentuk pembayaran digital memungkinkan masyarakat melakukan berbagai transaksi dengan lebih mudah dan cepat, mengurangi risiko kesalahan, serta meningkatkan keamanan transaksi. Digipay menjadi platform *marketplace* dalam pengelolaan kas negara yang mengintegrasikan pembelian barang dan jasa pemerintah yang didanai dari uang persediaan, pembayaran digital, kalkulasi dan pembayaran pajak atas transaksi, serta pelaporan dalam satu ekosistem (Hutabarat, 2021).

Digipay sebagai platform *marketplace* pertama kali diperkenalkan pada tahun 2019, program ini ditetapkan dari peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-20/PB/2019 mengenai Uji Coba Penggunaan Uang Persediaan Melalui Sistem *marketplace* dan *digital payment* pada satuan kerja. Satuan kerja, yang selanjutnya disebut satker adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian/Lembaga yang melaksanakan 1 atau beberapa program/kegiatan dan membebani dana APBN (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2021). Implementasi Digipay merepresentasikan satker sebagai upaya transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Sistem ini bertujuan untuk menggantikan mekanisme pembayaran manual dengan solusi yang lebih modern dan efisien. Dengan Digipay, diharapkan proses transaksi keuangan dapat dilakukan dengan lebih cepat, aman, dan transparan, sehingga mendukung peningkatan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara.

Pemerintah telah menetapkan sejumlah sasaran strategis melalui pemanfaatan sistem *marketplace* dan *digital payment* dalam transaksi keuangan negara. Tujuan utamanya adalah menghadirkan sistem pembayaran pemerintah yang efektif, efisien, sekaligus mampu meningkatkan kualitas pengelolaan kas negara. Lebih jauh, integrasi *marketplace* dan *digital payment* diharapkan dapat menggabungkan proses bisnis dengan teknologi informasi, mengotomatisasi mekanisme pembayaran, mendorong pergeseran fungsi dari pekerjaan

administratif ke analisis data, menyederhanakan proses bisnis dalam mendukung akuntabilitas APBN, memperkuat perencanaan kas, serta menekan biaya pendanaan sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan dana publik (Direktorat Pengelolaan Kas Negara, 2021).

Selanjutnya implementasi *marketplace* dan *digital payment* juga membawa manfaat langsung bagi satuan kerja, perbankan, serta penyedia barang/jasa (vendor). Bagi satuan kerja, sistem ini mempermudah integrasi proses pengadaan dan pembayaran, menyederhanakan pelaporan anggaran, serta menyediakan sarana untuk memperkuat mekanisme pengendalian internal maupun audit. Dari perspektif perbankan, keberadaan sistem ini membuka pasar baru untuk pembiayaan, memperkuat peran bank sebagai mitra pemerintah, dan membangun ekosistem ekonomi yang lebih terintegrasi. Dari sisi vendor/UMKM sebagaimana pernyataan dari (Wulansari dkk., 2022), munculnya platform digital sebagai salah satu tanda kehadiran ekonomi digital mampu digunakan sebagai wadah serta media para pelaku UMKM untuk memasarkan bisnisnya.

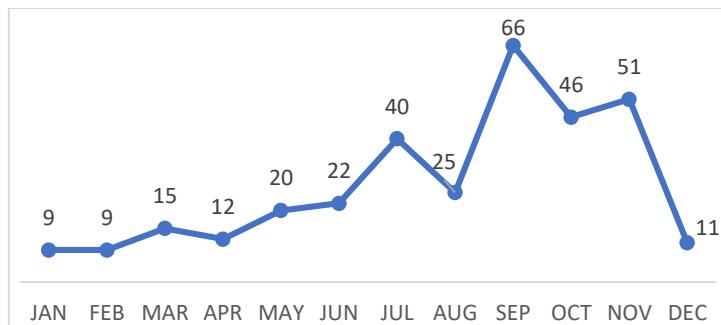
Menyikapi situasi dan era digital yang semakin berkembang, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cirebon telah mengadopsi platform Digipay sebagai bagian dari upaya untuk mendukung pengembangan ekonomi digital dalam pengelolaan keuangan publik. Berdasarkan data (Badan Pusat Statistik, 2022) secara umum, wilayah Cirebon memiliki jumlah UMKM mencapai 4335, kemudian penggunaan QRIS di masyarakat mengalami pertumbuhan hingga 200% dalam beberapa tahun terakhir (Pemerintah Kota Cirebon, 2024). Hal tersebut menjadi potensi unggul dalam penerapan digitalisasi pembayaran. Dengan adanya kebijakan untuk penggunaan Digipay pada satuan kerja perlu dilakukan *monitoring* dan evaluasi, KPPN Cirebon pada tahun 2024 telah melakukan *monitoring* dan evaluasi untuk transaksi Digipay seperti yang dijelaskan di Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah Satuan Kerja yang Sudah dan Belum Menggunakan Digipay**

Satker Sudah Melakukan Transaksi	19
Satker Belum Melakukan Transaksi	95
Total Satker	114

Sumber: KPPN Cirebon, 2024 (diolah)

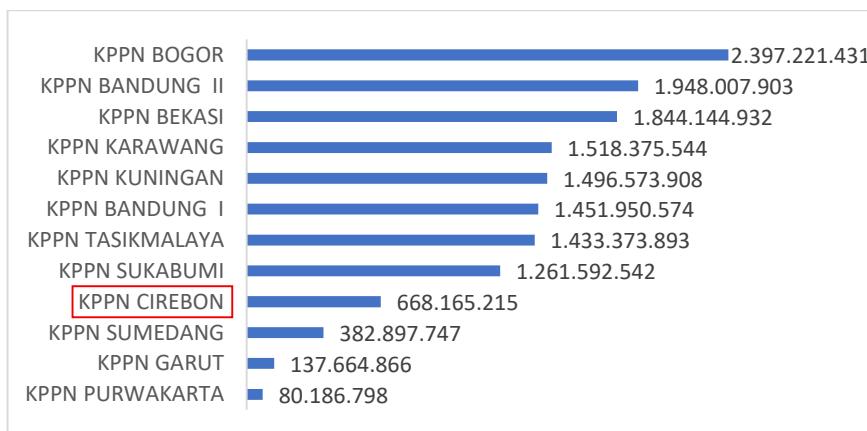
Berdasarkan Tabel 1, dari total 114 satuan kerja (satker) yang berada di bawah koordinasi KPPN Cirebon, hanya 19 satker atau sekitar 16,7% yang telah melakukan transaksi menggunakan aplikasi Digipay selama tahun 2024. Sementara itu, sebanyak 95 satker atau sekitar 83,3% lainnya belum memanfaatkan Digipay dalam proses transaksi keuangannya. Satker-satker tersebut tersebar di wilayah administratif yang menjadi tanggung jawab KPPN Cirebon. Padahal dari KPPN Cirebon memiliki target implementasi penggunaan digipay seluruh satker pengelola uang persediaan (UP) agar melakukan transaksi Digipay minimal 1 (satu) kali dalam setiap bulan (KPPN Cirebon, 2024). Fakta ini mencerminkan bahwa tingkat adopsi penggunaan Digipay di lingkungan satker KPPN Cirebon masih tergolong sangat rendah dan belum sepenuhnya mendukung agenda transformasi digital yang tengah didorong oleh pemerintah.



Sumber: KPPN Cirebon, 2024 (diolah)

**Gambar 1. Frekuensi Transaksi Digipay KPPN Cirebon 2024**

Berdasarkan data yang ditampilkan pada Gambar 1, penggunaan aplikasi Digipay oleh satuan kerja (satker) di wilayah kerja KPPN Cirebon selama tahun 2024 menunjukkan pola yang fluktuatif dari bulan ke bulan. Pada awal tahun, yaitu bulan Januari dan Februari, jumlah transaksi yang dilakukan melalui Digipay tercatat masih rendah, masing-masing hanya 9 transaksi, jumlah ini mulai mengalami peningkatan secara bertahap hingga mencapai puncaknya pada bulan September dengan total 66 transaksi yang merupakan capaian tertinggi sepanjang tahun. Namun, setelah bulan tersebut terjadi penurunan terutama pada bulan desember hanya 11 transaksi. Variasi dalam capaian transaksi ini menunjukkan bahwa belum terdapat konsistensi yang kuat dalam penerapan Digipay di lingkungan satuan kerja.



Sumber: Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024 (diolah)

**Gambar 2. Nilai Transaksi Digipay 2024 KPPN Se-Jawa Barat**

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa nilai transaksi Digipay tahun 2024 di wilayah KPPN Cirebon masih tergolong rendah dibandingkan dengan KPPN lain di Provinsi Jawa Barat. KPPN Cirebon hanya mencatat nilai transaksi sebesar Rp668.165.215, yang menempatkannya pada posisi ke-9 dari 12 KPPN di Jawa Barat. Jika dibandingkan dengan KPPN terdekat secara geografis, yaitu KPPN Kuningan yang mencapai Rp1.496.573.908, maka selisih nilai transaksi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan yang besar dalam implementasi Digipay. Kondisi ini mencerminkan bahwa tingkat pemanfaatan Digipay di KPPN Cirebon masih rendah dan perlu ditingkatkan agar dapat sejalan dengan daerah lain yang lebih progresif dalam mendukung digitalisasi sistem pembayaran pemerintah.

Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, di mana salah satu pilar utamanya adalah modernisasi tata kelola pemerintahan berbasis digital. Rendahnya tingkat penggunaan Digipay tidak hanya menghambat transformasi digital di sektor keuangan publik, tetapi juga berpotensi menimbulkan inefisiensi anggaran negara. Jika sistem Digipay tidak dimanfaatkan secara maksimal, biaya operasional seperti pemeliharaan server,

pembaruan sistem, serta pengelolaan infrastruktur digital akan menjadi beban yang tidak sebanding dengan manfaatnya. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menggali pengalaman langsung satuan kerja di wilayah KPPN Cirebon dalam mengimplementasikan Digipay, guna mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang menyebabkan rendahnya pemanfaatan sistem pembayaran digital tersebut. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai hambatan dan tantangan yang ada, sekaligus menawarkan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat untuk mendorong keberhasilan implementasi Digipay di masa mendatang.

## METODE

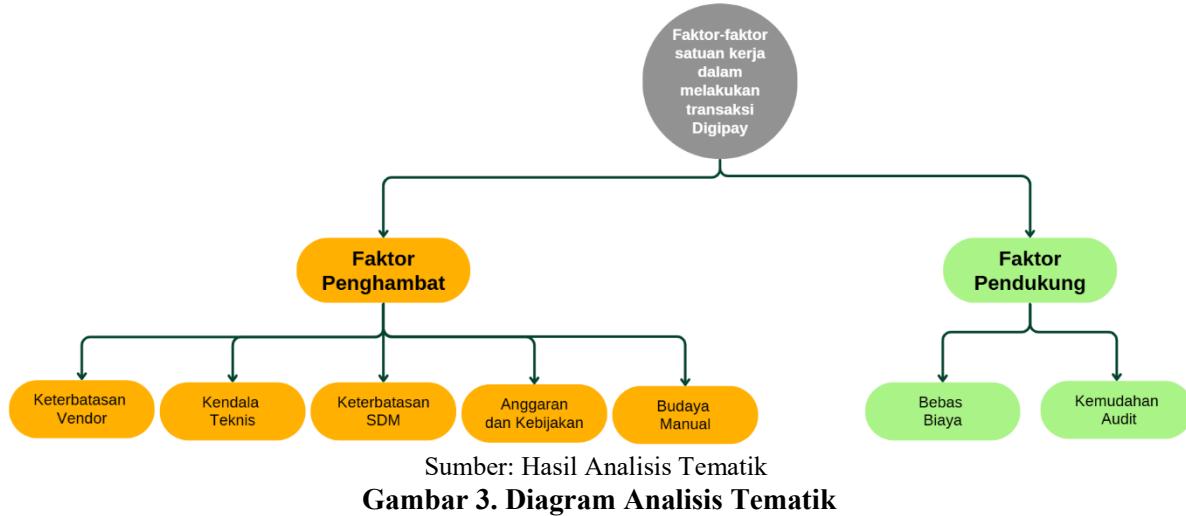
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang berfokus pada implementasi Digipay di KPPN Cirebon. Data primer dikumpulkan melalui observasi dan wawancara semi terstruktur sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan, laporan transaksi, serta dokumen pendukung lainnya. Pemilihan informan dilakukan secara *purposefully sample* untuk memilih partisipan yang paling membantu peneliti memahami permasalahan dan pertanyaan penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Oleh karena itu dalam penelitian ini terdiri atas 4 informan yang dipilih peneliti berdasarkan peran strategis dan tingkat keterlibatan mereka dalam implementasi Digipay di KPPN Cirebon. Informan tersebut meliputi satu penanggung jawab Digipay di KPPN Cirebon dengan kriteria memiliki tanggung jawab langsung terhadap koordinasi, monitoring, serta evaluasi pelaksanaan Digipay. Informan berikutnya adalah satu admin pada satuan kerja yang telah menggunakan Digipay, dengan kriteria sebagai operator utama transaksi Digipay dan memiliki pengalaman praktis dalam proses pemesanan, verifikasi, serta penyelesaian transaksi. Informan ketiga adalah satu pejabat fungsional KPPN yang berperan dalam proses verifikasi dan pengawasan transaksi, dengan kriteria terlibat dalam pengendalian internal, validasi dokumen, serta pemastian kepatuhan terhadap SOP Digipay. Informan terakhir adalah perwakilan dari satuan kerja yang belum mengimplementasikan Digipay, dengan kriteria memahami alasan institusinya belum menggunakan Digipay serta memiliki kewenangan atau pengetahuan terkait proses belanja satuan kerja. Keempat informan ini dipilih untuk menghadirkan perspektif yang komprehensif mengenai praktik penggunaan, tantangan, serta hambatan adopsi Digipay di lingkungan KPPN Cirebon.

Dalam penelitian ini menggunakan alur pendekatan induktif yang digunakan untuk menemukan pola dan makna yang muncul dari data lapangan dan analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), melalui tahapan membaca data, pengkodean, identifikasi tema, mereview tema, mendefinisikan dan membuat nama tema, serta interpretasi hasil. Selanjutnya validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, *member checking*, dan *peer debriefing* dengan rekan sejawat guna menguji konsistensi interpretasi peneliti. Kombinasi teknik ini memastikan bahwa hasil analisis memiliki kredibilitas tinggi dan merefleksikan kondisi empiris secara akurat. Hasil penelitian dipaparkan berdasarkan temuan di lapangan untuk menjawab permasalahan yang diteliti. Proses analisis dilakukan dengan mengaitkan data empiris dengan literatur ilmiah, penelitian terdahulu, serta regulasi yang relevan sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan digitalisasi keuangan publik di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses analisis tematik dengan data dikumpulkan dari empat sumber utama, yakni wawancara dengan pejabat penanggung jawab Digipay, admin satker, pejabat fungsional, satker yang belum menggunakan digipay, serta observasi terhadap aktivitas transaksi Digipay di KPPN Cirebon kemudian menambahkan dokumentasi kebijakan dan dokumen lainnya untuk analisis penggunaan Digipay di KPPN Cirebon. Analisis

menghasilkan 5 tema utama yang menjadi faktor penghambat penggunaan Digipay dan menjelaskan penyebab rendahnya tingkat adopsi Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon. Kemudian terdapat juga manfaat dan kelebihan Digipay bagi satker sebagai faktor pendukung yang menjadi alasan satker dalam bertransaksi menggunakan Digipay yaitu bebas biaya dan kemudahan audit.



### Keterbatasan Vendor

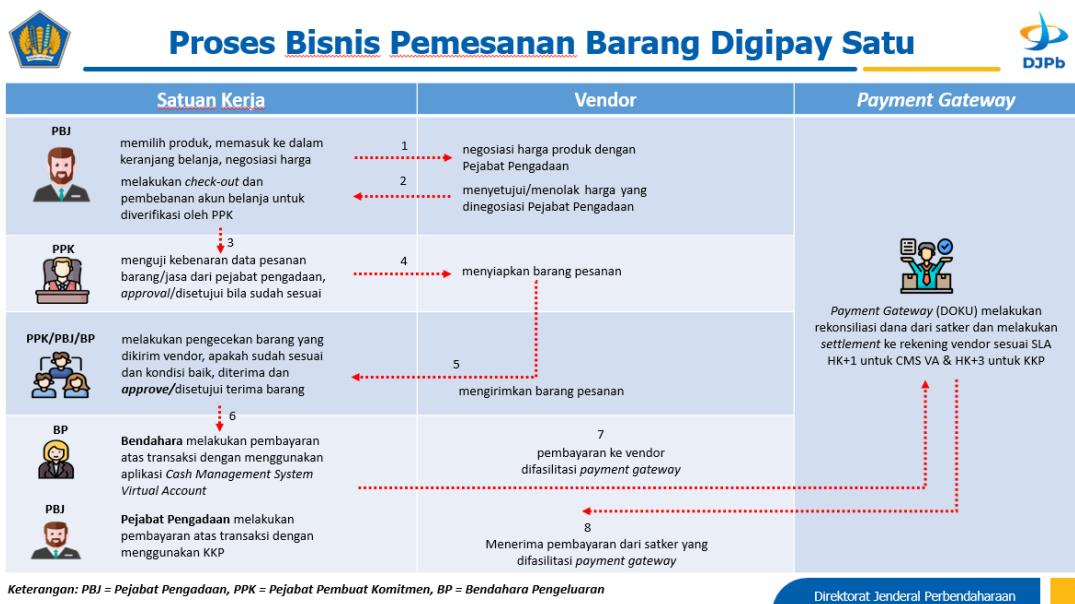
Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah vendor berkaitan erat dengan rendahnya tingkat penggunaan Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon. Berdasarkan hasil wawancara dengan admin satker ditemukan bahwa sebagian besar satuan kerja mengalami kesulitan dalam menemukan vendor yang sesuai kebutuhan pada platform Digipay. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya jumlah penyedia barang dan jasa yang telah terdaftar serta rendahnya aktivitas transaksi dari vendor yang sudah tergabung dalam sistem. Data dokumentasi dan observasi mendukung temuan tersebut, sebagian satker menyatakan bahwa pilihan vendor yang tersedia dalam sistem sangat terbatas, sehingga tidak mampu menyediakan variasi produk maupun harga yang kompetitif. Akibatnya, beberapa satuan kerja masih memilih melakukan transaksi secara manual, terutama untuk kebutuhan operasional rutin. Fenomena ini menunjukkan bahwa secara praktis, Digipay belum sepenuhnya berfungsi sebagai ekosistem digital yang kompetitif dan inklusif bagi seluruh satuan kerja di bawah KPPN Cirebon.

Keterbatasan jumlah vendor di Digipay juga terlihat jelas ketika dibandingkan dengan potensi pelaku usaha yang sebenarnya ada di wilayah Cirebon. Berdasarkan data (Badan Pusat Statistik, 2022) tercatat terdapat 4.335 pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang aktif beroperasi di berbagai sektor ekonomi wilayah Cirebon. Namun, berdasarkan data dokumen KPPN Cirebon, hanya 23 UMKM yang telah terdaftar sebagai vendor aktif di platform Digipay. Perbandingan ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi pelaku usaha lokal dalam sistem digital pemerintah masih sangat rendah, yaitu kurang dari 1% dari total potensi yang tersedia, sebab itu diperlukan upaya penguatan sosialisasi untuk UMKM.

### Kendala Teknis

Dari hasil wawancara dengan penanggung jawab Digipay KPPN Cirebon dan pejabat fungsional, salah satu kendala teknis utama yang muncul dalam implementasi sistem Digipay di KPPN Cirebon adalah proses penerbitan *Cash Management System Virtual Account* (CMS VA) yang memerlukan waktu relatif lama dari pihak perbankan dan prosedur transaksi yang dinilai lebih rumit dibandingkan dengan platform *marketplace* komersial lainnya.

Keterlambatan penerbitan CMS ini berakibat langsung terhadap terhambatnya efektivitas transaksi satuan kerja, dalam sistem pembayaran pemerintah yang mengandalkan integrasi antara KPPN, satuan kerja, dan bank mitra, kecepatan penerbitan CMS menjadi elemen krusial, agar siklus transaksi berjalan lancar dan sesuai jadwal pelaksanaan anggaran. Ketika proses ini terhambat, maka aktivitas belanja pemerintah dapat tertunda, sehingga sebagian satker memilih kembali pada prosedur manual yang dianggap lebih pasti. Proses penerbitan CMS melibatkan serangkaian tahapan administratif dan teknis yang membutuhkan verifikasi dari pihak bank. Meskipun prosedur ini dirancang untuk memastikan keamanan transaksi dan validitas data keuangan, pada praktiknya sering terjadi keterlambatan karena koordinasi lintas lembaga yang tidak efisien. Lambatnya penerbitan CMS dari pihak bank juga mencerminkan belum optimalnya integrasi sistem antara pemerintah dan lembaga perbankan dalam mendukung digitalisasi keuangan negara.



Sumber: Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024

**Gambar 4. Alur Transaksi Digipay**

Selanjutnya dari wawancara dengan penanggung jawab Digipay dan hasil observasi diketahui bahwa prosedur transaksi pada Digipay di rasa rumit dan tidak seflexibel platform *marketplace* komersial. Untuk menyelesaikan satu transaksi, satuan kerja harus melalui beberapa tahap birokratis, mulai dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan Barang/Jasa (PBJ), hingga Bendahara Pengeluaran seperti yang ditunjukkan Gambar 4. Masing-masing tahap memerlukan verifikasi dan persetujuan berjenjang, yang memperlambat alur transaksi dan memperbesar potensi keterlambatan pembayaran. Dalam konteks platform digital, kondisi ini menciptakan persepsi bahwa Digipay tidak *user-friendly* dan membutuhkan upaya administratif yang tinggi dibandingkan dengan *marketplace* umum seperti Tokopedia atau Shopee, di mana transaksi dapat diselesaikan secara langsung dan otomatis.

### Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Dalam konteks implementasi Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu hambatan paling nyata dalam pelaksanaan transaksi digital. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, sejumlah satuan kerja (satker) masih menghadapi kekurangan personel dengan kompetensi yang sesuai, terutama pada posisi-posisi kunci yang dibutuhkan dalam sistem. Satker dengan struktur organisasi kecil umumnya tidak memiliki pejabat pengadaan yang bersertifikat, padahal keberadaan Pejabat

Pengadaan Barang/Jasa (PBJ), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan Bendahara merupakan tiga peran utama yang wajib ada agar sistem Digipay dapat berfungsi dengan baik. Ketika salah satu posisi tersebut kosong, proses transaksi otomatis terhenti karena sistem tidak dapat melakukan verifikasi berjenjang. Ketika satker tidak memiliki pejabat pengadaan, mereka harus meminjam pejabat pengadaan dengan satker lain untuk untuk bertransaksi Digipay.

Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan Digipay di beberapa satuan kerja berjalan tidak konsisten, bahkan tertunda dalam waktu yang lama. Kekosongan jabatan juga menimbulkan beban tambahan bagi pejabat yang tersisa, yang harus merangkap beberapa fungsi sekaligus tanpa dukungan administratif yang memadai. Situasi semacam ini tidak hanya memperlambat proses pengadaan, tetapi juga berisiko menurunkan akurasi data transaksi dan meningkatkan potensi kesalahan input. Dari wawancara dengan pejabat fungsional, persoalan kekurangan SDM bersifat struktural karena beberapa satker memang memiliki kapasitas personel terbatas dan belum mendapatkan tambahan formasi sesuai kebutuhan operasional digital.

Selain itu, sistem Digipay yang dirancang dengan prinsip akuntabilitas dan verifikasi berlapis belum sepenuhnya adaptif terhadap kondisi satker dengan sumber daya terbatas. Ketentuan mengenai tiga pengguna aktif dalam satu transaksi menuntut keberadaan struktur organisasi yang lengkap dan stabil, sedangkan sebagian satker di wilayah KPPN Cirebon masih beroperasi dengan jumlah pegawai yang minimal. Dalam situasi tersebut, proses transaksi digital menjadi sangat bergantung pada ketersediaan individu tertentu, yang apabila berhalangan akan menghentikan proses pengadaan.

### **Anggaran dan Kebijakan**

Faktor anggaran dan kebijakan pemerintah turut memainkan peran penting dalam menjelaskan rendahnya penggunaan Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja APBN, ketika terjadi efisiensi anggaran atau penghematan belanja operasional, seperti pemangkasan belanja Alat Tulis Kantor (ATK) atau pengurangan kegiatan rutin, hal ini berpotensi mengurangi jumlah transaksi. frekuensi transaksi Digipay dapat menurun. Dari dokumen tersebut menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kebijakan pengelolaan anggaran dan tingkat aktivitas digitalisasi transaksi di sektor publik.

Secara struktural, mekanisme penggunaan Digipay terintegrasi erat dengan siklus pelaksanaan anggaran negara. Oleh karena itu, setiap perubahan dalam kebijakan fiskal atau kebijakan pengendalian belanja akan berdampak langsung terhadap aktivitas transaksi. Ketika pemerintah menerapkan kebijakan efisiensi untuk menjaga keseimbangan fiskal, satker sering kali memilih untuk melakukan penyesuaian belanja agar lebih hemat, dampaknya volume transaksi melalui Digipay ikut menurun, kemudian tidak adanya sanksi bagi satker yang tidak menggunakan digipay. Fenomena ini menegaskan bahwa penggunaan sistem digital tidak dapat dipisahkan dari konteks kebijakan perencanaan anggaran pemerintah.

### **Budaya Manual**

Budaya kerja yang masih berorientasi pada sistem manual merupakan salah satu faktor yang menjelaskan rendahnya tingkat adopsi Digipay di lingkungan KPPN Cirebon. Berdasarkan hasil wawancara dengan penanggung jawab Digipay, pejabat fungsional, serta admin satuan kerja, ditemukan bahwa sebagian besar satuan kerja (satker) masih menunjukkan preferensi kuat terhadap metode transaksi konvensional, terutama pembayaran tunai. Walaupun sistem Digipay telah diperkenalkan sebagai bagian dari kebijakan nasional digitalisasi keuangan negara, kebiasaan birokrasi yang terbentuk selama bertahun-tahun membuat proses perubahan ke arah digital tidak berlangsung secara cepat maupun menyeluruh.

Kecenderungan untuk tetap menggunakan metode manual bukan disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga karena faktor kenyamanan psikologis dan kebiasaan administratif

yang telah menjadi rutinitas dalam pelaksanaan anggaran. Pegawai di tingkat satker merasa lebih percaya diri dengan sistem yang sudah mereka kuasai, di mana proses pembelian barang dan jasa dapat dilakukan secara langsung tanpa harus melalui tahapan verifikasi yang panjang. Sistem manual dianggap lebih fleksibel karena memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan dapat disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian satker enggan menggunakan Digipay karena vendor yang biasa menjadi rekanan mereka belum terdaftar dalam sistem tersebut dan hasil observasi menunjukkan masih sedikitnya vendor yang terdaftar di *marketplace* Digipay khususnya dalam wilayah KPPN Cirebon. Kebijakan pemerintah yang mensyaratkan transaksi hanya dapat dilakukan dengan vendor resmi di dalam platform Digipay membuat satker kesulitan bertransaksi dengan penyedia barang dan jasa yang telah menjadi langganan mereka selama ini. Akibatnya, transaksi secara manual dipilih sebagai alternatif untuk menjaga kelancaran operasional, terutama dalam pengadaan barang rutin. Kondisi ini memperlihatkan bahwa budaya manual tidak hanya lahir dari kebiasaan birokrasi, tetapi juga dari keterbatasan ekosistem pendukung digitalisasi yang belum sepenuhnya siap di tingkat lokal.

Hasil wawancara dan observasi juga memperkuat temuan bahwa sebagian satker masih memandang penggunaan Digipay sebagai tambahan beban administratif. Tidak seperti di platform *marketplace* lainnya yang tidak perlu verifikasi berlapis, proses verifikasi di Digipay harus melibatkan tiga pengguna utama seperti Pejabat Pengadaan Barang/Jasa (PBJ), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan Bendahara, hal tersebut dianggap memerlukan koordinasi berlapis yang memperlambat transaksi, khususnya bagi satuan kerja dengan jumlah SDM terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya dipersepsikan sebagai sarana efisiensi, melainkan masih dilihat sebagai prosedur yang rumit.

### **Manfaat dan Kelebihan Digipay**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun implementasi Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon menghadapi sejumlah kendala struktural dan teknis, sistem ini tetap memberikan manfaat dan kelebihan dalam mendukung digitalisasi transaksi keuangan pemerintah. Dua manfaat utama yang diidentifikasi melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi adalah kemudahan audit serta bebas biaya transaksi, yang keduanya menjadi faktor pendorong utama bagi satuan kerja untuk tetap memanfaatkan Digipay sebagai instrumen pembayaran resmi.

Dari sisi kemudahan audit, Digipay memungkinkan setiap transaksi terekam secara otomatis dan terdokumentasi secara digital, sehingga seluruh proses pengeluaran keuangan negara dapat ditelusuri dengan mudah. Sistem ini memberikan jejak transaksi digital yang dapat diverifikasi oleh pihak-pihak terkait, baik bendahara, pejabat pembuat komitmen (PPK), maupun auditor internal. Melalui mekanisme ini, potensi penyimpangan seperti penggunaan uang tunai yang tidak tercatat, duplikasi transaksi, atau manipulasi bukti pembayaran dapat diminimalkan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa proses audit dan pelaporan keuangan menjadi lebih efisien karena bukti transaksi sudah tersedia dalam bentuk digital dan dapat diakses secara real-time. Hal ini sejalan dengan agenda Kementerian Keuangan untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan kas negara melalui integrasi sistem digital seperti CMS, KKP, dan Digipay.

Selain itu, sistem pembayaran digital seperti Digipay juga dinilai mampu mengurangi risiko peredaran uang tunai palsu dan menghindarkan satuan kerja dari praktik pengelolaan kas yang tidak tertib. Dengan mekanisme pembayaran non-tunai, transaksi dilakukan langsung melalui sistem perbankan, sehingga setiap pengeluaran memiliki catatan resmi yang tervalidasi. Hal ini menjadikan Digipay bukan hanya sebagai alat transaksi, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian internal yang memperkuat sistem pengawasan fiskal pemerintah.

Selanjutnya, aspek bebas biaya transaksi menjadi keunggulan lain dari penggunaan Digipay. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, tidak terdapat biaya administrasi tambahan yang dikenakan kepada satuan kerja dalam setiap transaksi yang dilakukan melalui platform ini. Keunggulan ini membedakan Digipay dari *marketplace* komersial atau metode pembayaran tunai, yang sering kali menimbulkan biaya tidak langsung seperti ongkos transportasi, pengambilan uang tunai di bank, atau potongan administrasi.

### Pembahasan Faktor Penghambat dan Manfaat Digipay

Penelitian ini menemukan bahwa tingkat adopsi sistem *marketplace* Digipay di wilayah kerja KPPN Cirebon masih tergolong rendah karena adanya lima faktor penghambat utama seperti keterbatasan vendor, kendala teknis sistem, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), faktor anggaran dan kebijakan, serta budaya manual yang telah mengakar kuat di lingkungan birokrasi. Meskipun demikian, Digipay juga memberikan manfaat nyata bagi satuan kerja (satker), terutama dalam hal kemudahan audit dan bebas biaya transaksi, yang menjadi faktor pendorong adopsi di tengah berbagai keterbatasan. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan utama bukan pada teknologinya, tetapi pada kesiapan ekosistem pengguna dan resistensi birokrasi terhadap perubahan. Secara teoretis, hasil ini mendukung pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital bukan hanya teknologi, tetapi juga tentang manusia, pola pikir, dan keterampilan mereka (Schilirò, 2024).

Keterbatasan jumlah vendor yang terdaftar di Digipay, hanya tersedia 23 UMKM dari 4.335 pelaku usaha aktif di wilayah Cirebon menjadi penghambat dalam rendahnya adopsi Digipay. Kondisi ini menunjukkan adanya jarak antara potensi ekonomi lokal dan tingkat kesiapan pelaku usaha dalam mengikuti sistem digital yang diterapkan oleh pemerintah. Minimnya variasi produk membuat satker kesulitan memenuhi kebutuhan belanja, sehingga transaksi manual tetap menjadi pilihan yang dianggap lebih praktis. Namun, kondisi ini tidak semata soal jumlah vendor, melainkan menyoroti lemahnya sosialisasi dan pendampingan pemerintah kepada UMKM sehingga tidak berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian (Bisceglia & Padilla, 2022), untuk menarik konsumen dan memperluas pilihan produk, *marketplace* perlu menjalin perjanjian distribusi dengan banyak penyedia barang/jasa. Dari masalah tersebut disarankan UMKM harus memiliki kemampuan literasi digital, khususnya penggunaan TIK karena keterampilan teknis dan kognitif TIK sangat penting dimiliki pada saat ini (Purwaamijaya dkk., 2022).

Faktor teknis juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan Digipay seperti keterlambatan penerbitan *Cash Management System Virtual Account* (CMS VA) dan prosedur transaksi yang rumit, menghambat efektivitas Digipay. Proses verifikasi berjenjang yang melibatkan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan Barang/Jasa (PBJ), dan Bendahara dianggap kurang *user-friendly* dibandingkan *marketplace* lainnya seperti Tokopedia dan Shopee. Kompleksitas alur dan kurangnya integrasi antar sistem menandai bahwa digitalisasi di sektor publik masih mengikuti pola lama birokrasi yang berorientasi pada kontrol, bukan pada kemudahan pengguna. Temuan ini selaras dengan (Hamad dkk., 2020), yang menemukan bahwa kompleksitas sistem digital yang tinggi dapat menurunkan persepsi kemudahan penggunaan sehingga menghambat adopsi teknologi. Selain itu, kekurangan integrasi antara sistem-lembaga menyebabkan adanya celah dalam pertanggungjawaban pemerintah sehingga manajemen keuangan menjadi kurang optimal karena sistem-sistem yang tidak terhubung dengan efisien (Tamburaka & Dali, 2024). Untuk mengatasinya (Murwati dkk., 2024), merekomendasikan perbaikan sistem dan penyederhanaan alur transaksi yang kompleks menjadi solusi potensial untuk mengurangi ketidakefisienan prosedural dalam pelaksanaan birokrasi.

Selanjutnya dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sejumlah satker di wilayah kerja KPPN Cirebon mengalami keterbatasan SDM dengan kompetensi yang sesuai. Beberapa satker

tidak memiliki pejabat pengadaan bersertifikat, padahal sistem Digipay mensyaratkan keberadaan tiga pengguna aktif PPK, PBJ, dan Bendahara agar transaksi dapat diproses. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan perencanaan, di mana pemerintah mendorong transformasi digital tanpa memastikan kesiapan organisasi yang menjadi pelaksana utama. Pengalaman lapangan memperlihatkan bahwa pegawai terbebani oleh tuntutan administratif yang tidak selaras dengan kondisi formasi dan kompetensi mereka. Dalam hal ini pada aspek sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang menghambat kegiatan inovasi proses bisnis (Prehanto dkk., 2024; Qiyamullaily dkk., 2024). Kekosongan salah satu posisi tersebut menyebabkan transaksi tertunda, sehingga beberapa satker terpaksa meminjam pejabat pengadaan dari unit lain. Menurut (David dkk., 2024), keterbatasan kompetensi digital pegawai publik sangat terkait dengan kesiapan mereka menghadapi masa depan kerja, dan keterbatasan kompetensi digital menjadi hambatan dalam adaptasi terhadap sistem baru. Untuk itu, strategi peningkatan literasi digital melalui pelatihan teknis, sertifikasi pejabat pengadaan, serta dukungan mentoring berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan transformasi keuangan digital di tingkat operasional. Hal tersebut juga didukung oleh (Lopes dkk., 2023) yang menyatakan pelatihan di bidang digital sangat penting khususnya pada sektor publik agar transformasi digital dapat berjalan lancar.

Kemudian terdapat kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 berdampak pada penurunan frekuensi transaksi Digipay. Pemangkasan belanja operasional seperti alat tulis kantor (ATK) dan kegiatan rutin menyebabkan penurunan volume transaksi digital. Temuan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara dorongan pemerintah untuk memperluas penggunaan platform digital dengan kondisi fiskal yang justru membatasi pelaksanaannya. Hal ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan inovasi digital sangat bergantung pada ketersediaan anggaran yang stabil. Menurut (OECD, 2024) berpandangan bahwa dukungan kebijakan dan ketersediaan pembiayaan publik memainkan peran penting dalam memperluas infrastruktur pembayaran digital dan meningkatkan inklusi pembayaran, wilayah atau program yang kekurangan dana cenderung mengalami keterlambatan perluasan infrastruktur dan penurunan intensitas layanan digital. Di sisi lain, kurangnya mekanisme pengawasan dan sanksi terhadap satker yang tidak menggunakan Digipay secara konsisten menurunkan kepatuhan terhadap kebijakan digitalisasi.

Sementara itu walaupun pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk mendorong penggunaan Digipay secara nasional, budaya kerja manual yang masih melekat kuat dalam birokrasi menjadi faktor kultural yang menghambat transisi menuju sistem digital. Pegawai di tingkat satker merasa lebih nyaman dengan prosedur manual karena telah terbiasa menggunakannya, sementara sistem digital dianggap lebih kompleks dan kurang fleksibel. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian satker enggan menggunakan Digipay karena vendor langganan mereka belum terdaftar, sehingga transaksi manual dinilai lebih efisien untuk menjaga kelancaran operasional. Kondisi ini juga diperkuat oleh tidak terdapatnya kebijakan sanksi atau konsekuensi yang tegas bagi satuan kerja yang belum menerapkan Digipay, sehingga kepatuhan terhadap kebijakan digitalisasi masih rendah. Hal ini sejalan dengan pandangan (Grøn & Møller, 2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan kebijakan digital sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi dan kemampuan aparatur untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Temuan ini sejalan dengan (Nagel, 2025) keengganahan organisasi untuk mengadopsi digitalisasi membuat peningkatan kualitas layanan publik menjadi tantangan, karena banyak pegawai yang masih memilih untuk mempertahankan prosedur dan metode konvensional. Selain itu (Santos & Ponchio, 2021) menemukan hambatan bahwa psikologis dan emosional, seperti ketidaknyamanan terhadap teknologi baru dapat menyebabkan resistensi konsumen terhadap penggunaan layanan pembayaran digital. Oleh karena itu, kebijakan pemerintah diperlukan tidak hanya berfokus pada penerapan teknologi, tetapi juga pada pembentukan pola pikir, kebiasaan kerja baru, serta mekanisme

pengawasan yang mampu memastikan implementasi budaya digital di lingkungan birokrasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, solusi yang ditawarkan oleh pemerintah melalui sosialisasi yang memadai kepada seluruh pimpinan mengenai penggunaan sistem *marketplace* Digipay, penguatan regulasi, penguatan strategi implementasi, dan pelaksanaan kompetisi serta pemberian *reward* (Direktorat Pengelolaan Kas Negara, 2021). Kemudian dari hasil wawancara dengan satker terdapat saran untuk solusi pengembangan Digipay seperti menyediakan diskon atau *special price* agar satker bisa beli lebih banyak barang dengan anggaran yang sama.

Meskipun menghadapi kendala, Digipay memberikan manfaat bagi satker di KPPN Cirebon, yaitu kemudahan audit melalui rekam jejak transaksi digital dan bebas biaya transaksi yang mendukung efisiensi anggaran. Dokumentasi digital otomatis memungkinkan pelacakan transaksi secara *real-time*, meminimalkan risiko penyimpangan seperti duplikasi atau manipulasi, sejalan dengan temuan (Nuranindita, 2023) bahwa pembayaran non-tunai meningkatkan efisiensi dan keamanan. Selain itu, bebasnya biaya admin membedakan Digipay dari metode konvensional dan *marketplace* lainnya, sebagaimana yang diuraikan juga oleh (Khando dkk., 2023) bahwa *digital payment platforms* tidak hanya meningkatkan efisiensi transaksi, tetapi juga mengurangi biaya operasional bagi pelaku usaha dan *end user*, sehingga mendorong inklusi keuangan dan adopsi sistem non-tunai secara lebih luas. Kemudian menurut (Dwiyanti & Prayudi, 2025) penggunaan sistem pembayaran digital seperti Digipay berpotensi memperkuat akuntabilitas publik karena seluruh proses transaksi terekam secara elektronik, sehingga meminimalkan risiko manipulasi data dan penyalahgunaan anggaran. Manfaat ini memperkuat agenda Kementerian Keuangan untuk transparansi kas negara yang menyoroti potensi digitalisasi dalam memperkuat pengendalian internal melalui jejak audit.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan digitalisasi keuangan pemerintah tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan kelembagaan, literasi digital, dan budaya organisasi. Untuk memperkuat implementasi Digipay, diperlukan upaya kolaboratif antara KPPN, satker, dan perbankan dalam mempercepat penerbitan CMS, memperluas basis vendor lokal, dan meningkatkan kompetensi SDM. Sejalan dengan (Alshammari dkk., 2024) menyatakan keberhasilan transformasi digital menuntut pendekatan yang mencakup aspek teknologi, manusia, dan institusi. Dengan demikian, Digipay perlu terus dikembangkan tidak hanya sebagai alat transaksi, tetapi juga sebagai instrumen reformasi birokrasi yang memperkuat pengelolaan keuangan negara.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa rendahnya tingkat penggunaan Digipay pada satuan kerja di wilayah KPPN Cirebon merupakan hasil dari interaksi antara faktor struktural, teknis, kapasitas sumber daya manusia, kebijakan fiskal, serta budaya kerja manual yang masih dominan dalam birokrasi pemerintah. Meskipun Digipay dirancang untuk mendorong efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara, implementasinya belum optimal karena ekosistem pendukung baik jumlah vendor, kesiapan SDM, maupun integrasi sistem belum sepenuhnya siap. Temuan ini secara teoretis memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai penyediaan teknologi, melainkan sebagai proses adaptasi organisasi yang melibatkan kompetensi digital, kesiapan kelembagaan, dan perubahan budaya kerja. Dengan demikian, digitalisasi di sektor publik perlu dilihat sebagai perubahan struktural yang memerlukan dukungan kebijakan yang konsisten dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah yang terbatas pada KPPN Cirebon dan jumlah informan yang relatif kecil, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh wilayah. Selain itu, penelitian ini berfokus pada perspektif satker, sehingga pandangan dari pihak perbankan, vendor, dan regulator pusat belum dieksplorasi secara

mendalam. Oleh karena itu, agenda riset ke depan dapat diarahkan pada kajian komparatif antar-KPPN, analisis kuantitatif pengaruh Digipay terhadap efisiensi belanja pemerintah, serta eksplorasi model kolaborasi yang lebih efektif antara pemerintah, UMKM, dan lembaga keuangan. Penelitian lanjutan juga dapat mengevaluasi aspek desain sistem Digipay untuk menghasilkan rekomendasi peningkatan user experience dan peningkatan efektivitas pelayanan publik.

## REFERENSI

- Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.3233/HSM-230163>
- Bisceglia, M., & Padilla, J. (2022). On sellers' cooperation in hybrid Marketplaces. *Journal of Economics & Management Strategy*, 31(4), 798–824. <https://doi.org/10.1111/jems.12498>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Badan Pusat Statistik (2022). *Banyaknya usaha mikro dan kecil menurut kabupaten/kota, melakukan inovasi, dan bentuk inovasi*, 2022. BPS Kota Cirebon.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2>
- Direktorat Pengelolaan Kas Negara. (2021). *Bimtek Digipay bagi satuan kerja*. Direktorat Pengelolaan Kas Negara, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan.
- David, S., Zinica, D., Bărbuță-Mișu, N., Savga, L., & Virlanuta, F.-O. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under "the future of work" paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123088. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>
- Dwiyanti, E., & Prayudi, M. A. (2025). Implementing Digital Technology in Public Financial Information Presentation. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 10(2). <https://doi.org/10.32486/aksi.v10i2.926>
- Grøn, C. H., & Møller, R. (2024). *Digital government transformation: Governance, culture, and accountability in the public sector*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-67864-6>
- Hamad, F., Al-Fadel, M., & Fakhouri, H. (2020). The effect of librarians' digital skills on technology acceptance in academic libraries in Jordan. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(4). <https://doi.org/10.1177/0961000620966644>
- Hutabarat, D. (2021). *Marketplace pemerintah: Kerangka teori dan operasional pengembangan dan implementasi Marketplace pemerintah di Indonesia*. Direktorat Sistem Perbendaharaan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. <https://books.google.co.id/books?id=8GM7EAAAQBAJ&lpg=PP1&hl=id&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon (2024). *Monitoring dan evaluasi transaksi Digipay*.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2023). *Siapkan guideline bagi transformasi digital, pemerintah segera luncurkan Buku Putih Strategi Nasional Pengembangan Ekonomi Digital Indonesia 2030* [Siaran pers No: HM.4.6/489/SET.M.EKON.3/12/2023]. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia, JDIH. (2021). *Definisi Satuan Kerja* (varian: bagian dari unit organisasi yang membebani dana APBN).
- Khando, K., Islam, M. S., & Gao, S. (2023). The Emerging Technologies of Digital Payments and Associated Challenges: A Systematic Literature Review. *Future Internet*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/fi15010021>
- Lopes, A. S., Sargent, A., & Farto, J. (2023). Training in Digital Skills—The Perspective of Workers in Public Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310577>
- Murwati, N., Prabowo, H., Rowa, H., Khairi, H., & Sujatmiko, A. P. (2024). Simplifying the Bureaucracy Through Transaction Cost Theory. *Jurnal Bina Praja*, 16(2), 389–402. <https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.389-402>
- Nagel, M. L. (2025). The Challenge of Balancing Innovation and Tradition in the Public Sector: The Role of Street-Level Bureaucrats in Digital Transformation. *Administration and Society*, 57(1), 154–181. <https://doi.org/10.1177/00953997241296100>
- Nuranindita, M. (2023). Peran dan manfaat Marketplace dan Digital payment dalam meningkatkan pemberdayaan UMKM di Provinsi Bangka-Belitung. *Jurnal Indonesian Treasury Review: Jurnal Perpendidaraan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 17–31. <https://doi.org/10.33105/itrev.v8i1.590>
- OECD (2024). *Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance (OECD Report)*. OECD Publishing.
- Pemerintah Kota Cirebon. (2024). *Pj Wali Kota: Pekan QRIS Nasional akselerasi transaksi digital dan kemajuan ekonomi*. Pemerintah Kota Cirebon
- Prehanto, A., Purwaamijaya, B. M., Herdiana, O., Ar Ridlo, M. D., Hermawan, A., & Nazya, A. F. (2024). Pengaplikasian Literasi Wirausaha Digital Yang Mendorong Tumbuhnya Motivasi Pengembangan Usaha Santanamekar Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 5(1), 14–20. <https://doi.org/10.35870/jpni.v5i1.525>
- Purwaamijaya, B. M., Herdiana, O., Prehanto, A., Maesaroh, S. S., & Guntara, R. G. (2022). Pelatihan optimalisasi pemasaran produk UMKM melalui sosial media TikTok. *JILPI: Jurnal Ilmiah Pengabdian Dan Inovasi*, 1(2), 133–140. <https://doi.org/10.57248/jilpi.v1i2.37>
- Qiyamullaily, A., Susanto, T. D., & Mahendrawathi, E. R. (2024). Hambatan terhadap Inovasi Proses Bisnis di Organisasi Pelayanan Publik. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(3), 1973–1985. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i3.858>
- Santos, A. A. dos, & Ponchio, M. C. (2021). Functional, psychological and emotional barriers and the resistance to the use of digital banking services. *Innovation and Management Review*, 18(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0093>
- Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71–80. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71>
- Tamburaka, S., & Dali, N. (2024). Enhancing public financial transparency through the integration of taxation, accounting, and social welfare systems. *Khazanah Sosial*, 6(3), 551–567. <https://doi.org/10.15575/ks.v6i3.40419>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Wulansari, W., Fauziyah, D., Hidayat, T., Ramasiah, S., Prehanto, A., & Nuryadin, A. (2022). Perkembangan industri kreatif di Kota Tasikmalaya pada era digital. *Jurnal Industri Kreatif Dan Kewirausahaan*