PAPER

View Article Online
Journal J.SSE

Journals of Social, Science, and Engineering
SOCIAL, SCIENCE, AND ENGINEERING
E-mail: jsse@unifa.ac.id, website: http://journal.unifa.ac.id/index.php/jsse

PAPER

View Article Online
View Journal View Issue

Cite this: *J.SSE*, Vol 5 (5): 791-802, 2026

Received Date: 1 November 2026
Accepted Date: 15 November 2026

PERAN APARATUR KECAMATAN DALAM MANAJEMEN PENYUSUNAN LAPORAN REALISASI ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH KECAMATAN SEMBAKUNG KABUPATEN NUNUKAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

The Role of Sub-district Officials in the Management of Budget Implementation Reporting for the Sembakung Sub-district Local Government, Nunukan Regency, North Kalimantan Province

Nama Penulis ✉
Eli Safitri[1]*, Muliyadi[2], Mujahid Yunus [3]
[1·2·3]Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.
Email: elisafitri7979@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran aparatur Kecamatan Sembakung dalam manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) berdasarkan teori peran dan fungsi manajemen, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses penyusunannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap lima informan yang terdiri atas Camat Sembakung, Sekretaris Camat, Bendahara Pengeluaran, Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan, serta Kepala Bidang Aset Daerah Kabupaten Nunukan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur Kecamatan Sembakung telah menjalankan perannya sesuai dengan harapan organisasi dalam manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran. Fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian telah diterapkan, meskipun masih ditemukan kelemahan pada aspek dokumentasi formal, terutama penyusunan standar operasional prosedur dan pelaksanaan rapat perencanaan secara khusus. Faktor pendukung utama meliputi komitmen pimpinan, kejelasan pembagian tugas, koordinasi antar aparatur, serta pedoman teknis dari Pemerintah Kabupaten Nunukan. Adapun faktor penghambat meliputi keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, kondisi geografis wilayah perbatasan, keterbatasan jaringan internet dan listrik, serta perubahan regulasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan kapasitas aparatur, penyempurnaan mekanisme koordinasi, dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi diperlukan untuk meningkatkan kualitas manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

Kata Kunci: Peran Aparatur, Fungsi Manajemen, Laporan Realisasi Anggaran, Kecamatan Sembakung.

Abstract

This study aims to analyse the role of the Sembakung Sub-district administration in the management of the preparation of the Budget Implementation Report (LRA) based on the theory of managerial roles and functions, as well as to identify the factors that support and hinder the preparation process. The study employs a qualitative approach using a descriptive research design. Data were collected through observation, in-depth interviews and documentation from five informants, comprising the Head of Sembakung Sub-district, the Sub-district Secretary, the Expenditure Treasurer, the Head of the Accounting and Reporting Division, and the Head of the Regional Assets Division of Nunukan Regency. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation and drawing conclusions. The research findings indicate that the Sembakung Sub-district administration has fulfilled its role in accordance with the organisation's expectations regarding the management of the Budget Implementation Report. Management functions, including planning, organising, implementing and controlling, have been applied, although weaknesses were still found in the area of formal documentation, particularly regarding the drafting of standard operating procedures and the conduct of specific planning meetings. Key supporting factors include leadership commitment, a clear division of tasks, coordination amongst officials, and technical guidelines from the Nunukan Regency Government. Conversely, constraining factors include limitations in human resource competencies, the geographical conditions of the border region, limited internet and electricity access, and regulatory changes. The research findings indicate that strengthening the capacity of civil servants, improving coordination mechanisms, and optimising the use of information technology are necessary to enhance the quality of management in the preparation of the Budget Realisation Report and the accountability of local government financial management.

Keywords: *The Role of Civil Servants, Management Functions, Budget Implementation Reports, Sembakung Sub-district.*

PENDAHULUAN

Kecamatan merupakan perangkat daerah yang memegang peranan strategis sebagai simpul koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik di tingkat kewilayahan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, camat dan seluruh aparatur birokrasi di tingkat kecamatan dituntut untuk melaksanakan fungsi koordinasi kewilayahan yang tertib, efektif, dan akuntabel guna mendukung pencapaian sasaran pembangunan pemerintah kabupaten secara inklusif (Purwantoro & Sofyan, 2017). Dalam konteks tata kelola keuangan daerah—sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020—setiap perangkat daerah diwajibkan menyelenggarakan pertanggungjawaban keuangan yang transparan melalui siklus perencanaan, penganggaran, penatausahaan, hingga pelaporan. Dalam siklus tersebut, Laporan Realisasi Anggaran (LRA) hadir sebagai instrumen akuntabilitas publik utama yang membandingkan alokasi anggaran dengan pencapaian finansial riil, sekaligus menjadi media komunikasi pertanggungjawaban pemerintah kepada publik (Panggeso et al., 2024; Mardiasmo, 2006).

Keberhasilan penyusunan Laporan Realisasi Anggaran yang tepat waktu, akurat, dan transparan mensyaratkan berjalannya fungsi-fungsi manajerial secara sistematis dan terintegrasi di internal organisasi kecamatan. Mengacu pada kerangka pemikiran George R. Terry (2019) (planning, organizing, actuating, dan controlling),

efektivitas penyusunan LRA bertumpu pada kejelasan perencanaan jadwal penyusunan, pengorganisasian tugas aparatur, pengarahan pelaksanaan penginputan data, serta pengendalian kualitas penyajian laporan sebelum disahkan oleh pimpinan (Terry & Rue, 2019; Rini et al., 2025). Penerapan fungsi-fungsi manajemen ini tidak sekadar bertindak sebagai rutinitas administratif, melainkan menjadi benteng utama dalam mencegah ketidaksesuaian prosedur, penyimpangan penganggaran, dan keterlambatan penyampaian dokumen pertanggungjawaban keuangan ke tingkat pemerintah kabupaten.

Meskipun demikian, pengoperasian fungsi-fungsi manajemen dalam penyusunan LRA sering kali dihadapkan pada kompleksitas dinamika peran aparatur birokrasi di tingkat kecamatan. Dalam tatanan organisasi sektor publik, aparatur kecamatan dituntut untuk menjalankan peran ganda yang kompleks, yaitu mengeksekusi fungsi pelayanan publik dan koordinasi kewilayahan sekaligus menuntaskan tugas-tugas administratif pelaporan keuangan yang terperinci. Keterbatasan sumber daya manusia serta kurang tegasnya pembagian rincian tugas teknis berpotensi memicu timbulnya konflik peran (role conflict) dan ambiguitas peran (role ambiguity). Kondisi ini menyebabkan aparatur mengalami kebimbangan prioritas antara orientasi tugas lapangan dan kepatuhan administrasi keuangan, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan LRA di tingkat perangkat daerah.

Dinamika manajemen penyusunan LRA ini menjadi semakin krusial ketika ditempatkan pada konteks wilayah dengan karakteristik geografis khusus, seperti di Kecamatan Sembakung, Kabupaten Nunukan, Provinsi Kalimantan Utara. Sebagai salah satu wilayah yang berada di kawasan perbatasan negara, Kecamatan Sembakung memiliki tantangan keterbatasan infrastruktur dasar, ketimpangan akses transportasi kewilayahan, serta keterbatasan jaringan teknologi informasi dan komunikasi (Mutmainnah & Hidayatullah, 2025). Karakteristik wilayah perbatasan ini secara langsung memengaruhi kelancaran alur komunikasi dan transmisi data keuangan, sehingga menuntut aparatur kecamatan untuk memiliki kapasitas manajerial dan ketangkasan teknis yang lebih tinggi guna mengantisipasi hambatan operasional pelaporan di lapangan.

Permasalahan empiris terkait manajemen penyusunan LRA di Kecamatan Sembakung terekam secara jelas dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Sembakung Tahun 2025–2029. Dokumen perencanaan tersebut mengidentifikasi masih maraknya keterlambatan dalam penyusunan dan penginputan dokumen kinerja keuangan, belum konsistennya konsolidasi data antar-unit kerja, lemahnya koordinasi internal, serta belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi kepegawaian dan keuangan berbasis digital. Dampak dari permasalahan manajerial ini tercermin pada capaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kecamatan Sembakung yang pada baseline tahun 2024 masih berada pada predikat C. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan yang mencolok dari target peningkatan predikat SAKIP menuju kategori B dan BB pada periode perencanaan selanjutnya.

Kesenjangan empiris tersebut semakin nyata ketika disandingkan dengan target kinerja normatif yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Nunukan. Pada satu sisi, dokumen perencanaan menetapkan indikator Persentase Dokumen Perencanaan dan Pelaporan Kinerja yang Tepat Waktu dan Berkualitas sebesar 100% secara konsisten setiap tahun. Namun di sisi lain, praktik penyusunan LRA di lapangan masih diwarnai oleh keterlambatan pengumpulan bukti transaksi dari seksi-seksi teknis, proses verifikasi berjenjang yang belum sistematis, serta kendala teknis server dan konektivitas internet. Ketidaksesuaian antara tuntutan regulatif yang ketat dan kapasitas eksekusi manajerial di lapangan menunjukkan bahwa persoalan keterlambatan LRA bukan sekadar masalah teknis-aplikatif, melainkan kegagalan pengintegrasian fungsi-fungsi manajemen POAC dalam mereduksi ketidakpastian kerja aparatur.

Berbagai literatur terdahulu telah berupaya mengkaji persoalan akuntabilitas dan penyusunan laporan keuangan di sektor publik, namun mayoritas riset masih berfokus pada ranah pemerintahan desa atau unit pelayanan spesifik. Penelitian Mutmainnah dan Hidayatullah (2025) menemukan bahwa keterlambatan pelaporan realisasi anggaran dipengaruhi oleh kapasitas SDM, kendala geografis, dan keterbatasan internet. Lantowa et al. (2022) menggarisbawahi terbatasnya kompetensi teknis aparatur desa dalam mewujudkan pertanggungjawaban keuangan, sementara Sholikah (2023) menekankan pentingnya transparansi penganggaran desa. Meskipun memberikan landasan empiris yang berharga, studi-studi tersebut menempatkan fokus utama pada entitas desa yang memiliki karakteristik kewenangan dan struktur organisasi yang berbeda secara mendasar dengan kecamatan.

Di sisi lain, kajian akademis yang mengambil lokus pada tingkat kecamatan umumnya masih terbatas pada analisis efektivitas pelayanan publik atau kepemimpinan camat secara umum. Riset Sadat (2019) menganalisis kinerja pelayanan publik aparatur kecamatan, sedangkan Juhana et al. (2020) meneliti pengaruh pelimpahan wewenang dan kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi kecamatan. Kedua kelompok penelitian terdahulu tersebut belum secara khusus mengintegrasikan kerangka fungsi manajemen POAC milik George R. Terry dan Teori Peran (Role Theory) untuk membedah manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran sebagai proses manajerial yang utuh di tingkat kecamatan. Kekosongan literatur ini menegaskan perlunya pengkajian yang menjembatani antara dinamika peran aparatur dan efektivitas fungsi manajerial pelaporan keuangan daerah.

Keberadaan kesenjangan teoretis dan empiris tersebut mempertegas kebaruan (novelty) serta urgensi strategis dari penelitian ini. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian kerangka fungsi manajemen Terry (planning, organizing, actuating, controlling) dan analisis dinamika peran aparatur (role conflict dan role ambiguity) dalam mengevaluasi proses penyusunan LRA pada lembaga kecamatan di wilayah perbatasan negara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sektor publik, khususnya dalam diskursus akuntabilitas keuangan birokrasi kewilayahan, sekaligus menyumbang masukan praktis bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan dalam

memformulasi kebijakan peningkatan kapasitas manajerial dan penataan struktur peran aparatur kecamatan.

Berdasarkan pemikiran teoretis, analisis regulasi, dan fenomena empiris yang telah dipaparkan, pengkajian mendalam mengenai pola pengelolaan dan hambatan manajerial pelaporan anggaran di kawasan perbatasan menjadi sangat mendesak demi menjamin terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Penelitian ini dirancang untuk memberikan gambaran yang holistik dan objektif mengenai bagaimana aparatur mengoperasionalkan fungsi-fungsi manajemen di tengah dinamika peran dan keterbatasan lingkungan operasional.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam dinamika peran aparatur kecamatan dalam manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) sebagai proses manajerial yang terintegrasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus kajian tidak bertumpu pada pengukuran kepatuhan administratif secara kuantitatif, melainkan pada pemaknaan mendalam terhadap interaksi, persepsi, dan pengalaman para aktor birokrasi (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini berada dalam koridor paradigma interpretatif (naturalistis) yang memandang realitas organisasi sebagai konstruksi sosial yang bersifat jamak dan dibentuk melalui konteks historis serta interaksi spesifik antar-aparatur (Lincoln & Guba, 1985). Desain deskriptif-analitis difungsikan untuk memetakan secara sistematis praktik manajemen LRA di tingkat kecamatan sekaligus menganalisisnya berdasarkan kerangka Teori Peran (role conflict dan role ambiguity) serta Teori Fungsi Manajemen Klasik (planning, organizing, actuating, controlling), sehingga menghasilkan sintesis empiris yang berkedalaman konseptual.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Sembakung, Kabupaten Nunukan, Provinsi Kalimantan Utara. Pemilihan lokasi didasarkan pada beberapa pertimbangan. Kecamatan Sembakung merupakan wilayah perbatasan yang memiliki keterbatasan infrastruktur dan akses teknologi informasi. Terdapat indikasi kesenjangan antara target manajemen penyusunan laporan realisasi anggaran dalam dokumen Renstra dan praktik pelaporan di lapangan. Nilai SAKIP baseline yang masih berada pada predikat C menunjukkan perlunya analisis mendalam terhadap manajemen penyusunan laporan realisasi anggaran.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi langsung terhadap aparatur yang terlibat dalam manajemen penyusunan laporan realisasi anggaran. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria: 1. Memiliki kewenangan atau keterlibatan langsung dalam proses manajemen penyusunan laporan realisasi anggaran. 2. Memahami mekanisme penyusunan dan penyampaian laporan. 3. Terlibat dalam fungsi koordinasi atau pengendalian pelaporan. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, meliputi Renstra Kecamatan Sembakung 2025–2029, Dokumen RKA dan DPA, Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), Dokumen SAKIP, Standar Operasional Prosedur (SOP) pelaporan, serta Regulasi terkait pengelolaan APBD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peran Aparatur Kecamatan Sembakung dalam Manajemen Penyusunan LRA

Analisis terhadap peran aparatur Kantor Kecamatan Sembakung dalam manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dievaluasi secara terintegrasi melalui sintesis empat fungsi manajemen klasik milik George R. Terry dan Leslie W. Rue (2019)—planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC)—serta kerangka Teori Peran (role theory) dari Kabiri dan Hughes (2018), yang mencakup role expectation, role performance, role conflict, dan role ambiguity. Pengintegrasian kedua kerangka teoretis ini ditujukan untuk membedah bagaimana aparatur mengoperasionalkan tugas-tugas pengelolaan keuangan daerah di tengah kompleksitas fungsi birokrasi kewilayahan. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan peran aparatur berada pada fase transisional, di mana kejelasan struktur formal dan kepemimpinan yang aktif masih dihadapkan pada keterbatasan sistem yang terdokumentasi, hambatan geografis wilayah perbatasan, serta potensi ambiguitas peran di tingkat operasional.

Pada tahap perencanaan pelaporan (planning), penyusunan LRA di Kecamatan Sembakung mencerminkan bertemunya pemenuhan dasar fungsi perencanaan dan kesadaran aparatur terhadap ekspektasi peran (role expectation). Ekspektasi tersebut terkonstruksi secara eksternal melaui batas waktu dan regulasi Pemerintah Kabupaten Nunukan, serta secara internal melalui instruksi lisan dan pengawasan langsung dari Camat. Temuan ini mengonfirmasi argumen Kabiri dan Hughes (2018) bahwa ekspektasi peran dalam birokrasi publik dibentuk oleh perpaduan elemen formal dan informal. Ketersediaan jadwal pelaporan tertulis dan penetapan target indikator menunjukkan terpenuhinya unsur dasar perencanaan menurut Terry dan Rue (2019). Peran Camat sebagai penerjemah regulasi kabupaten menjadi petunjuk operasional sejalan dengan temuan Juhana et al. (2020), yang membuktikan secara kuantitatif bahwa kepemimpinan camat dan pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja kecamatan. Kendati demikian, ketiadaan forum perencanaan kolektif di awal periode menyebabkan mekanisme verifikasi data keuangan oleh Bendahara Pengeluaran masih sangat bertumpu pada inisiatif personal, bukan pada sistem pengawasan berjenjang yang terstandarisasi. Pola ini serupa dengan temuan Lantowa, Yusuf, dan Jusuf (2022) di Desa Iluta, di mana perencanaan pertanggungjawaban keuangan yang tertata di atas kertas tidak serta-merta diimbangi oleh kesiapan kelembagaan, sehingga penyusunan laporan keuangan sangat bergantung pada kapasitas personal individu tertentu.

Pada tahap pengorganisasian tugas (organizing), pembagian kerja berjenjang antara Kepala Seksi (pengumpul data kegiatan), Bendahara Pengeluaran (pencatat dan pengonsolidasi realisasi), Sekretaris Camat (verifikator internal), serta Camat (pengarah dan Pengguna Anggaran) menunjukkan keselarasan antara struktur formal dan eksekusi peran nyata (role performance). Keandalan aparatur di lapangan ini relevan dengan temuan Sadat (2019) di Kantor Camat Medan Denai yang mengidentifikasi bahwa dimensi reliability (keandalan) aparatur kecamatan berada pada kategori tinggi, meskipun keandalan tersebut umumnya belum ditopang oleh dokumen alur kerja baku. Ditinjau dari fungsi organizing (Terry &

Rue, 2019), struktur hierarkis ini mencerminkan penerapan prinsip pembagian kerja (division of labor) yang sejalan dengan temuan Juhana et al. (2020) mengenai pentingnya kejelasan kewenangan teknis dan dukungan personel. Namun, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang khusus mengatur penyusunan LRA di Sembakung menyebabkan pembagian kerja masih berjalan berdasarkan kebiasaan (routine practice) dan instruksi tatap muka. Kondisi ini berpotensi memperbesar ambiguitas peran, khususnya bagi aparatur yang baru menjabat.

Pada tahap pengarahan pelaksanaan (actuating), pimpinan menjalankan fungsi pendampingan secara aktif melalui rapat koordinasi berkala (e-Monev) dan pengawasan personal langsung. Kepemimpinan instruktif yang responsif ini konsisten dengan temuan Juhana et al. (2020) mengenai besarnya pengaruh bimbingan pimpinan terhadap efektivitas organisasi. Pemanfaatan platform digital seperti e-SAKIP dan SIPD dalam alur kerja ini turut mendukung tesis Panggeso, Nirwana, dan Haliah (2024) bahwa integrasi teknologi informasi mampu meningkatkan transparansi dan memfasilitasi pemantauan real-time guna memperkecil risiko deviasi laporan keuangan. Meski demikian, proses actuating ini berlangsung di tengah ketegangan peran yang signifikan, di mana aparatur mengalami konflik peran (role conflict) akibat tuntutan menjalankan fungsi pelayanan publik kewilayahan secara bersamaan dengan kewajiban menyelesaikan administrasi LRA yang detail di bawah tekanan tenggat waktu. Keterbatasan personel dan kendala jaringan internet di wilayah perbatasan semakin mempertegas konflik peran tersebut, sejalan dengan temuan Mutmainnah dan Hidayatullah (2025) pada BLUD Puskesmas di Kabupaten Bima serta kajian Panggeso et al. (2024) mengenai hambatan infrastruktur digital di daerah terpencil.

Pada tahap pengendalian (controlling), evaluasi penyusunan LRA dilaksanakan melalui mekanisme verifikasi berlapis, mulai dari pengujian internal di tingkat kecamatan hingga empat lapis verifikasi di tingkat Kabupaten Nunukan (uji kelengkapan, kesesuaian, kewajaran, dan rekonsiliasi). Pola pengendalian bertahap berbasis pengawasan korektif dan rekonsiliasi berkala ini sejalan dengan strategi penanggulangan keterlambatan pelaporan keuangan yang ditemukan oleh Mutmainnah dan Hidayatullah (2025). Akan tetapi, masih ditemukannya kesalahan teknis berulang—seperti kekeliruan pengkodean rekening belanja dan ketidaksesuaian realisasi fisik-keuangan—serta pergantian personel tanpa mekanisme transisi kerja (handover) yang baku mengindikasikan masih berlanjutnya ambiguitas peran (role ambiguity). Fenomena ini beresonansi dengan temuan Rini, Febrianto, dan Ardiansyah (2025) di Kecamatan Ujan Mas, yang menegaskan bahwa kejelasan pembagian peran (role clarity) dan pelatihan teknis berkelanjutan merupakan kunci utama untuk mereduksi ambiguitas dan meningkatkan akuntabilitas laporan keuangan daerah. Ketiadaan panduan teknis tertulis memaksa Bendahara Pengeluaran Sembakung membandingkan pola LRA periode sebelumnya secara mandiri, yang membuktikan bahwa pengendalian yang berjalan masih dominan bersifat korektif eksternal di tingkat kabupaten, belum diimbangi oleh sistem pengendalian preventif di internal kecamatan.

Secara keseluruhan, keempat tahapan proses manajemen penyusunan LRA tersebut memperlihatkan bahwa peran aparatur Kecamatan Sembakung berada pada

kondisi transisional. Fondasi manajerial, yaitu jadwal, struktur, kepemimpinan aktif, dan verifikasi berlapis, sudah terbangun dengan cukup baik, dan kesadaran terhadap harapan peran serta pelaksanaan tugas berjenjang juga sudah cukup baik. Namun, kekuatan tersebut lebih banyak bertumpu pada peran individu pimpinan dan mekanisme informal ketimbang sistem yang terdokumentasi dan melembaga, sementara konflik peran dan ambiguitas teknis yang muncul akibat keterbatasan infrastruktur, tekanan waktu, dan pergantian personel tanpa transisi kerja tetap menjadi titik lemah yang konsisten ditemukan pada berbagai konteks serupa, baik di pemerintahan desa (Lantowa dkk., 2022; Rini dkk., 2025), unit layanan kesehatan berstatus BLUD (Mutmainnah & Hidayatullah, 2025), maupun kajian literatur pelaporan keuangan publik di era digital secara umum (Panggeso dkk., 2024). Kesamaan pola ini menunjukkan bahwa persoalan yang dihadapi Kecamatan Sembakung bukan kasus yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari tantangan struktural yang lebih luas dalam manajemen pelaporan keuangan pemerintahan tingkat lokal di Indonesia. Temuan ini menjadi dasar bagi pembahasan pada bagian berikutnya mengenai faktor pendukung dan penghambat manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran di Kecamatan Sembakung, yang menjawab rumusan masalah kedua penelitian ini.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Penyusunan LRA

Analisis pada bagian ini menjawab rumusan masalah kedua penelitian dengan mengidentifikasi serta menafsirkan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) di Kantor Kecamatan Sembakung. Klasifikasi faktor internal dan eksternal ditelaah secara kritis melalui kerangka teoretis Akuntabilitas Publik (Mardiasmo, 2006; Sholikah, 2023) serta diperbandingkan dengan temuan riset terdahulu pada lingkup pemerintahan desa, kecamatan, maupun unit pelayanan publik dengan karakteristik kewilayahan yang setara. Penafsiran ini bertujuan untuk mengungkap sejauh mana interaksi antara kapasitas internal kelembagaan dan intervensi lingkungan eksternal membentuk efektivitas tata kelola pelaporan keuangan daerah di kawasan perbatasan.

Faktor pendukung internal yang paling dominan di Kecamatan Sembakung bersumber dari tingginya komitmen pimpinan terhadap kepatuhan regulasi, kejelasan pemisahan kewenangan struktural antara Pengguna Anggaran (PA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), dan Bendahara Pengeluaran, serta keberadaan forum verifikasi berjenjang yang dipimpin langsung oleh Camat. Kehadiran pimpinan yang aktif bertindak sebagai penopang utama efektivitas manajemen pelaporan keuangan. Temuan kualitatif ini konsisten dengan hasil penelitian kuantitatif Juhana et al. (2020) di Kabupaten Garut, yang membuktikan secara signifikan bahwa kepemimpinan camat dan kepastian pendelegasian wewenang berpengaruh kuat terhadap perbaikan kinerja kecamatan. Kesesuaian temuan kualitatif di Sembakung dan bukti empiris kuantitatif di Garut mempertegas argumen bahwa komitmen kepemimpinan camat merupakan faktor pendorong internal yang konstan dan fundamental dalam menjaga stabilitas kinerja birokrasi perangkat daerah di Indonesia.

Sebaliknya, faktor penghambat internal utama terletak pada keterbatasan kapasitas teknis sumber daya manusia (SDM) dalam menguasai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), yang diperberat oleh alur penatausahaan data yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Pola kendala ini memiliki kemiripan mendasar dengan temuan Lantowa, Yusuf, dan Jusuf (2022) di Desa Iluta, di mana ketiadaan kompetensi teknis penatausahaan bendahara menyebabkan pengalihan tanggung jawab administratif secara tidak resmi kepada kepala seksi lain. Di Sembakung, Bendahara Pengeluaran yang baru menjabat harus menghadapi beban penyesuaian prosedur pelaporan tanpa bekal pelatihan teknis yang memadai. Situasi ini diperkuat oleh analisis Rini, Febrianto, dan Ardiansyah (2025) di Kecamatan Ujan Mas, yang mengidentifikasi bahwa kualifikasi jabatan formal tidak serta-merta menjamin akuntabilitas laporan apabila tidak didukung oleh pelatihan berkelanjutan. Kesamaan fenomena ini menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas teknis SDM aparatur birokrasi lokal bukanlah kasus kasuistis di Kecamatan Sembakung, melainkan hambatan manajerial yang bersifat sistemik pada berbagai daerah berkembang.

Pada dimensi eksternal, faktor pendukung diwujudkan melalui intervensi aktif Pemerintah Kabupaten Nunukan dalam bentuk penerbitan pedoman teknis, penyelenggaraan Bimbingan Teknis (Bimtek) berkala, penyediaan saluran pemantauan daring, serta pembagian template checklist verifikasi bulanan. Keberadaan dukungan kelembagaan tingkat atas ini sejalan dengan temuan Mutmainnah dan Hidayatullah (2025) pada BLUD Puskesmas di Kabupaten Bima, di mana keterlambatan pelaporan LRA dimitigasi melalui koordinasi intensif bersama BPKAD dan Inspektorat, rekonsiliasi berkala, serta penyediaan aplikasi penunjang. Persamaan pola intervensi ini membuktikan bahwa pengawasan dan pembinaan berjenjang dari pemerintah kabupaten merupakan faktor pendukung eksternal yang teruji efektif dalam membantu unit kerja di tingkat bawah mengatasi kebuntuan teknis pelaporan keuangan.

Adapun faktor penghambat eksternal yang paling krusial di Kecamatan Sembakung berakar pada ketidakstabilan infrastruktur penunjang, yakni seringnya terjadi gangguan jaringan internet dan pemadaman listrik akibat posisi geografisnya sebagai wilayah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar (3T). Keterbatasan sarana digital ini mengonfirmasi tinjauan literatur sistematis Panggeso, Nirwana, dan Haliah (2024) yang menegaskan bahwa kesenjangan infrastruktur teknologi merupakan tantangan universal dalam mengaktualisasikan transparansi dan akuntabilitas pelaporan sektor publik di era digital. Hambatan teknis ini sejalan dengan temuan Mutmainnah dan Hidayatullah (2025) di wilayah terpencil Kabupaten Bima, di mana kendala blank spot memaksa aparatur menempuh perjalanan jauh demi menginput data secara manual. Selain kendala geografis, pergantian operator kepegawaian/keuangan tanpa prosedur serah-terima tugas (handover) yang terstandarisasi menjadi hambatan eksternal spesifik di Sembakung. Fenomena ini merupakan bentuk manifestasi dari ambiguitas peran (role ambiguity) yang bersumber dari ketiadaan petunjuk operasional tertulis yang dapat diwariskan secara berkelanjutan antar-personel.

Sintesis antara faktor internal dan eksternal memperlihatkan bahwa elemen pendukung di Kecamatan Sembakung lebih berfungsi sebagai fondasi kelembagaan formal, sedangkan elemen penghambat mayoritas bersumber dari keterbatasan kapasitas individu dan kendala struktural lingkungan operasional 3T. Seluruh penafsiran ini bermuara pada satu simpul utama: efektivitas kepemimpinan Camat. Peran Camat bertindak sebagai variabel penggerak utama yang mentransformasi ekspektasi regulasi menjadi tindakan nyata, mengomandoi pengarahan pelaksanaan, dan menjamin keberlangsungan forum evaluasi internal. Kendati demikian, ketergantungan manajemen pelaporan pada kepemimpinan personal dan koordinasi informal mengandung kerentanan yang tinggi. Keberlanjutan akuntabilitas publik di Kecamatan Sembakung ke depan sangat bergantung pada sejauh mana ekspektasi peran, alur koordinasi, dan mekanisme pengendalian internal mampu diinstitusionalkan ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang terstruktur, sehingga tata kelola penyusunan LRA tetap berjalan akuntabel tanpa bergantung secara mutlak pada figur pimpinan maupun individu personel tertentu.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Peran aparatur Kecamatan Sembakung dalam manajemen penyusunan LRA tercermin dalam empat tahapan. Pada tahap perencanaan, aparatur menjadwalkan dan menetapkan target pelaporan bulanan dan triwulanan berdasarkan pemantauan berkala oleh Camat dan Sekretaris Camat, belum melalui forum perencanaan pelaporan secara kolektif. Pada tahap pembagian tugas, aparatur menjalankan tugas secara berjenjang antara Kepala Seksi (pengumpul data), Bendahara Pengeluaran (pencatat dan pengonsolidasi), Sekretaris Camat (verifikator), dan Camat (pengarah dan pengesah), namun koordinasi antar posisi tersebut masih berjalan secara informal, belum terdokumentasi dalam alur kerja tertulis. Pada tahap pengarahan pelaksanaan, Camat dan Sekretaris Camat memberikan arahan langsung melalui Rapat Koordinasi Evaluasi Kinerja, Emonev, dan pemanfaatan aplikasi e-SAKIP/SIPD, di tengah ketegangan implisit antara tugas pelayanan publik dan kewajiban administratif pelaporan.
2. Faktor pendukung dan penghambat manajemen penyusunan LRA di Kecamatan Sembakung terdiri atas faktor pendukung internal yaitu komitmen pimpinan terhadap kepatuhan regulasi, kejelasan pemisahan kewenangan antara Pengguna Anggaran, PPK, PPTK, dan Bendahara, serta forum koordinasi dan verifikasi berjenjang yang dipimpin langsung oleh Camat; Faktor penghambat internal yaitu keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam memahami Standar Akuntansi Pemerintahan, serta sistem pendokumentasian yang belum sepenuhnya digital; Faktor pendukung eksternal yaitu ketersediaan pedoman teknis dari Pemerintah Kabupaten Nunukan (juknis, SOP SIPD, Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 dan Nomor 15 Tahun 2023), serta pembinaan berkala melalui bimbingan teknis dan pemantauan daring.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ahmad, J. 2012. Perjalanan Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM), New Public Service (NPS) Menuju Manajemen Publik Kelas Dunia. Praja: Jurnal Ilmiah Pemerintahan. 1: 1–25.
2. Amalia, M., & Suwondo, S. 2023. Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Survei pada SKPD di Kabupaten Bandung Barat). Indonesian Accounting Research Journal, 1: 79–89.
3. Antoro, E. W., Supriyadi, S. G., & Astari, I. Y. 2024. The Effect of Accounting Control and Management Control on Managerial Performance Through Participation in Budget Preparation as an Intervening Variable at PT. GARAM (Persero). Airlangga Journal of Innovation Management. 4: 687–704.
4. Atreya, B., & Armstrong, A. 2002. a Review of the Criticisms and the Future of New Public Management. Melbourne: Victoria University.
5. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. 2018. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.
6. Hasibuan, M. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
7. Hughes, O. E. 1994. Public Management and Administration; an Introduction. New York: ST. Martin's Press Inc.
8. Juhana, J., Wasistiono, S., & Kusworo, I. T. 2020. Pengaruh Pelimpahan Wewenang, Alokasi Anggaran dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kecamatan Di Kabupaten Garut. Jurnal Papatung, 1: 14–24.
9. Kabiri, S., & Hughes, W. 2018. The interplay between formal and informal elements in analysing situations of role conflict among construction participants. Construction Management and Economics, 12: 651–665.
10. Keban, Y. T. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gava Media.
11. Lantowa, F. D., Yusuf, F. M., & Jusuf, A. S. 2022. Peran Aparatur Desa dalam Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Desa Iluta Kecamatan Batudaa. Journal Syariah and Accounting Public. 2: 82–92.
12. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Sage Publications.
13. Mardiasmo. 2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance. Jurnal Akuntansi Pemerintah. 1: 1–17.
14. McKevitt, D., & Lawton, A. 1994. Public Sector Management: Theory, Critique, and Practice. Great Britain: Cromwell Press.
15. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2020. Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook. California: SAGE.
16. Mokalu, T. M., Nayoan, H., & Sampe, S. 2021. Peran Pemerintah dalam Pemberdayaan Pasar Tradisional Guna Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus di Pasar Langowan Timur Kecamatan Langowan Timur). Jurnal Governance. 2: 1–12.
17. Muhammad, I., Hariani, S., Omar, R., Judijanto, L., Angreni, D. K. D., Malik, H. A. S., & Sari, A. R. 2024. Administrasi Pemerintahan Dan Pelayanan Publik. Agam: Lauk Puyu Press.

18. Mutmainnah, N., & Hidayatullah. 2025. Analisis Faktor-faktor Keterlambatan Pelaporan Realisasi Anggaran BLUD di Puskesmas Kabupaten Bima. Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Umum (JMUU). 2: 27–40.
19. Panggeso, A. G., Nirwana, & Haliah. 2024. Transparency and Accountability in Public Financial Reporting: Implementation and Challenges in the Digital Era: A Systematic Literature Review. International Journal of Business and Applied Economics. 6: 979–990.
20. Prabawanto, A., Hamidah Rustiana, S., & Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, P. 2024. Apakah Partisipasi Anggaran dan Budgetary Slack Mampu Meningkatkan Kinerja Manajerial?. Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management.
21. Purwanto, M. N. 2009. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya. Purwantoro, A., & Sofyan, A. 2017. Mengelola Keuangan Kecamatan. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
22. Rini, P., Febrianto, S., & Ardiansyah, N. W. 2025. Pengaruh Kompetensi, Peran Aparat Desa, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kecamatan Ujan Mas. Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi. 11: 545–558.
23. Rohiat. 2012. Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategi dan Operasional. Bandung: Refika Aditama.
24. Sadat, A. 2019. Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kantor Camat Medan Denai. Jurnal Taushiah FAI-UISU. 2: 14–19.
25. Sholikah, M. 2023. Peran Perangkat Desa dalam Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa. Universitas Semarang.
26. Sinaepon, D. T., Sabijono, H., Kalalo M. Y. B. 2022. Evaluasi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Berdasarkan PP RI Nomor 29 Tahun 2014 pada Pengadilan Militer III-17 Manado. Jurnal EMBA. 4: 50–61.
27. Sudarma, M. 2014. Sosiologi Komunikasi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
28. Sudarmanto, E., Mawati, A. T., Nugraha, N. A., Purba, P. B., Komariyah, I., Purba, S., Tojiri, Moch. Y., Tjiptadi Diena Dwidienawati, Ashoer, M., Silalahi, M., & Dewi, I. K. 2020. Manajemen Sektor Publik. Medan: Yayasan Kita Menulis.
29. Terry, G. R & Rue L. W. 2019. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.