

Internalisasi *Panca Sradha* Dalam Kaderisasi Pejabat Perbendaharaan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng

I Gede Bagus Oka Arda Iswara*, Ida Bagus Wika Krishna, I Wayan Gata

Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Bali, Indonesia

*ardaiswara@gmail.com

Abstract

The cadre formation of treasury officials in religious institutions requires technical competence and moral character because financial management concerns accountability, accuracy, and institutional trust. This study aims to analyze the internalization of Panca Sradha values in the cadre formation of treasury officials at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Buleleng Regency. The study employed a qualitative descriptive-interpretative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving leaders, administrative managers, treasury officials, finance staff, prospective cadres, and Hindu personnel. Data were analyzed through reduction, classification, interpretation, verification, and triangulation using character education, value internalization, and stewardship perspectives. The findings show that Panca Sradha provides a moral-spiritual foundation for developing integrity, accuracy, self-control, responsibility, honesty, and trustworthiness. Internalization occurs through value communication, dialogue, exemplary conduct, mentoring, gradual assignments, document correction, supervision, evaluation, and work habituation. These processes strengthen procedural compliance, administrative prudence, transparency, timely reporting, courage to reject noncompliant documents, and willingness to correct errors. Karmaphala reinforces awareness of the consequences of actions, while belief in atman and moksa encourages self-control and a service orientation beyond personal interests. The findings reveal that cadre formation lacks a written system and remains dependent on senior officials' experience, creating risks for competency continuity during personnel changes. The study concludes that Panca Sradha does not replace regulations or technical competence but complements them with a Hindu culturally grounded ethical foundation. Value integration, structured mentoring, written cadre standards, and continuous evaluation are required to prepare competent, accountable, and trustworthy stewards of public finance.

Keywords: *Panca Sradha*; Hindu Character Education; Cadre Formation; Treasury Officials; Financial Governance

Abstrak

Kaderisasi pejabat perbendaharaan pada lembaga publik keagamaan menuntut penguasaan kompetensi teknis sekaligus pembentukan karakter moral karena pengelolaan keuangan negara berkaitan langsung dengan akuntabilitas, ketelitian, dan kepercayaan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis internalisasi nilai *Panca Sradha* dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-interpretatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan pimpinan, pengelola administrasi, pejabat perbendaharaan, staf keuangan, calon kader, dan penyuluh agama Hindu. Data dianalisis melalui reduksi, klasifikasi, interpretasi, verifikasi, dan triangulasi berdasarkan perspektif pendidikan karakter, internalisasi nilai, dan *stewardship*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Panca Sradha* menjadi landasan

moral-spiritual dalam membentuk integritas, ketelitian, pengendalian diri, tanggung jawab, kejujuran, dan sikap dapat dipercaya. Internalisasi berlangsung secara konsisten, sistematis, dan berkelanjutan melalui penyampaian nilai, dialog, keteladanan, pendampingan, pemberian tugas bertahap, koreksi dokumen, pengawasan, evaluasi, dan pembiasaan kerja. Proses tersebut mendorong kepatuhan terhadap prosedur, kehati-hatian administratif, transparansi, ketepatan waktu pelaporan, keberanian menolak dokumen yang tidak sesuai, serta kesediaan memperbaiki kesalahan. Nilai *karmaphala* memperkuat kesadaran atas konsekuensi tindakan, sedangkan keyakinan terhadap *atman* dan *moksa* mendorong pengendalian diri serta orientasi pelayanan yang melampaui kepentingan pribadi. Temuan juga memperlihatkan bahwa kaderisasi belum sepenuhnya didukung pola tertulis dan masih bergantung pada pengalaman senior, sehingga kesinambungan kompetensi menghadapi risiko ketika terjadi pergantian personel. Penelitian menyimpulkan bahwa *Panca Sradha* tidak menggantikan regulasi dan kompetensi teknis, tetapi melengkapinya dengan fondasi etis berbasis budaya Hindu. Integrasi nilai, mentoring terstruktur, standar kaderisasi tertulis, dan evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk menghasilkan pejabat perbendaharaan yang kompeten, akuntabel, berintegritas, dan mampu bertindak sebagai pengelola amanah keuangan publik.

Kata Kunci: *Panca Sradha*; Pendidikan Karakter Hindu; Kaderisasi; Pejabat Perbendaharaan; Tata Kelola Keuangan

Pendahuluan

Pengelolaan keuangan negara merupakan bidang administrasi publik yang menuntut ketertiban, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan integritas aparatur. Pada tingkat satuan kerja, kualitas pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan regulasi, sistem aplikasi, dan kelengkapan dokumen teknis, tetapi juga oleh kompetensi serta karakter aparatur yang menjalankan kewenangan perbendaharaan. Pelaksanaan tugas perbendaharaan mencakup pembuatan komitmen, pengujian tagihan, penerbitan perintah pembayaran, pengelolaan transaksi, pencatatan, pelaporan, dan pertanggungjawaban penggunaan anggaran.

Kekeliruan dalam memeriksa dokumen, mencatat transaksi, menentukan akun belanja, melengkapi bukti pertanggungjawaban, atau memenuhi batas waktu administratif dapat menyebabkan koreksi berulang, keterlambatan pembayaran, terganggunya pelaksanaan program, dan munculnya risiko temuan pemeriksaan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng memiliki karakter kelembagaan yang relevan untuk mengkaji hubungan antara kaderisasi aparatur, tata kelola keuangan, dan nilai keagamaan. Lembaga ini menjalankan fungsi administrasi pemerintahan sekaligus pelayanan dan pembinaan kehidupan beragama.

Kedudukan tersebut menempatkan aparatur tidak hanya sebagai pelaksana prosedur birokrasi, tetapi juga sebagai representasi lembaga yang membawa nilai moral dalam pelayanan publik. Kaderisasi pejabat perbendaharaan pada lembaga keagamaan pemerintah karena itu tidak cukup dilakukan melalui penguasaan aplikasi, pemahaman regulasi, dan keterampilan penyusunan dokumen. Proses kaderisasi juga perlu membentuk kejujuran, ketelitian, kedisiplinan, tanggung jawab, pengendalian diri, dan kesadaran menjaga amanah keuangan negara.

Hasil pengamatan awal dan keterangan informan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa kaderisasi pejabat perbendaharaan masih menghadapi tantangan regenerasi dan pemerataan kompetensi. Pengetahuan teknis serta pengalaman pengelolaan keuangan cenderung terkonsentrasi pada pegawai tertentu

yang telah lama menangani pekerjaan perbendaharaan. Pegawai yang dipersiapkan sebagai calon pengganti belum seluruhnya memiliki tingkat kesiapan yang sama dalam memahami regulasi, alur pembayaran, pemeriksaan dokumen, penggunaan aplikasi, dan pertanggungjawaban keuangan. Kondisi tersebut menimbulkan kebutuhan untuk menyiapkan kader sebelum terjadi pergantian, mutasi, rotasi, atau kekosongan pejabat yang dapat mengganggu kesinambungan pengelolaan anggaran. Beban kerja keuangan juga memengaruhi proses kaderisasi.

Pejabat dan staf keuangan harus menyelesaikan pekerjaan rutin, menyesuaikan perubahan ketentuan teknis, memenuhi tenggat pelaporan, serta menindaklanjuti koreksi dokumen dalam waktu yang terbatas. Situasi tersebut menyebabkan proses transfer pengetahuan lebih banyak berlangsung melalui keterlibatan langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Calon kader biasanya diperkenalkan pada penyiapan dokumen, pemeriksaan kelengkapan, pencatatan, koordinasi administratif, dan penyelesaian koreksi sebelum memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.

Pola tersebut telah menyediakan ruang pembelajaran praksis, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh pedoman kaderisasi tertulis yang mengintegrasikan penguasaan teknis, evaluasi kesiapan, dan pembentukan karakter secara sistematis. Risiko kesalahan administrasi menjadi persoalan penting dalam proses kaderisasi pejabat perbendaharaan. Dokumen yang belum lengkap, ketidaksesuaian data, kesalahan tanggal, kekeliruan bukti transaksi, keterlambatan pertanggungjawaban, dan kurangnya kecermatan dalam mengikuti prosedur dapat memengaruhi tahapan pengelolaan keuangan berikutnya.

Praktik pembinaan yang selama ini berlangsung dilakukan melalui arahan pimpinan, pendampingan pejabat senior, penugasan bertahap, pemeriksaan ulang, koreksi dokumen, dan evaluasi pekerjaan. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa kaderisasi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dengan sikap pegawai ketika menerima koreksi, menghadapi tekanan waktu, menggunakan kewenangan, dan mempertanggungjawabkan keputusan. Penguatan integritas menjadi penting karena sistem pengawasan formal tidak selalu dapat menjangkau setiap tindakan aparatur dalam pekerjaan sehari-hari.

Istilah pejabat perbendaharaan dalam penelitian ini digunakan secara operasional untuk merujuk pada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), dan bendahara yang secara formal menjalankan kewenangan pengelolaan serta pertanggungjawaban keuangan pada satuan kerja. Staf keuangan tidak ditempatkan sebagai pejabat perbendaharaan definitif, tetapi sebagai aparatur pendukung yang terlibat dalam penyiapan dokumen, pemeriksaan awal, pencatatan, koordinasi, dan penyelesaian administrasi keuangan.

Calon kader juga tidak dimaknai sebagai pemegang jabatan formal, melainkan sebagai pegawai yang sedang dipersiapkan melalui pembelajaran, pendampingan, pelibatan kerja, dan penugasan bertahap untuk menjalankan tanggung jawab perbendaharaan pada masa mendatang. Pembatasan tersebut diperlukan agar analisis dapat membedakan pemegang kewenangan formal, pelaksana pendukung, dan subjek kaderisasi. Pembentukan karakter dalam kaderisasi aparatur tidak dapat berhenti pada penyampaian aturan dan norma.

Lickona (1991) menempatkan pendidikan karakter dalam tiga dimensi yang saling berhubungan, yaitu *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action*. Aparatur perlu memahami nilai yang mendasari pekerjaannya, memiliki kesadaran batin untuk menaati nilai tersebut, dan mampu mewujudkannya dalam tindakan nyata. Pemahaman mengenai integritas belum memadai apabila tidak disertai kehendak untuk menolak penyimpangan dan keberanian menjalankan prosedur secara konsisten. Sudarma (2022); Najili et al.,

(2022); serta Irena & Budimansyah (2022) menegaskan bahwa pendidikan karakter relevan dalam pengembangan sumber daya manusia karena membentuk etika, disiplin, tanggung jawab, dan relasi sosial di lingkungan kerja. *Panca Sradha* dapat digunakan sebagai dasar pendidikan karakter yang berakar pada nilai keagamaan Hindu.

Panca Sradha mencakup *Widhi Sradha*, *Atma Sradha*, *Karmaphala Sradha*, *Punarbhawa Sradha*, dan *Moksa Sradha*. Titib (2003) menjelaskan bahwa keyakinan dalam agama Hindu tidak hanya berada dalam wilayah teologis, tetapi juga memberi arah bagi pelaksanaan *dharma* dalam kehidupan. Purnami & Wijana (2024); Ariyoga et al., (2023); Hariyanto & Gunawan (2022); serta Sugiarka (2025) memperlihatkan bahwa *Panca Sradha* dapat menjadi dasar pembentukan keyakinan, perilaku religius, dan karakter moral umat Hindu.

Nilai tersebut tidak secara otomatis membentuk perilaku kerja, tetapi memerlukan proses internalisasi melalui pemahaman, interaksi, keteladanan, pengalaman, pengawasan, dan pembiasaan dalam lingkungan organisasi. Relevansi *Panca Sradha* terhadap kaderisasi pejabat perbendaharaan terletak pada kerangka etik yang dikandungnya. *Widhi Sradha* menumbuhkan kesadaran bahwa pelaksanaan tugas merupakan bentuk pertanggungjawaban kepada Tuhan. *Atma Sradha* memperkuat kesadaran diri, martabat pribadi, dan tanggung jawab dalam menggunakan kewenangan.

Karmaphala Sradha menegaskan bahwa setiap keputusan dan tindakan administratif mempunyai konsekuensi bagi individu, lembaga, dan masyarakat. *Punarbhawa Sradha* dapat dimaknai sebagai dorongan untuk terus belajar, memperbaiki kekeliruan, dan meningkatkan kualitas diri. *Moksa Sradha* mengarahkan aparatur pada pengendalian kepentingan pribadi, sifat tamak, egoisme, dan kecenderungan menyalahgunakan kewenangan. Keseluruhan nilai tersebut beririsan dengan karakter yang diperlukan dalam pekerjaan perbendaharaan, terutama integritas, ketelitian, akuntabilitas, kehati-hatian, dan amanah.

Penelitian mengenai pendidikan karakter Hindu selama ini lebih banyak dilaksanakan pada lingkungan sekolah, pasraman, peserta didik, remaja, dan komunitas keagamaan. Gunada et al., (2021) mengkaji penguatan pendidikan karakter Hindu melalui praktik yoga di pasraman, sedangkan Adiatmika et al., (2025) membahas penguatan *sradha* dan *bhakti* melalui pembelajaran berdiferensiasi. Handayani & Basariah (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi ruang internalisasi pendidikan karakter. Idris et al., (2020) menemukan bahwa budaya kerja aparatur dapat dibentuk melalui pemahaman, sosialisasi, keteladanan, dan praktik kerja sehari-hari.

Kajian tersebut memberikan dasar konseptual mengenai internalisasi nilai, tetapi belum secara khusus menjelaskan penggunaan *Panca Sradha* dalam kaderisasi aparatur yang mengelola keuangan negara pada lingkungan birokrasi keagamaan. Kajian pengelolaan keuangan sektor publik cenderung menempatkan kompetensi, transparansi, kepatuhan, dan akuntabilitas sebagai faktor utama kinerja pengelolaan keuangan. Setiawati et al., (2025) menunjukkan bahwa kompetensi pejabat perbendaharaan berkaitan dengan optimalisasi indikator kinerja pelaksanaan anggaran.

Amelia & Hidajat (2025) menegaskan bahwa partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas berhubungan dengan kinerja keuangan instansi publik. Kajian tersebut belum banyak membahas sumber nilai moral-spiritual yang membentuk kesadaran internal pejabat perbendaharaan ketika menjalankan kewenangan, menghadapi risiko administratif, menerima koreksi, dan menjaga amanah publik. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa pembahasan mengenai kompetensi teknis dan sistem pengawasan perlu dilengkapi dengan analisis terhadap proses pembentukan karakter aparatur.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menghubungkan *Panca Sradha*, proses internalisasi nilai, dan kaderisasi pejabat perbendaharaan dalam satu kerangka

analisis pada birokrasi keagamaan pemerintah. *Panca Sradha* tidak hanya dianalisis sebagai doktrin teologis atau materi pendidikan agama, tetapi sebagai kerangka etik yang diterjemahkan ke dalam praktik pendampingan, keteladanan, penugasan bertahap, koreksi dokumen, pengawasan, dan pembiasaan kerja. Penelitian ini juga tidak mengasumsikan bahwa nilai agama secara otomatis menghasilkan tata kelola keuangan yang baik.

Analisis diarahkan untuk memahami proses internalisasi, faktor pendukung, hambatan, dan kecenderungan perilaku kerja yang muncul dalam proses kaderisasi. Berdasarkan permasalahan dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis peran *Panca Sradha* sebagai kerangka etik dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan, menjelaskan proses internalisasi nilai melalui pembinaan dan pendampingan kerja, serta menguraikan implikasinya terhadap kecenderungan perilaku yang mendukung tata kelola keuangan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Penelitian ini menawarkan argumentasi bahwa *Panca Sradha* tidak menggantikan regulasi, sertifikasi, kompetensi teknis, dan sistem pengawasan keuangan negara, tetapi melengkapinya dengan fondasi moral-spiritual yang berakar pada budaya keagamaan. Fondasi tersebut diperlukan untuk membentuk pejabat perbendaharaan yang tidak hanya mampu menjalankan prosedur, tetapi juga memiliki integritas, ketelitian, akuntabilitas, dan kesadaran menjaga amanah publik.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-interpretatif untuk memahami peran dan proses internalisasi nilai *Panca Sradha* dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Penelitian dilaksanakan pada April-Juli 2026 dengan melibatkan delapan informan yang ditentukan secara *purposive* berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pemahamannya terhadap pembinaan pegawai, kaderisasi, pengelolaan keuangan, serta pemaknaan *Panca Sradha* dalam etika kerja. Informan terdiri atas Kepala Kantor, Kepala Subbagian Tata Usaha, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar, bendahara, staf keuangan, calon kader pejabat perbendaharaan, dan pegawai atau penyuluh agama Hindu. Data dikumpulkan melalui delapan wawancara semi-terstruktur dengan durasi yang bervariasi sekitar 30-60 menit untuk setiap sesi, menyesuaikan kedalaman informasi dan pengalaman masing-masing informan, observasi nonpartisipatif, serta studi dokumentasi. Observasi diarahkan pada situasi kerja, budaya organisasi, pola komunikasi, pembinaan pegawai, pendampingan calon kader, pemeriksaan dan koreksi dokumen, kedisiplinan, ketelitian, kepatuhan prosedur, serta praktik pertanggungjawaban keuangan. Dokumen yang dikaji meliputi struktur organisasi, uraian tugas, surat keputusan penetapan pejabat perbendaharaan, dokumen pembinaan pegawai, pedoman kerja, dokumen kegiatan, foto kegiatan, serta dokumen yang berkaitan dengan kaderisasi dan pengelolaan keuangan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan bantuan pedoman wawancara, pedoman observasi, pedoman dokumentasi, alat perekam, dan catatan lapangan. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, peningkatan ketekunan, dan member check kepada informan.

Hasil dan Pembahasan

1. *Panca Sradha* Sebagai Basis Nilai Kaderisasi Pejabat Perbendaharaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Panca Sradha* dipahami sebagai landasan moral-spiritual yang relevan dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Kaderisasi tidak hanya diarahkan untuk

menyiapkan pegawai yang menguasai regulasi, aplikasi, dan administrasi keuangan, tetapi juga untuk membentuk aparatur yang jujur, teliti, bertanggung jawab, mampu mengendalikan diri, dan menjaga amanah keuangan negara. Pemaknaan tersebut memperlihatkan bahwa kompetensi teknis dan karakter moral merupakan dua unsur yang harus berjalan secara beriringan. Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menjelaskan bahwa kemampuan teknis wajib dimiliki oleh calon pejabat perbendaharaan karena pekerjaan berkaitan dengan dokumen, aplikasi, dan regulasi.

Kemampuan tersebut harus disertai karakter yang baik agar kecakapan teknis digunakan secara benar dan bertanggung jawab. Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menyatakan bahwa karakter calon pejabat perbendaharaan dapat dilihat melalui sikapnya dalam menerima penugasan, mengikuti proses pendampingan, menyelesaikan koreksi, dan mempertanggungjawabkan pekerjaan yang diberikan (Wawancara, 13 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Panca Sradha* ditempatkan sebagai orientasi nilai yang mengarahkan penggunaan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugas perbendaharaan.

Peran *Panca Sradha* dalam pembentukan karakter kerja dapat dianalisis melalui teori pendidikan karakter Lickona (1991) yang mencakup *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action*. *Moral knowing* terlihat ketika pegawai memahami bahwa pengelolaan keuangan menuntut kejujuran, ketelitian, kepatuhan terhadap prosedur, dan tanggung jawab. *Moral feeling* muncul melalui kesadaran batin untuk menjaga amanah, rasa malu apabila melakukan kesalahan, dan kehati-hatian dalam mengambil keputusan. *Moral action* tampak dalam perilaku memeriksa dokumen secara cermat, meminta perbaikan terhadap berkas yang belum lengkap, tidak melompati prosedur, dan berani mempertanggungjawabkan setiap keputusan administratif. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa *Panca Sradha* tidak cukup dipahami sebagai pengetahuan keagamaan, tetapi harus dijadikan dasar pertimbangan moral dalam pelaksanaan pekerjaan.

Widhi Sradha memberikan landasan kesadaran bahwa pekerjaan perbendaharaan tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada pimpinan, auditor, dan lembaga, tetapi juga kepada *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*. I Gede Sumarawan selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng menyatakan bahwa pegawai yang menyadari pekerjaannya dilakukan di hadapan Tuhan cenderung lebih berhati-hati dalam menjalankan kewenangan. Tugas perbendaharaan dalam pemahaman tersebut dipandang sebagai bagian dari *dharma* yang harus dilaksanakan secara benar, termasuk ketika tidak terdapat pengawasan langsung dari pimpinan (Wawancara, 12 Mei 2026).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa *Widhi Sradha* membentuk kesadaran transendental yang memperkuat integritas dan tanggung jawab pribadi. Kesadaran mengenai pertanggungjawaban kepada Tuhan menjadi bagian dari *moral feeling* karena membentuk dorongan batin untuk tetap bekerja secara benar. Pengawasan administratif memiliki keterbatasan karena tidak seluruh tindakan pegawai dapat diperiksa secara langsung. *Widhi Sradha* memberikan dasar pengawasan internal melalui keyakinan bahwa setiap kewenangan harus dijalankan berdasarkan *dharma*. Nilai tersebut menjadi penting dalam proses kaderisasi karena calon pejabat perbendaharaan dipersiapkan untuk menjalankan tugas yang membutuhkan kepercayaan, integritas, dan kemandirian.

Atma Sradha membentuk kesadaran mengenai hakikat diri, martabat pribadi, dan tanggung jawab dalam menggunakan kewenangan. Nilai tersebut mengarahkan calon pejabat perbendaharaan agar mampu mengenali kemampuan dan keterbatasan dirinya serta tidak membiarkan tekanan pekerjaan memengaruhi ketepatan pengambilan keputusan. Indah Wulansari selaku pegawai dan calon kader pejabat perbendaharaan menyatakan bahwa pengendalian diri diperlukan ketika pegawai menghadapi tekanan

waktu, kelelahan, dan kecenderungan untuk mengambil jalan pintas dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi. Arahkan pejabat senior dan keteladanan yang diberikan dalam pekerjaan sehari-hari membantu calon kader membangun kesadaran dan pengendalian diri tersebut (Wawancara, 19 Mei 2026). Agung Suarnatha selaku staf keuangan menyatakan bahwa kesadaran diri calon pejabat perbendaharaan terlihat dalam kebiasaan memeriksa kembali dokumen, hadir tepat waktu ketika mendekati batas pelaporan, tidak menunda pekerjaan, serta bersedia bertanya apabila menemukan bagian yang belum dipahami. Sikap tersebut terlihat sederhana, tetapi sangat menentukan ketertiban pekerjaan perbendaharaan karena kesalahan administratif sering kali berawal dari ketergesa-gesaan dan keengganan pegawai untuk mengakui keterbatasan pemahamannya (Wawancara, 18 Mei 2026).

Berdasarkan pernyataan kedua informan tersebut, *Atma Sradha* membentuk pengendalian diri, kedisiplinan, keterbukaan dalam menerima koreksi, dan tanggung jawab terhadap kualitas pekerjaan. *Karmaphala Sradha* memiliki hubungan yang paling langsung dengan tugas perbendaharaan karena setiap tindakan dan keputusan administratif dapat menimbulkan akibat tertentu. Luh Ayu Martadi selaku bendahara menyatakan bahwa ketidakcermatan dalam memeriksa dokumen, tindakan melompati prosedur, dan keputusan yang tidak memiliki dasar dapat menimbulkan permasalahan bagi pegawai maupun lembaga.

Kesadaran terhadap akibat tersebut mendorong pejabat perbendaharaan dan staf keuangan untuk bekerja secara lebih jujur, teliti, dan berhati-hati (Wawancara, 16 Mei 2026). Made Sriwadi selaku Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar menyatakan bahwa pemeriksaan dokumen harus dilakukan secara cermat meskipun terdapat permintaan agar suatu berkas segera diproses. Dokumen yang belum lengkap harus dikembalikan kepada pihak terkait untuk diperbaiki terlebih dahulu agar tidak menimbulkan risiko pada tahapan administrasi berikutnya.

Tindakan meminta perbaikan dokumen memperlihatkan adanya kesadaran bahwa setiap keputusan administratif memiliki konsekuensi dan tidak dapat hanya didasarkan pada tuntutan kecepatan penyelesaian pekerjaan (Wawancara, 15 Mei 2026). Pernyataan kedua informan tersebut memperlihatkan bahwa *Karmaphala Sradha* membentuk kesadaran mengenai hubungan sebab dan akibat dalam pekerjaan perbendaharaan. Kesalahan yang terlihat kecil dapat menimbulkan koreksi berulang, keterlambatan proses, kesulitan pertanggungjawaban, dan risiko dalam pemeriksaan.

Karmaphala Sradha memperkuat kejujuran, ketelitian, kehati-hatian, dan keberanian menjalankan prosedur secara konsisten. Nilai tersebut mempertemukan *moral knowing* mengenai akibat suatu tindakan dengan *moral action* berupa keputusan untuk memeriksa, mengembalikan, dan memperbaiki dokumen sebelum disetujui. *Punarbhawa Sradha* dalam konteks kaderisasi dimaknai sebagai landasan untuk terus belajar dan memperbaiki kualitas diri. Pemaknaan tersebut tidak mengubah pengertian teologis *Punarbhawa* sebagai kelahiran kembali, tetapi menarik nilai etikanya berupa pembaruan, perbaikan, dan peningkatan kualitas diri.

Kaderisasi pejabat perbendaharaan memerlukan nilai tersebut karena penguasaan pekerjaan tidak dapat diperoleh hanya melalui penunjukan formal dalam suatu jabatan. Nengah Budiastha Piyadi selaku Pejabat Pembuat Komitmen menyatakan bahwa calon kader perlu belajar secara langsung melalui pelaksanaan pekerjaan. Pejabat senior menunjukkan bagian dokumen yang harus diperiksa, menjelaskan letak kesalahan, dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperbaiki sendiri pekerjaannya agar mampu memahami alur administrasi secara utuh. Pengambilan keputusan anggaran juga harus dipelajari dengan mempertimbangkan kebutuhan kegiatan, kelengkapan data pendukung, dan ketentuan yang berlaku (Wawancara, 14 Mei 2026).

Indah Wulansari selaku pegawai dan calon kader pejabat perbendaharaan menyatakan bahwa calon kader tidak dapat langsung memahami seluruh pekerjaan perbendaharaan. Kesiapan untuk menduduki jabatan dibangun melalui kemauan belajar dari kesalahan, menerima koreksi, dan meningkatkan kemampuan secara bertahap. Arahan pejabat senior diperlukan agar calon kader dapat menghubungkan pengetahuan administratif dengan permasalahan dan situasi kerja yang sebenarnya (Wawancara, 19 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Punarbhawa Sradha* membentuk karakter pembelajar, keterbukaan terhadap evaluasi, dan kemauan memperbaiki diri sebagai bagian dari kesiapan menerima tanggung jawab jabatan.

Moksa Sradha memberikan orientasi terhadap pengendalian keinginan, egoisme, dan kepentingan pribadi dalam penggunaan kewenangan. Nengah Budiastha Piyadi selaku Pejabat Pembuat Komitmen menyatakan bahwa kewenangan dalam pengelolaan keuangan tidak boleh dipandang sebagai peluang untuk memperoleh keuntungan pribadi. Setiap keputusan anggaran harus didasarkan pada kebutuhan kegiatan, kelengkapan data pendukung, ketentuan yang berlaku, serta kepentingan lembaga (Wawancara, 14 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa jabatan harus dipandang sebagai amanah yang dijalankan secara bersih, objektif, dan bertanggung jawab.

Luh Sri Drupadi selaku pegawai sekaligus penyuluh agama Hindu menyatakan bahwa *Panca Sradha* mengandung keyakinan mengenai Tuhan, kesadaran terhadap hakikat diri, akibat setiap perbuatan, pembelajaran dalam kehidupan, dan pengendalian keinginan. Keseluruhan nilai tersebut memiliki keterkaitan dengan karakter yang dibutuhkan oleh pejabat perbendaharaan, terutama kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan menjaga amanah. Nilai agama perlu diimplementasikan dalam lingkungan kerja agar tidak berhenti sebagai pengetahuan keagamaan, tetapi menjadi dasar dalam menentukan sikap, keputusan, dan tindakan (Wawancara, 20 Mei 2026). Berdasarkan pernyataan tersebut, *Moksa Sradha* membentuk sikap tidak tamak, tidak menyalahgunakan kewenangan, serta mengutamakan kepentingan lembaga dan pelayanan publik.

Pemetaan nilai dalam tabel 1 disusun berdasarkan hasil pengelompokan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data wawancara menunjukkan lima pola utama, yaitu kesadaran mengenai pertanggungjawaban kepada Tuhan, pengendalian diri, kesadaran terhadap akibat perbuatan, kemauan memperbaiki diri, dan pengendalian kepentingan pribadi. Data tersebut dikonfirmasi melalui observasi terhadap ketelitian pegawai, pemeriksaan ulang dokumen, keberanian meminta perbaikan berkas, keterbukaan menerima koreksi, dan penggunaan kewenangan berdasarkan prosedur.

Dokumen pembagian tugas, uraian jabatan, dokumen pembinaan pegawai, dan dokumen pengelolaan keuangan digunakan untuk menilai kesesuaian antara pernyataan informan dan tuntutan kelembagaan. Pemetaan tersebut tidak hanya didasarkan pada kesamaan konseptual antara ajaran *Panca Sradha* dan karakter kerja, tetapi juga pada pola data yang ditemukan secara berulang melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, hubungan antara nilai-nilai *Panca Sradha* dan karakter pejabat perbendaharaan didasarkan pada proses triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data.

Tabel 1. Pemetaan Nilai *Panca Sradha* Dalam Kaderisasi Pejabat Perbendaharaan

Nilai	Makna Etik	Karakter Kerja	Relevansi Perbendaharaan
<i>Widhi Sradha</i>	Pertanggungjawaban kepada Tuhan dan pelaksanaan <i>dharma</i>	Integritas, amanah, kesadaran batin	Membentuk calon pejabat yang menjaga kebenaran pekerjaan meskipun tidak selalu berada dalam pengawasan langsung.

<i>Atma Sradha</i>	Kesadaran terhadap diri dan tanggung jawab pribadi	Pengendalian diri, disiplin, keterbukaan menerima koreksi	Membentuk kemampuan mengendalikan tekanan, menghindari jalan pintas, dan menyadari keterbatasan diri
<i>Karmaphala Sradha</i>	Kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki akibat	Jujur, teliti, hati-hati, sadar risiko	Membentuk kehati-hatian dalam pemeriksaan dokumen, penggunaan kewenangan, dan pengambilan keputusan administratif.
<i>Punarbhawa Sradha</i>	Pembaruan dan perbaikan kualitas diri	Kemauan belajar, konsistensi, kesiapan menerima tanggung jawab	Membentuk calon kader yang bersedia belajar dari kesalahan dan meningkatkan kemampuan secara bertahap.
<i>Moksa Sradha</i>	Pengendalian keinginan dan orientasi pada <i>dharma</i>	Tidak tamak, tidak egois, amanah	Membentuk calon pejabat yang tidak menggunakan kewenangan untuk kepentingan pribadi.

Sumber: Hasil Analisis Wawancara, Observasi, Dan Dokumentasi Penelitian, 2026

Temuan penelitian menunjukkan bahwa seluruh unsur *Panca Sradha* tidak dipahami secara seragam oleh setiap pegawai. *Karmaphala Sradha* relatif lebih mudah dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan perbendaharaan karena akibat dari kesalahan administrasi dapat diamati secara langsung, seperti terjadinya koreksi dokumen, keterlambatan proses, kesulitan pertanggungjawaban, dan munculnya risiko pemeriksaan. *Widhi Sradha* dan *Moksa Sradha* lebih banyak dipahami sebagai orientasi moral yang memerlukan penjelasan secara kontekstual agar dapat dihubungkan dengan sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas.

Atma Sradha dan *Punarbhawa Sradha* cenderung dipahami melalui pengalaman praktis, terutama dalam mengendalikan diri, menerima koreksi, mengakui keterbatasan, serta memperbaiki kemampuan secara berkelanjutan. Luh Sri Drupadi selaku pegawai sekaligus penyuluh agama Hindu menyatakan bahwa perbedaan antara mengetahui dan menghayati nilai agama dapat dilihat dari konsistensi perilaku seseorang. Pegawai dapat menjelaskan ajaran agama secara konseptual, tetapi belum tentu mampu menerapkannya ketika menghadapi tekanan, kepentingan tertentu, dan tanggung jawab pekerjaan.

Penghayatan terhadap nilai agama lebih terlihat melalui ketelitian, kejujuran, pengendalian diri, serta keberanian untuk tetap mempertahankan prosedur dalam situasi kerja yang tidak mudah (Wawancara, 20 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa identitas keagamaan yang melekat pada diri pegawai tidak secara otomatis menghasilkan karakter kerja yang sesuai dengan nilai-nilai *Panca Sradha*. Pengetahuan keagamaan masih memerlukan proses internalisasi agar dapat berkembang menjadi kesadaran moral dan diwujudkan dalam tindakan nyata. Konsistensi perilaku menjadi indikator penting karena penghayatan nilai tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan menjelaskan ajaran, tetapi juga berdasarkan kemampuan menerapkannya ketika menghadapi tekanan pekerjaan, tuntutan penyelesaian yang cepat, dan kemungkinan terjadinya konflik kepentingan.

Variasi pemahaman tersebut menegaskan bahwa *Panca Sradha* berfungsi sebagai basis nilai dan orientasi etis, bukan sebagai jaminan otomatis bagi terbentuknya karakter

pejabat perbendaharaan. Peran *Panca Sradha* terletak pada penyediaan kerangka moral mengenai tanggung jawab kepada Tuhan, kesadaran terhadap hakikat diri, pemahaman mengenai akibat setiap perbuatan, kemauan memperbaiki kualitas diri, dan kemampuan mengendalikan kepentingan pribadi. Nilai-nilai tersebut harus dikontekstualisasikan ke dalam praktik kerja melalui keteladanan, pendampingan, pembiasaan, evaluasi, dan pemberian tanggung jawab secara bertahap.

Dalam perspektif pendidikan karakter Lickona (1991) *Panca Sradha* memperkuat tiga dimensi pembentukan karakter, yaitu *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action*. *Moral knowing* ditunjukkan melalui pemahaman pegawai mengenai nilai kejujuran, tanggung jawab, ketelitian, dan kepatuhan terhadap prosedur. *Moral feeling* berkembang melalui kesadaran batin untuk menjaga amanah, mengendalikan diri, dan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap tindakan. *Moral action* diwujudkan dalam perilaku nyata, seperti memeriksa dokumen secara cermat, menerima koreksi, menolak berkas yang belum memenuhi ketentuan, serta mempertanggungjawabkan keputusan administratif.

Kaderisasi pejabat perbendaharaan berbasis *Panca Sradha* dengan demikian tidak cukup dilakukan melalui penyampaian pengetahuan keagamaan secara konseptual. Proses tersebut harus diarahkan pada pembentukan kesadaran dan pembiasaan perilaku agar nilai-nilai *Panca Sradha* dapat diterapkan secara konsisten dalam pekerjaan. Kaderisasi tersebut diharapkan mampu membentuk aparatur yang tidak hanya menguasai pekerjaan secara teknis, tetapi juga memiliki dasar etik dalam menerima, menggunakan, dan mempertanggungjawabkan kewenangan perbendaharaan.

2. Internalisasi Nilai Melalui Transformasi, Transaksi, dan Transinternalisasi

Internalisasi nilai *Panca Sradha* dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng berlangsung melalui proses bertahap yang terintegrasi dengan aktivitas kerja. Nilai-nilai *Panca Sradha* tidak hanya disampaikan sebagai ajaran keagamaan, tetapi diperkenalkan melalui arahan pimpinan, dipraktikkan dalam pendampingan pekerjaan, dan dibiasakan melalui pemeriksaan dokumen, koreksi kesalahan, penugasan bertahap, serta evaluasi administrasi. Proses tersebut menunjukkan bahwa kaderisasi pejabat perbendaharaan lebih banyak berlangsung melalui pembelajaran langsung dalam pekerjaan daripada melalui pelatihan yang dilaksanakan secara terpisah dari aktivitas kerja sehari-hari.

Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menyatakan bahwa pegawai yang dipersiapkan sebagai calon kader pejabat perbendaharaan tidak langsung diberikan kewenangan secara penuh. Calon kader terlebih dahulu diperkenalkan pada pekerjaan dasar, seperti menyiapkan dokumen, mengidentifikasi kelengkapan berkas, memahami alur persetujuan, dan mengikuti koordinasi dengan pengelola keuangan. Tanggung jawab calon kader kemudian ditingkatkan setelah pegawai dinilai mampu menyelesaikan tugas awal dan menindaklanjuti koreksi yang diberikan oleh pejabat senior (Wawancara, 13 Mei 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kaderisasi pejabat perbendaharaan dilaksanakan melalui tahapan pengenalan, pelibatan, koreksi, evaluasi, dan pemberian kepercayaan secara bertahap. Proses internalisasi nilai tersebut dapat dianalisis menggunakan model internalisasi nilai Muhaimin (2008) yang terdiri atas tahap transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi nilai. Transformasi nilai merupakan tahap penyampaian dan pengenalan nilai kepada calon kader. Transaksi nilai berlangsung melalui interaksi, dialog, keteladanan, dan pengalaman kerja bersama antara pejabat senior dan calon kader.

Transinternalisasi nilai terjadi ketika nilai yang telah disampaikan dan dipraktikkan berkembang menjadi kesadaran pribadi serta diwujudkan secara konsisten dalam perilaku kerja tanpa harus selalu diperintah atau diawasi. Tahap transformasi nilai berlangsung ketika pimpinan dan pejabat senior menyampaikan prinsip kerja, etika jabatan, tanggung jawab, serta risiko dalam pelaksanaan pekerjaan perbendaharaan. Penyampaian nilai tidak selalu dilakukan melalui penjelasan khusus mengenai kelima unsur *Panca Sradha*. Nilai-nilai tersebut lebih sering disampaikan melalui apel, pengarahan keuangan, rapat internal, pembinaan aparatur sipil negara, kegiatan keagamaan, dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Pesan mengenai kejujuran, kehati-hatian, tanggung jawab, pengendalian diri, dan sikap amanah menjadi bentuk operasional nilai *Panca Sradha* dalam pembinaan pegawai.

I Gede Sumarawan selaku unsur pimpinan menyatakan bahwa pembinaan pegawai dilakukan dengan mengingatkan tanggung jawab yang melekat pada jabatan dan konsekuensi dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan. Pegawai diarahkan untuk memahami bahwa tugas keuangan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian dokumen, tetapi juga mengandung pertanggungjawaban kepada lembaga, negara, dan Tuhan. Arahkan tersebut disampaikan melalui kegiatan pembinaan pegawai, rapat internal, pembagian tanggung jawab, dan evaluasi budaya kerja kantor (Wawancara, 12 Mei 2026).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa tahap transformasi nilai berfungsi memberikan kerangka moral kepada calon kader sebelum berhadapan secara langsung dengan pekerjaan teknis perbendaharaan. Program kelembagaan juga menjadi media dalam proses transformasi nilai. Canang Raka digunakan sebagai forum untuk membaca capaian anggaran dan rencana kinerja, sedangkan Gaspull, Melasti, dan Susila diarahkan untuk memperkuat kepedulian, pelayanan, kedisiplinan, kesopanan, loyalitas, dan akuntabilitas pegawai. Program-program tersebut tidak secara khusus dibentuk sebagai kurikulum kaderisasi pejabat perbendaharaan.

Meskipun demikian, pelaksanaannya menyediakan ruang kelembagaan untuk menyampaikan dan mengulang nilai-nilai kerja. Keberadaan program tersebut membantu menerjemahkan nilai *Panca Sradha* ke dalam bahasa kelembagaan yang lebih dekat dengan tugas dan tanggung jawab aparatur. Tahap transaksi nilai berlangsung melalui hubungan langsung antara pejabat senior dan calon kader dalam pelaksanaan pekerjaan perbendaharaan. Calon kader tidak hanya menerima penjelasan mengenai peraturan, tetapi juga dilibatkan dalam pemeriksaan dokumen, penyusunan administrasi, penyelesaian kekurangan berkas, dan koordinasi dengan pihak terkait.

Interaksi tersebut memungkinkan calon kader memahami alasan yang mendasari suatu prosedur, bukan sekadar menghafal urutan pekerjaan. Nengah Budiastha Piyadi selaku Pejabat Pembuat Komitmen menyatakan bahwa pendampingan dilakukan dengan menunjukkan bagian dokumen yang harus diperiksa, menjelaskan letak kesalahan, dan meminta pegawai memperbaiki sendiri dokumen tersebut. Calon kader tidak langsung diberikan jawaban akhir karena harus memahami sumber kesalahan dan cara memperbaikinya. Keputusan mengenai penggunaan anggaran juga dijelaskan dengan mempertimbangkan kebutuhan kegiatan, kelengkapan data pendukung, dan dasar peraturan yang berlaku (Wawancara, 14 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa transaksi nilai berlangsung melalui dialog, koreksi, penjelasan, dan pemberian kesempatan kepada calon kader untuk belajar secara langsung. Contoh konkret transaksi nilai ditemukan dalam proses pengujian dokumen pembayaran. Made Sriwadi selaku Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar menyatakan bahwa pernah terdapat berkas yang diminta untuk segera diproses, tetapi kelengkapannya belum memenuhi persyaratan.

Dokumen tersebut tidak langsung ditandatangani, melainkan dikembalikan kepada pihak terkait agar kekurangan data dan bukti pendukung diperbaiki terlebih dahulu. Pejabat senior selanjutnya menjelaskan kepada staf dan calon kader bahwa tuntutan percepatan pekerjaan tidak dapat dijadikan alasan untuk mengabaikan kelengkapan dan kebenaran dokumen (Wawancara, 15 Mei 2026). Peristiwa pengembalian berkas tersebut menunjukkan bahwa transaksi nilai berlangsung melalui kasus kerja yang nyata. Calon kader belajar bahwa ketelitian, kejujuran, dan kepatuhan terhadap prosedur bukan sekadar pesan normatif, melainkan dasar pengambilan keputusan ketika terdapat tekanan untuk mempercepat proses administrasi. *Karmaphala Sradha* diterjemahkan menjadi kesadaran bahwa penerimaan dokumen yang belum lengkap dapat menimbulkan koreksi, keterlambatan pada tahapan berikutnya, dan risiko pertanggungjawaban.

Widhi Sradha diwujudkan melalui sikap menjaga amanah, sedangkan *Atma Sradha* tampak dalam kemampuan mengendalikan diri agar tidak mengambil keputusan secara tergesa-gesa karena tekanan pekerjaan. Proses transaksi nilai juga terlihat ketika kesalahan administrasi dibahas sebagai bahan pembelajaran. Kesalahan penulisan tanggal, ketidaksesuaian data, kekurangan bukti transaksi, dan ketidaklengkapan dokumen tidak hanya dikembalikan kepada staf untuk diperbaiki. Pejabat senior turut menjelaskan bagian yang keliru, dasar peraturan yang harus digunakan, dan akibat yang dapat muncul apabila kesalahan tersebut dibiarkan.

Pola koreksi tersebut memungkinkan calon kader memahami hubungan antara tindakan administratif dan tanggung jawab moral. Agung Suarnatha selaku staf keuangan menyatakan bahwa proses pembelajaran berlangsung melalui kegiatan menyiapkan dokumen, melakukan koordinasi, menerima catatan koreksi, dan memperbaiki berkas yang belum lengkap. Kesalahan yang ditemukan dalam dokumen menjadi pengalaman bagi pegawai untuk mengenali bagian-bagian yang harus diperiksa kembali pada pekerjaan berikutnya. Kebiasaan bertanya ketika menghadapi keraguan juga dinilai penting agar pegawai tidak mengambil keputusan berdasarkan perkiraan pribadi (Wawancara, 18 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa transaksi nilai membutuhkan keterbukaan komunikasi antara calon kader dan pejabat senior. Keterbukaan memungkinkan kesalahan dibahas sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan hanya sebagai kekurangan individual pegawai. Keteladanan menjadi unsur penting dalam tahap transaksi nilai.

Calon kader mengamati cara pejabat senior memeriksa dokumen, menolak berkas yang belum sesuai, menjelaskan kesalahan tanpa merendahkan pegawai, dan mempertahankan prosedur ketika menghadapi tekanan waktu. Keteladanan memberikan gambaran konkret mengenai integritas, pengendalian diri, kehati-hatian, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Temuan tersebut sejalan dengan Idris et al., (2020) yang menjelaskan bahwa budaya kerja aparatur dapat diinternalisasikan melalui sosialisasi, keteladanan, dan praktik kerja sehari-hari.

Indah Wulansari selaku calon kader pejabat perbendaharaan menyatakan bahwa arahan dan contoh langsung yang diberikan di tempat kerja lebih mudah dipahami daripada penjelasan yang hanya bersifat teoretis. Calon kader memperoleh pemahaman ketika mengamati cara pejabat senior memeriksa kelengkapan, menentukan dokumen yang harus diperbaiki, dan menilai risiko sebelum suatu berkas dilanjutkan ke tahap berikutnya. Pengalaman tersebut membantu calon kader memahami bahwa koreksi merupakan bagian dari proses pembelajaran, bukan bentuk penolakan terhadap kemampuan pegawai (Wawancara, 19 Mei 2026).

Keterangan tersebut menegaskan bahwa keteladanan memungkinkan calon kader melihat secara langsung hubungan antara nilai moral dan tindakan administratif. Tahap

transinternalisasi tampak ketika nilai-nilai yang sebelumnya disampaikan, didialogkan, dan dicontohkan mulai berkembang menjadi kebiasaan kerja. Pegawai tidak lagi menunggu perintah untuk memeriksa ulang dokumen, menanyakan bagian yang belum dipahami, menindaklanjuti koreksi, atau mengingatkan rekan kerja mengenai batas waktu penyelesaian pekerjaan.

Kesadaran terhadap akibat kesalahan membuat pegawai bekerja secara lebih berhati-hati, sedangkan kesadaran mengenai amanah mendorong pegawai menjaga kualitas pekerjaan meskipun tidak berada dalam pengawasan langsung. Tanda transinternalisasi dapat diamati melalui perubahan cara calon kader merespons pekerjaan. Pegawai yang sebelumnya hanya menunggu instruksi mulai mampu mengidentifikasi kekurangan dokumen secara mandiri. Pegawai juga mulai memeriksa kesesuaian data, tanggal, bukti transaksi, dan alur persetujuan sebelum menyerahkan berkas kepada pejabat pada tahapan berikutnya.

Perubahan tersebut belum berlangsung secara seragam pada seluruh pegawai, tetapi menunjukkan tumbuhnya kebiasaan kerja yang lebih reflektif dan bertanggung jawab. Luh Ayu Martadi selaku bendahara menyatakan bahwa kesadaran mengenai akibat suatu tindakan terlihat ketika pegawai mulai memeriksa dokumen sebelum diminta dan berusaha menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Pengalaman memperbaiki dokumen membuat pegawai memahami bahwa ketidakcermatan tidak hanya berdampak pada dirinya sendiri, tetapi juga dapat menghambat pekerjaan pegawai lain dan proses administrasi kantor secara keseluruhan (Wawancara, 16 Mei 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari kepatuhan yang didasarkan pada perintah menuju tanggung jawab yang tumbuh dari kesadaran pribadi. Transinternalisasi juga tampak pada kesediaan pegawai menerima koreksi dan mengakui keterbatasan pengetahuan. Pegawai yang mulai menghayati nilai tidak memaksakan suatu keputusan ketika belum memahami ketentuan yang berlaku. Pegawai memilih berkonsultasi dengan pejabat yang lebih berpengalaman, mencari dasar peraturan, dan menunda persetujuan sampai informasi yang diperlukan tersedia.

Sikap tersebut mencerminkan pengendalian diri, kehati-hatian, dan kemauan belajar yang menjadi bagian dari nilai *Atma Sradha*, *Karmaphala Sradha*, dan *Punarbhawa Sradha*. Proses internalisasi nilai didukung oleh lingkungan kelembagaan yang dekat dengan pembinaan keagamaan, kegiatan persembahyangan, arahan pimpinan, budaya saling mengingatkan, dan pendampingan pejabat senior. Luh Sri Drupadi selaku penyuluh agama Hindu menyatakan bahwa kegiatan keagamaan dan persembahyangan bersama membantu membangun suasana kerja yang lebih terkendali. Budaya saling mengingatkan juga diperlukan karena pekerjaan perbendaharaan melibatkan keterkaitan antartugas dan tidak dapat diselesaikan secara individual (Wawancara, 20 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan keagamaan berperan menyediakan suasana yang mendukung pengendalian diri dan tanggung jawab kolektif. Dukungan pimpinan diwujudkan melalui pembagian tugas, pemberian kesempatan belajar, pengawasan, dan evaluasi. Keteladanan pejabat senior diwujudkan melalui contoh pemeriksaan dokumen, sikap tegas terhadap berkas yang belum lengkap, dan keterbukaan dalam menjelaskan kesalahan. Keterlibatan calon kader dalam pekerjaan nyata menjadi ruang latihan untuk menghubungkan nilai moral dengan keputusan administratif. Forum Canang Raka, pembinaan pegawai, rapat internal, dan komunikasi informal juga menjadi media untuk mengevaluasi pekerjaan serta mengingatkan kembali tanggung jawab setiap pegawai.

Faktor penghambat internalisasi nilai berasal dari kondisi individual dan kelembagaan. Beban administrasi cenderung meningkat ketika mendekati batas waktu pelaporan atau penyelesaian pertanggungjawaban. Tekanan waktu dapat mengurangi

intensitas pendampingan dan mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru. Perubahan regulasi dan sistem aplikasi juga menuntut penyesuaian yang cepat, sedangkan kemampuan pegawai dalam memahami perubahan tersebut tidak selalu sama.

Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menyatakan bahwa padatnya pekerjaan dan batas waktu pelaporan sering menyebabkan proses pendampingan tidak dapat dilakukan secara mendalam. Dalam kondisi tertentu, pejabat senior lebih berfokus menyelesaikan pekerjaan yang mendesak sehingga waktu untuk menjelaskan alasan koreksi kepada calon kader menjadi terbatas. Perbedaan kemampuan dan pengalaman antarpegawai juga menyebabkan kecepatan belajar calon kader tidak berlangsung secara seragam (Wawancara, 13 Mei 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai membutuhkan pengaturan waktu pembinaan yang tidak sepenuhnya bergantung pada situasi dan kepadatan pekerjaan. Agung Suarnatha selaku staf keuangan menyatakan bahwa kurangnya rasa percaya diri dan ketelitian masih ditemukan pada pegawai yang baru terlibat dalam pekerjaan keuangan. Sebagian pegawai merasa ragu dalam mengambil keputusan, sedangkan sebagian lainnya cenderung terburu-buru ketika menghadapi beban administrasi. Perubahan sistem dan peraturan juga dapat menimbulkan kebingungan apabila tidak segera disertai penjelasan dari pejabat yang lebih berpengalaman (Wawancara, 18 Mei 2026). Keterangan tersebut menegaskan bahwa pembinaan karakter harus dilaksanakan secara bersamaan dengan peningkatan kompetensi teknis. Nilai moral tidak dapat diterapkan secara tepat apabila calon kader belum memiliki pengetahuan yang memadai mengenai prosedur dan peraturan perbendaharaan. Temuan penting penelitian menunjukkan bahwa belum terdapat pola kaderisasi pejabat perbendaharaan yang tertulis, sistematis, dan secara eksplisit mengintegrasikan nilai *Panca Sradha*.

Kaderisasi selama ini lebih banyak berlangsung melalui penugasan, pendampingan, kebiasaan kerja, dan inisiatif pejabat senior. Pola tersebut memiliki kekuatan karena dekat dengan praktik kerja, tetapi juga memiliki kelemahan karena keberlangsungannya bergantung pada ketersediaan waktu, kemampuan mentor, dan hubungan kerja antarpegawai. Pergantian pejabat senior berpotensi menimbulkan perbedaan pola pembinaan apabila pengalaman dan mekanisme kaderisasi tidak didokumentasikan.

I Gede Sumarawan selaku unsur pimpinan menyatakan bahwa pola kaderisasi dan jadwal pembinaan perlu didokumentasikan secara lebih teratur. Nilai-nilai *Panca Sradha* juga perlu disebutkan secara lebih eksplisit agar tidak hanya muncul sebagai pesan moral umum, tetapi benar-benar dihubungkan dengan tugas, risiko, dan tanggung jawab pejabat perbendaharaan (Wawancara, 12 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa belum tersedianya pedoman tertulis bukan sekadar keterbatasan administratif, tetapi merupakan persoalan kelembagaan yang dapat memengaruhi konsistensi dan keberlanjutan proses internalisasi nilai. Pedoman kaderisasi berbasis *Panca Sradha* diperlukan untuk mengembangkan praktik informal menjadi proses pembinaan yang lebih terarah. Pedoman tersebut setidaknya perlu memuat tujuan kaderisasi, kategori pegawai yang dipersiapkan, peran pimpinan dan mentor, tahapan penugasan, kompetensi yang harus dikuasai, nilai *Panca Sradha* yang relevan pada setiap tahapan, contoh kasus administrasi, mekanisme koreksi, dan indikator kesiapan calon kader.

Catatan pendampingan dan evaluasi juga perlu digunakan untuk mendokumentasikan kemampuan yang telah dikuasai, jenis kesalahan yang pernah ditemukan, tindak lanjut perbaikan, serta perkembangan tanggung jawab calon kader. Tahap transformasi nilai dalam pedoman kaderisasi dapat dioperasionalkan melalui pembinaan nilai dan etika jabatan pada awal proses kaderisasi. Tahap transaksi nilai dapat

dilaksanakan melalui pendampingan terjadwal, pembahasan kasus, simulasi pemeriksaan dokumen, dan penugasan bertahap. Tahap transinternalisasi dapat dievaluasi berdasarkan konsistensi pegawai dalam memeriksa pekerjaan, menyelesaikan koreksi, mempertahankan prosedur, berkonsultasi ketika menghadapi keraguan, dan melaksanakan tugas tanpa harus selalu diingatkan. Struktur tersebut memungkinkan model internalisasi nilai Muhaimin (2008) diterapkan secara lebih sistematis dan terukur dalam lingkungan kerja. Internalisasi nilai *Panca Sradha* dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada akhirnya berlangsung melalui hubungan antara penyampaian nilai, pengalaman kerja, keteladanan, koreksi, dan pembiasaan.

Pengembalian dokumen yang belum lengkap, penjelasan atas kesalahan administratif, pemberian tugas secara bertahap, dan evaluasi pekerjaan menunjukkan bahwa nilai bergerak dari tahap transformasi menuju transaksi dan transinternalisasi. Konsistensi proses tersebut masih menghadapi hambatan berupa beban kerja, keterbatasan waktu, perbedaan kemampuan pegawai, perubahan regulasi, dan belum tersedianya pola kaderisasi tertulis. Pedoman kaderisasi berbasis *Panca Sradha* menjadi kebutuhan kelembagaan agar pembinaan tidak hanya bergantung pada kebiasaan informal dan inisiatif individu, tetapi dapat berlangsung secara berkelanjutan, terdokumentasi, sistematis, dan dapat dievaluasi.

3. Implikasi *Panca Sradha* Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi *Panca Sradha* berimplikasi terhadap penguatan kecenderungan perilaku kerja yang mendukung kinerja pengelolaan keuangan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Implikasi tersebut tampak dalam kesadaran menjaga amanah, keberanian mempertahankan integritas, ketelitian memeriksa dokumen, kepatuhan terhadap prosedur, keterbukaan dalam koordinasi, kedisiplinan waktu, dan konsistensi pertanggungjawaban. Penelitian ini tidak mengukur perubahan kinerja melalui perbandingan angka sebelum dan sesudah internalisasi nilai.

Temuan penelitian karena itu tidak dimaknai sebagai peningkatan kinerja secara kuantitatif, tetapi sebagai kecenderungan perubahan perilaku yang diperoleh berdasarkan kesesuaian data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Perspektif *stewardship* Davis, Schoorman & Donaldson (1997) digunakan untuk menganalisis kecenderungan perubahan perilaku tersebut. Pejabat perbendaharaan dipahami sebagai *steward* karena menerima kewenangan untuk mengelola, menjaga, dan mempertanggungjawabkan sumber daya organisasi.

Orientasi *stewardship* terlihat ketika pegawai menempatkan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi, menjalankan prosedur meskipun membutuhkan waktu lebih panjang, serta memastikan bahwa setiap keputusan keuangan memiliki dasar yang dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan. *Panca Sradha* memperkuat orientasi tersebut melalui kesadaran tanggung jawab kepada Tuhan, pengendalian diri, pemahaman terhadap akibat perbuatan, kemauan memperbaiki kesalahan, dan kemampuan mengendalikan kepentingan pribadi. Implikasi pertama tampak pada penguatan kesadaran amanah. Menurut Nengah Budiastha Piyadi selaku Pejabat Pembuat Komitmen, ia menyatakan bahwa keputusan mengenai penggunaan anggaran harus didasarkan pada kebutuhan kegiatan, kelengkapan data pendukung, dan ketentuan yang berlaku. Pegawai tidak seharusnya memproses suatu kebutuhan hanya karena terdapat desakan atau keinginan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Setiap keputusan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada lembaga dan negara karena kewenangan mengelola anggaran merupakan bentuk kepercayaan yang diberikan kepada pejabat perbendaharaan (Wawancara, 14 Mei 2026). Menurut I Gede Sumarawan selaku unsur

pimpinan, ia menyatakan bahwa pengelolaan keuangan yang tertib membantu program kantor berjalan sesuai dengan rencana. Dokumen yang dipersiapkan secara benar dan anggaran yang diproses tepat waktu memungkinkan kegiatan pelayanan serta pembinaan dilaksanakan tanpa terganggu oleh permasalahan administrasi (Wawancara, 12 Mei 2026). Keterangan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa kesadaran amanah tidak hanya berhubungan dengan moral pribadi pejabat perbendaharaan, tetapi juga berkaitan dengan keberlangsungan program kelembagaan. Pejabat perbendaharaan yang memahami tugas sebagai amanah cenderung mempertimbangkan dampak pekerjaannya terhadap unit lain, pelaksanaan program, dan kualitas pelayanan publik. Kesadaran tersebut sejalan dengan orientasi *stewardship* yang menempatkan pejabat sebagai pihak yang bertanggung jawab menjaga kepentingan organisasi.

Implikasi kedua terlihat pada penguatan kejujuran dan integritas. Bentuk empirisnya ditemukan ketika pegawai memilih mengembalikan dokumen yang belum lengkap daripada memaksakan proses agar pekerjaan terlihat cepat selesai. Menurut Nengah Budiastha Piyadi selaku Pejabat Pembuat Komitmen, ia menyatakan bahwa berkas yang tidak memiliki kelengkapan memadai harus dikembalikan kepada pihak terkait untuk diperbaiki. Keputusan anggaran tidak dapat dibuat tanpa adanya kebutuhan yang jelas, data pendukung yang lengkap, dan dasar peraturan yang dapat dipertanggungjawabkan (Wawancara, 14 Mei 2026).

Menurut Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha, ia menyatakan bahwa integritas calon kader mulai terlihat ketika pegawai memahami jabatan sebagai suatu kepercayaan dan memiliki keberanian untuk menjaga prosedur dalam situasi pekerjaan yang penuh tekanan. Perubahan tersebut dapat diamati melalui sikap pegawai dalam menerima penugasan, mengikuti pendampingan, menyampaikan permasalahan, dan menindaklanjuti hasil evaluasi secara berkala (Wawancara, 13 Mei 2026). Data wawancara tersebut menunjukkan bahwa integritas tidak hanya ditandai oleh tidak ditemukannya penyimpangan, tetapi juga oleh keberanian menyampaikan kondisi dokumen secara jujur dan menolak melanjutkan proses yang belum memenuhi ketentuan.

Keputusan mengembalikan berkas belum dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa seluruh risiko penyimpangan telah berkurang. Peristiwa tersebut lebih tepat dipahami sebagai bukti perilaku bahwa kesadaran moral mulai digunakan dalam pengambilan keputusan administratif. *Panca Sradha* dalam konteks ini berfungsi sebagai kontrol internal yang melengkapi regulasi dan pengawasan formal, bukan menggantikannya. Implikasi ketiga tampak pada penguatan ketelitian dan kepatuhan terhadap prosedur.

Menurut Made Sriwadi selaku Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar, ia menyatakan bahwa kualitas pekerjaan perbendaharaan dapat diamati melalui kelengkapan berkas, kesesuaian pelaksanaan dengan prosedur, ketepatan waktu laporan, kelengkapan surat pertanggungjawaban, berkurangnya kebutuhan revisi dokumen, dan kehati-hatian sebelum dokumen ditandatangani (Wawancara, 15 Mei 2026). Indikator tersebut memberikan ukuran operasional yang lebih konkret untuk membaca kecenderungan perbaikan kualitas pekerjaan, meskipun penelitian ini tidak menghitung jumlah atau persentase revisi dokumen secara longitudinal.

Ketelitian juga dapat diamati melalui perubahan perilaku calon kader setelah memperoleh pembinaan dan pendampingan. Menurut Ni Putu Suliasih selaku Kepala Subbagian Tata Usaha, ia menyatakan bahwa hasil pembinaan terlihat ketika pegawai menjadi semakin mandiri, tidak mudah panik, lebih teliti, dan berani menyampaikan apabila menemukan dokumen yang belum sesuai. Kerja sama antarbagian juga menjadi lebih tertata ketika pegawai memahami batas tugas dan mengomunikasikan kekurangan dokumen sejak awal proses administrasi (Wawancara, 13 Mei 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa ketelitian tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menemukan kesalahan, tetapi juga dengan kesiapan menyampaikan kesalahan dan mengoordinasikan proses perbaikannya. Ketelitian dengan demikian memiliki dimensi teknis sekaligus moral karena pegawai dituntut untuk bersikap terbuka terhadap kekurangan yang ditemukan dalam pekerjaan. Menurut Agung Suarnatha selaku staf keuangan, ia menyatakan bahwa kebiasaan memeriksa ulang dokumen, tidak menunda pekerjaan, bertanya ketika menghadapi keraguan, dan memperbaiki berkas yang belum lengkap merupakan bagian dari proses pembelajaran sehari-hari dalam pekerjaan keuangan (Wawancara, 18 Mei 2026).

Perilaku tersebut menjadi bukti empiris pada tingkat praktik bahwa internalisasi nilai mendorong pegawai untuk lebih reflektif dalam menyelesaikan pekerjaan. *Punarbhawa Sradha* memberikan orientasi untuk belajar dari koreksi dan memperbaiki kesalahan, sedangkan *Karmaphala Sradha* memperkuat kesadaran bahwa ketidakcermatan dapat menimbulkan permasalahan pada tahapan pembayaran dan pertanggungjawaban. Temuan mengenai ketelitian dan kepatuhan terhadap prosedur sejalan dengan Setiawati et al., (2025) yang menempatkan kompetensi pejabat perbendaharaan sebagai faktor penting dalam pelaksanaan anggaran.

Penelitian ini menambahkan bahwa kompetensi teknis perlu disertai karakter moral agar pemeriksaan dokumen tidak hanya dilakukan ketika terdapat pengawasan. Kecenderungan memeriksa ulang, meminta perbaikan, dan mencari dasar peraturan menunjukkan bahwa ketelitian mulai berkembang menjadi kebiasaan kerja, meskipun intensitas dan konsistensinya masih berbeda pada setiap pegawai. Implikasi keempat terlihat pada penguatan akuntabilitas dan transparansi dalam koordinasi keuangan. Menurut Agung Suarnatha selaku staf keuangan, ia menyatakan bahwa transparansi terlihat dari adanya komunikasi terbuka antara Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar, bendahara, staf keuangan, dan pimpinan.

Kendala yang ditemukan dalam penyediaan dokumen perlu disampaikan sejak awal agar tidak menimbulkan kesalahan lanjutan atau kesalahpahaman antarpegawai (Wawancara, 18 Mei 2026). Transparansi dalam temuan penelitian ini tidak dimaknai sebagai keterbukaan seluruh data keuangan kepada semua pihak, tetapi sebagai keterbukaan informasi kepada pihak-pihak yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan kewenangan terkait. Praktik tersebut terlihat ketika staf menyampaikan bahwa bukti transaksi belum lengkap, pejabat menjelaskan alasan pengembalian dokumen, bendahara menyampaikan kendala pertanggungjawaban, dan pimpinan memperoleh informasi mengenai perkembangan pelaksanaan anggaran.

Keterbukaan informasi tersebut memungkinkan kekurangan dokumen ditangani sebelum berlanjut ke tahapan berikutnya. Transparansi dengan demikian beroperasi sebagai mekanisme pencegahan kesalahan, bukan hanya sebagai penyampaian informasi setelah masalah terjadi. Program Canang Raka menjadi bukti kelembagaan yang mendukung praktik akuntabilitas dan transparansi. Program tersebut dilaksanakan secara rutin pada awal bulan dengan melibatkan pimpinan, kepala seksi atau penyelenggara, perencana, pejabat perbendaharaan, pejabat pengadaan, serta pengelola barang milik negara.

Bendahara memaparkan perkembangan realisasi anggaran, kendala pelaksanaan, dan target yang perlu dicapai. Pihak-pihak terkait kemudian membahas tindak lanjut yang diperlukan untuk menyelesaikan kendala tersebut. Forum tersebut memungkinkan capaian, hambatan, dan tanggung jawab pekerjaan dibicarakan secara terbuka. Data tersebut memperlihatkan bahwa akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui laporan akhir, tetapi juga melalui kemampuan menjelaskan perkembangan pekerjaan dan kendala selama proses pelaksanaan anggaran.

Temuan ini sejalan dengan Amelia & Hidajat (2025) yang menunjukkan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam mendukung kinerja keuangan instansi publik. *Panca Sradha* memperkuat prinsip tersebut melalui kesadaran bahwa penyembunyian permasalahan atau pembiaran kesalahan dapat menimbulkan konsekuensi bagi pegawai dan lembaga. Implikasi kelima tampak pada penguatan ketepatan waktu dan kualitas pertanggungjawaban. Menurut I Gede Sumarawan selaku unsur pimpinan, ia menyatakan bahwa dokumen yang tertib dan pemrosesan anggaran yang tepat waktu membantu kegiatan pelayanan serta pembinaan berjalan sesuai dengan rencana (Wawancara, 12 Mei 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kualitas pekerjaan perbendaharaan dan kelancaran pelaksanaan program kantor. Keterlambatan penyelesaian dokumen tidak hanya menjadi persoalan bagian keuangan, tetapi juga dapat memengaruhi pelaksanaan kegiatan unit lain. Perilaku kerja yang mendukung ketepatan waktu terlihat melalui kebiasaan tidak menunda penyelesaian dokumen, memeriksa kelengkapan sebelum batas pelaporan, segera menindaklanjuti koreksi, dan menyampaikan hambatan kepada pihak terkait.

Menurut Made Sriwadi selaku Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar, ia menyatakan bahwa ketepatan waktu penyampaian laporan, kelengkapan surat pertanggungjawaban, kepatuhan terhadap prosedur, dan berkurangnya kebutuhan revisi dokumen dapat digunakan sebagai indikator praktis untuk menilai ketertiban pekerjaan perbendaharaan (Wawancara, 15 Mei 2026). Indikator tersebut tidak membuktikan besarnya peningkatan kinerja secara numerik, tetapi memberikan dasar empiris untuk menilai perubahan kualitas administrasi. Kecenderungan berkurangnya koreksi dokumen juga harus dinyatakan secara hati-hati karena penelitian ini tidak menyediakan catatan statistik mengenai jumlah koreksi sebelum dan setelah proses kaderisasi.

Temuan penelitian hanya menunjukkan bahwa pegawai yang telah memperoleh pendampingan cenderung lebih mampu mengenali kelengkapan dokumen, menindaklanjuti kesalahan, dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Kondisi tersebut mengarah pada kemungkinan berkurangnya koreksi berulang, tetapi belum dapat dinyatakan sebagai penurunan kuantitatif tanpa adanya data pembandingan. Implikasi keenam adalah penguatan kepercayaan kelembagaan. Menurut I Gede Sumarawan selaku unsur pimpinan, ia menyatakan bahwa kepercayaan pimpinan tumbuh ketika pejabat perbendaharaan secara konsisten menjaga tanggung jawab, bekerja secara jujur dan teliti, serta terbuka dalam menyampaikan kondisi pekerjaan. Konsistensi tersebut membuat pimpinan lebih tenang ketika memberikan tugas dan kewenangan kepada pegawai (Wawancara, 12 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan tidak hanya muncul dari penetapan jabatan secara formal, tetapi dibangun melalui perilaku kerja yang dapat diamati, diuji, dan dipertanggungjawabkan. Kepercayaan pimpinan berkembang ketika pejabat perbendaharaan mampu menunjukkan konsistensi antara tanggung jawab jabatan dan perilaku kerja sehari-hari.

Menurut I Gede Sumarawan selaku unsur pimpinan, ia juga menyatakan bahwa kerapian arsip, komunikasi yang terbuka, dan kelengkapan berkas merupakan bagian dari budaya kerja tertib yang dapat membangun kepercayaan kelembagaan (Wawancara, 12 Mei 2026). Dokumen yang tersimpan secara rapi memungkinkan proses kerja ditelusuri, sedangkan komunikasi terbuka membuat setiap keputusan lebih mudah dijelaskan. Kebiasaan tersebut memberikan dasar yang lebih kuat bagi pimpinan dan rekan kerja untuk mempercayai pejabat perbendaharaan.

Menurut Agung Suarnatha selaku staf keuangan, ia menyatakan bahwa kepercayaan pegawai terhadap sistem pengelolaan keuangan tumbuh ketika proses kerja dilaksanakan secara jelas, konsisten, dan tidak berubah berdasarkan kepentingan tertentu.

Keterbukaan dan kepatuhan terhadap prosedur menunjukkan bahwa pekerjaan tidak dilakukan melalui mekanisme yang tersembunyi (Wawancara, 18 Mei 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan kelembagaan mencakup dua dimensi, yaitu kepercayaan terhadap individu yang menjalankan kewenangan dan kepercayaan terhadap sistem kerja yang digunakan.

Kepercayaan terhadap individu berkembang melalui konsistensi perilaku, sedangkan kepercayaan terhadap sistem berkembang melalui kejelasan prosedur, keterbukaan informasi, dokumentasi, dan penerapan aturan secara konsisten. Temuan penelitian tersebut sesuai dengan teori *stewardship* Davis, Schoorman & Donaldson (1997) yang menempatkan kepercayaan sebagai dasar hubungan antara organisasi dan pihak yang diberi kewenangan. Pejabat perbendaharaan menunjukkan perilaku sebagai *steward* ketika dapat diandalkan, terbuka, bertanggung jawab, dan mengutamakan kepentingan lembaga. *Panca Sradha* memperkuat orientasi tersebut, tetapi kepercayaan tetap harus dijaga melalui regulasi, dokumentasi, pemisahan kewenangan, pemeriksaan, dan evaluasi yang konsisten.

Secara keseluruhan, implikasi internalisasi *Panca Sradha* terhadap kinerja pengelolaan keuangan lebih tepat dirumuskan sebagai penguatan kecenderungan perilaku kerja yang mendukung tata kelola keuangan. Kecenderungan tersebut tampak pada keberanian mengembalikan berkas yang belum lengkap, meningkatnya kemandirian calon kader, kebiasaan memeriksa ulang dokumen, keterbukaan menyampaikan kendala, penanganan koreksi sejak awal, kepatuhan terhadap alur kerja, ketertiban arsip, dan konsistensi pertanggungjawaban. Data penelitian belum cukup untuk menyimpulkan adanya peningkatan kinerja secara kuantitatif karena penelitian tidak menggunakan pengukuran sebelum dan sesudah internalisasi nilai serta tidak menyediakan statistik mengenai perubahan jumlah koreksi dokumen.

Temuan yang diperoleh lebih menunjukkan adanya kecenderungan perilaku yang mendukung peningkatan kualitas pengelolaan keuangan berdasarkan kesesuaian data wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Panca Sradha* tidak menggantikan regulasi, sertifikasi, kompetensi teknis, aplikasi keuangan, dan sistem pengawasan. Nilai-nilai tersebut melengkapi dimensi teknis melalui fondasi moral-spiritual yang membantu pegawai memahami alasan prosedur harus dijalankan secara jujur, teliti, terbuka, dan bertanggung jawab. Penguatan tata kelola keuangan terjadi ketika kompetensi profesional, sistem pengendalian, pendampingan kerja, dan internalisasi nilai dilaksanakan secara terpadu dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Panca Sradha berfungsi sebagai fondasi moral-spiritual dalam kaderisasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng. Nilai *Widhi Sradha*, *Atma Sradha*, *Karmaphala Sradha*, *Punarbhawa Sradha*, dan *Moksa Sradha* membentuk kesadaran amanah, pengendalian diri, kejujuran, kehati-hatian administratif, kemauan belajar, dan orientasi pada kepentingan lembaga. Internalisasi nilai berlangsung melalui transformasi, transaksi, dan transinternalisasi yang diwujudkan melalui arahan pimpinan, keteladanan pejabat senior, pendampingan kerja, koreksi dokumen, penugasan bertahap, dan pembiasaan. Proses tersebut memperkuat kecenderungan perilaku kerja yang mendukung ketelitian, kepatuhan prosedur, akuntabilitas, transparansi, ketepatan pertanggungjawaban, dan kepercayaan kelembagaan. *Panca Sradha* tidak menggantikan regulasi, sertifikasi, sistem pengawasan, dan kompetensi teknis, tetapi melengkapi sistem kaderisasi dengan dasar etik yang mengarahkan kemampuan teknis agar digunakan secara jujur dan bertanggung jawab. Pelembagaan nilai tersebut perlu didukung melalui pedoman kaderisasi tertulis agar proses pembinaan berlangsung lebih sistematis, konsisten, terdokumentasi, dan dapat dievaluasi.

Daftar Pustaka

- Adiatmika, I. K., Suwindia, I. G., & Miarta Putra, I. N. (2025). Penguatan Sradha Dan Bhakti Melalui Pembelajaran Berdiferensiasi Pada Pendidikan Agama Hindu Di SMAN 1 Abiansemal. *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama*, 8(3), 507-517.
- Amelia, H. L., & Hidajat, S. (2025). Pengaruh Partisipasi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Instansi Publik. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(2), 562-573.
- Ariyoga, I. N., Sudiarta, I. W., & Putra, I. N. B. A. (2023). Pembinaan Remaja Desa Sembiran Dalam Memahami Panca Sradha Sebagai Dasar Keyakinan Umat Hindu. *Caraka: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 3(2), 165-173.
- Bovens, M. (2007). Analysing And Assessing Accountability: A Conceptual Framework 1. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- De Graaf, G., & Van der Wal, Z. (2010). Managing Conflicting Public Values: Governing With Integrity And Effectiveness. *The American Review of Public Administration*, 40(6), 623-630.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory Or Agency Theory: Ceo Governance And Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Gunada, I. W. A., Pramana, I. B. K. Y., & Rudiarta, I. W. (2021). Penguatan pendidikan karakter Hindu dalam yoga untuk siswa Pasraman Amerta Sanjiwani. *Jurnal Lektur Keagamaan*, 19(2), 311-346.
- Handayani, N., & Basariah, B. (2022). Internalisasi Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Sekolah: Studi pada SMKN 2 Mataram. *Sosiologi: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Sosial dan Budaya*, 24(1), 57-74.
- Hariyanto, D., & Gunawan, W. (2022). Pentingnya Ajaran Panca Sradha Untuk Membentuk Militansi Agama Generasi Hindu. *SWARA WIDYA: Jurnal Agama Hindu*, 2(1), 1-10.
- Idris, A. R. P., Halim, & Samboteng, L. (2020). Internalisasi Budaya Kerja Berbasis Kearifan Lokal Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar Culture Internalization Work Based On Local Wisdom Of Civil Servent At Regional Secretariat Of Takalar. *Jurnal Administrasi Negara*, 26(03), 267-287.
- Irena, D., & Budimansyah, D. (2022). Menumbuhkan Pendidikan Karakter Melalui Lingkungan Kerja Yang Tercipta Bagi Aparatur Sipil Negara. *Society*, 10(1), 229-239.
- Jaya, M. P., & Sudarsana, I. K. (2024). Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Spiritual Di SD Sathya Sai Denpasar. *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama*, 7(1), 49-57.
- Lickona, T. (1991). *Educating For Character: How Our Schools Can Teach Respect And Responsibility*. New York: Bantam Books.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Muhaimin, M. (2001). *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam Di Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Najili, H., Juhana, H., Hasanah, A., & Arifin, B. S. (2022). Landasan Teori Pendidikan Karakter. *JIIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2099-2107.
- Purnami, I. G. A. M., & Wijana, I. N. (2024). Membentuk Karakter Generasi Alpha Melalui Ajaran Panca Sradha. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 275-280.

- Schillemans, T. (2013). Moving Beyond The Clash Of Interests: On Stewardship Theory And The Relationships Between Central Government Departments And Public Agencies. *Public Management Review*, 15(4), 541-562.
- Setiawati, A., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Analisis Kompetensi Pejabat Perbendaharaan Dalam Optimalisasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(1), 799-804
- Sudarma, U. (2022). Pendidikan Karakter Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Berdaya Saing Menuju Indonesia Emas 2045. *Sharia: Jurnal Kajian Islam*, 1(1), 37-55.
- Sugiarka, I. G. (2025). Meningkatkan Sradha Dan Bhakti Melalui Ajaran Panca Sradha. *Cangkal: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(1), 166-174.
- Suryanan, I. P. F., Wiguna, I. M. A., & Mariani, N. N. (2021). Interpretasi Ajaran Panca Sradha dalam Lontar Tuttur Kumara Tattwa. *JAPAM (Jurnal Pendidikan Agama)*, 1(2), 136-149.
- Titib, I. M. (2003). *Teologi Dan Simbol-Simbol Dalam Agama Hindu*. Surabaya: Paramita.