
Jurnal Akuntansi, Auditing dan Investasi (JAADI)

www.jurnal.akuntansi.upb.ac.id

**Analisis Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara
Periode Januari 2024 Sampai Dengan September 2025 Wilayah Kerja KPPN Pontianak**

Nurul Waheedatun Fatimah*, Arma Yuliza

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia

*Corresponding Author: 050604164@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the timeliness of the submission of the Treasurer's Accountability Report (LPJ) for the period January 2024 to September 2025 in the Pontianak KPPN work area. This study uses a qualitative descriptive approach. Data sources consist of two, namely primary data and secondary data. Primary data was obtained from interviews with Pontianak KPPN informants. Secondary data was obtained from the Treasurer's LPJ reporting documents every month for the period January 2024 to September 2025 and administrative sanction letters. The informants are the people in charge and responsible for the validation process of the Treasurer's LPJ. The results of the research conducted are that there are several work units that still experience delays in submitting the Treasurer's LPJ to the Pontianak KPPN. The delays that occur are caused by technical constraints such as SAKTI Application system constraints and errors in administering transactions in the work unit, as well as factors from human resources, both treasurers, operators, and other officers in the work unit who are in charge of the Treasurer's LPJ. The impact of these delays is that transactions in work units are hampered, the quality and credibility of work units is reduced, and administrative order and accountability in state financial management are hampered.

Keywords: Timeliness Analysis, Delay Factors, Accountability Reports

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketepatan waktu dalam penyampaian Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara periode Januari 2024 sampai dengan September 2025 wilayah kerja KPPN Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data terdiri atas dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan informan KPPN Pontianak. Data sekunder diperoleh dari dokumen pelaporan LPJ Bendahara setiap bulan periode Januari 2024 sampai dengan September 2025 dan surat sanksi administratif. Informan merupakan orang yang bertugas dan bertanggung jawab dalam proses validasi LPJ Bendahara. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah terdapat beberapa satuan kerja yang masih mengalami keterlambatan dalam penyampaian LPJ Bendahara ke KPPN Pontianak.. Keterlambatan yang terjadi disebabkan oleh kendala teknis seperti kendala sistem Aplikasi SAKTI dan kesalahan menatausahakan transaksi pada satuan kerja, serta faktor dari sumber daya manusia baik itu bendahara, operator, dan petugas lain di satuan kerja yang bertugas pada LPJ Bendahara. Dampak akibat keterlambatan tersebut adalah terhambatnya transaksi pada satuan kerja, menurunkan kualitas dan kredibilitas satuan kerja, menghambat ketertiban administrasi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

Kata kunci: analisis ketepatan waktu, faktor faktor keterlambatan, LPJ Bendahara

PENDAHULUAN

Ketepatan waktu pelaporan keuangan dan pertanggungjawaban merupakan aspek krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) (Bastian, 2023). Di sektor publik, laporan pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara memiliki peran sentral sebagai wujud akuntabilitas pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). LPJ Bendahara, yang disusun oleh Satuan Kerja (Satker) dan disampaikan kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), menjadi dokumen penting yang memverifikasi transaksi penerimaan dan pengeluaran kas negara.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A1 Pontianak atau yang sering disebut dengan KPPN Pontianak sebagai instansi yang bertanggungjawab dalam pengelolaan dan pengawasan keuangan negara di tingkat daerah memiliki peran kunci dalam memastikan bahwa setiap laporan keuangan termasuk LPJ Bendahara disampaikan tepat waktu. KPPN Pontianak merupakan salah satu unit instansi vertikal pemerintah pusat dibawah naungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kalimantan Barat, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. KPPN Pontianak memiliki 5 (seksi) sebagai unit pengelolaan, pelaksanaan, dan pelaporan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam hal pelaporan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dilaksanakan oleh Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Seksi Verifikasi dan Akuntansi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu memverifikasi Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara satuan kerja, merekonsiliasi data SAKTI – SPAN guna menunjang laporan keuangan satuan kerja, dan menyusun Laporan Keuangan UAKBUN. Satuan kerja mitra KPPN Pontianak, saat ini berjumlah 233 satuan kerja bendahara pengeluaran.

Berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh Seksi Verifikasi dan Akuntansi, terdapat salah satu tugas dan tanggung jawab yaitu memverifikasi LPJ Bendahara satuan kerja. Menurut (Bareta et al., 2025) laporan pertanggungjawaban mencakup pelaksanaan kinerja suatu lembaga eksekutif guna menjalankan program-program yang dianggarkan. Namun, dalam pelaksanaannya terdapat berbagai tantangan yang sering dihadapi oleh satuan kerja. Tantangan tersebut juga ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu diantaranya pada penelitian (Alvina & Marfuah, 2023) yang mengungkapkan bahwa sumber daya manusia dan informasi teknologi yang menjadi kendala dalam penyampaian LPJ Bendahara ke KPPN Yogyakarta. Penelitian lain oleh (Ali, 2020) juga menemukan pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja serta ketersediaan fasilitas berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu dalam penyampaian LPJ Bendahara di SKPD Kota Metro. Sumber daya yang kurang adaptif terhadap teknologi juga menjadi kendala yang ditemukan pada penelitian (Imeltiana & Narastri, 2025) sehingga menyebabkan keterlambatan LPJ bendahara. Temuan yang sama juga didapatkan pada penelitian (Jumardi et al., 2022) dimana komitmen organisasi menjembatani sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi dalam ketepatan penyampaian LPJ bendahara. Namun pada penelitian (Ulandari & Yusuf, 2022) terdapat satu variabel yang memengaruhi keterlambatan yaitu kapasitas SDM, sedangkan teknologi informasi dan sistem pengendalian intern tidak berpengaruh.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi tingkat kepatuhan serta faktor-faktor yang memengaruhi ketepatan waktu penyampaian LPJ Bendahara di wilayah kerja KPPN Pontianak selama periode Januari 2024 hingga September 2025. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi pihak internal KPPN Pontianak,

yakni dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan negara serta memperbaiki sistem pelaporan keuangan. Bagi para pemangku kebijakan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk menyusun kebijakan yang lebih efektif terkait penyampaian LPJ Bendahara.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik adalah analisis akuntansi pada sektor pengelolaan dana masyarakat, pemerintah, dan swasta. Akuntansi sektor publik dilaksanakan dalam menjalankan perekonomian negara guna pelayanan masyarakat. Namun, dikatakan bahwa akuntansi sektor publik hanyalah mekanisme akuntansi swasta yang digunakan dalam pelayanan publik. Di sisi lain, akuntansi sektor publik dianggap sebagai akuntansi pemerintahan (Bastian, 2023).

Salah satu bidang utama akuntansi sektor publik adalah akuntansi pemerintah pusat (Bastian, 2023). Dalam hal akuntansi pemerintah pusat, penganggaran dan realisasi belanja menjadi ruang lingkup utama yang sangat penting. Peranan akuntansi sektor publik menjadi salah satu bentuk reformasi tata kelola pemerintahan. Reformasi ini memegang kunci keuangan publik yang transparan dan akuntabel. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pemerintah terhadap penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat melalui checks and balances serta pengawasan audit. Akuntabilitas menjadi salah satu pondasi penting dalam good governance. Good governance merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, handal, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat luas baik publik ataupun swasta. Salah satu bentuk pertanggungjawaban dari good governance adalah laporan pertanggungjawaban bendahara (Irawanto, 2025).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 230/PMK.05/2016

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 230/PMK.05/2016 ini merevisi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 162/PMK.05/2013 guna memperkuat dan mempertegas tanggung jawab bendahara satuan kerja pengelola APBN. Peraturan ini merespon kemajuan teknologi sehingga perlu adanya penyesuaian. Selain itu, inovasi baru dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan seperti CMS dan pengelolaan rekening perlu diakomodir melalui kerangka hukum yang kuat guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelola APBN. Selanjutnya, aturan ini diterbitkan guna meminimalisir penyalahgunaan wewenang pejabat perbendaharaan satuan kerja yang ditunjuk (Ali Afif, 2021). Peraturan ini mengatur berbagai aspek dalam pengelolaan keuangan negara yang menjadi tanggung jawab satuan kerja. Penerapan yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kualitas pertanggungjawaban, sistem pengelolaan keuangan, dan kepercayaan publik dalam pengelolaan APBN (Wiasanto et al., 2025).

Laporan Pertanggungjawaban (LPJ)

Menurut (Bareta et al., 2025) laporan pertanggungjawaban mencakup pelaksanaan kinerja suatu lembaga eksekutif guna menjalankan program-program yang dianggarkan. Salah satu bentuk laporan pertanggungjawaban adalah LPJ Bendahara yang disusun oleh bendahara guna menatausahakan dana yang dikelola pada satuan kerja. Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor 27/PB/2019 menyebutkan bahwa LPJ Bendahara terdiri atas daftar rincian saldo per rekening bendahara, rekening koran atas rekening bendahara, hasil

pemeriksaan kas dan rekonsiliasi, serta konfirmasi penerimaan negara pajak dan bukan pajak disampaikan oleh bendahara ke KPPN paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya atau jika tanggal 10 libur maka disampaikan hari kerja sebelumnya. Satuan kerja yang menerima APBN dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) diwajibkan menunjuk pejabat perbendaharaan guna menyusun LPJ Bendahara dan menyampaikannya ke KPPN dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). LPJ bendahara yang disusun harus divalidasi oleh KPA atau PPK atas nama KPA satuan kerja sebelum di validasi KPPN melalui Seksi VERA. Selain itu, LPJ Bendahara harus disampaikan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga.

Kerangka Berpikir

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif terbatas (mixed method) untuk menganalisis ketepatan waktu penyampaian Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara. Secara umum, proses penelitian dirancang melalui serangkaian tahapan yang sistematis, mulai dari studi literatur regulasi hingga perumusan rekomendasi. Berikut adalah langkah-langkah penelitian yang diadopsi untuk mencapai tujuan analisis dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif sesuai rujukan (Aslichati et al., 2025). Dilaksanakan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pontianak. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Populasi data primer adalah seluruh satuan kerja mitra KPPN Pontianak yang menyampaikan LPJ Bendahara Pengeluaran setiap bulan. Populasi data sekunder adalah seluruh dokumen LPJ Bendahara Pengeluaran pada wilayah kerja KPPN Pontianak. Selanjutnya sampel data primer adalah bendahara pengeluaran sejumlah 50 satuan kerja yang telah memiliki pengalaman sebagai bendahara pengeluaran kurang lebih 1 tahun. Sampel data sekunder adalah dokumen LPJ sejumlah 50 satuan kerja yang telah dikirim pada Aplikasi SAKTI periode Januari 2024 sampai dengan September 2025. Data ini diambil dengan metode random sampling. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan proses penerimaan dan evaluasi LPJ Bendahara di KPPN Pontianak

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi (Ramdani & Utami, 2024). Seluruh data yang diperoleh kemudian dianalisis

menggunakan model analisis interaktif *Miles dan Huberman*, yang meliputi tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Thalib, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pontianak sebagai delegasi Bendahara Umum Negara (BUN) di tingkat unit vertikal atau daerah menjalankan peran penting dalam pengelolaan keuangan negara dengan menaungi satuan kerja mitra di wilayah kerja KPPN Pontianak. Salah satu tugas utama KPPN adalah sebagai verifikator pelaksanaan anggaran dan validasi LPJ Bendahara. Satuan kerja yang menerima APBN dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) diwajibkan menunjuk pejabat perbendaharaan guna menyusun LPJ Bendahara dan menyampaikannya ke KPPN dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). LPJ bendahara yang disusun harus divalidasi oleh KPA atau PPK atas nama KPA satuan kerja sebelum di validasi KPPN melalui Seksi VERA. Selain itu, LPJ Bendahara harus disampaikan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 230/PMK.05/2016 merevisi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 162/PMK.05/2013 memperkuat dan mempertegas tanggung jawab bendahara satuan kerja pengelola APBN. Peraturan ini merespon kemajuan teknologi sehingga perlu adanya penyesuaian. Selain itu, inovasi baru dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan seperti CMS dan pengelolaan rekening perlu diakomodir melalui kerangka hukum yang kuat guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelola APBN. Selanjutnya, aturan ini diterbitkan guna meminimalisir penyalahgunaan wewenang pejabat perbendaharaan satuan kerja yang ditunjuk. Peraturan ini mengatur berbagai aspek dalam pengelolaan keuangan negara yang menjadi tanggung jawab satuan kerja. Penerapan yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kualitas pertanggungjawaban, sistem pengelolaan keuangan, dan kepercayaan publik dalam pengelolaan APBN.

Dalam pelaksanaannya, seluruh aktivitas verifikasi dan validasi dilakukan menggunakan Sistem Aplikasi SAKTI. Aplikasi SAKTI adalah Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi, yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan untuk mengelola seluruh siklus keuangan negara di instansi pemerintah. Aplikasi SAKTI ini merupakan aplikasi yang terdiri atas modul-modul pengelolaan keuangan negara. Salah satu modul pada Aplikasi SAKTI adalah Modul Bendahara. Modul Bendahara ini yang menjadi media bagi satuan kerja untuk menatausahakan dana keluar dan masuk yang di kelola bendahara. Seluruh transaksi yang dibebankan kepada DIPA satuan kerja dan dikelola oleh bendahara wajib dicatat pada Aplikasi SAKTI. Selanjutnya, transaksi tersebut dicetak menjadi laporan pertanggungjawaban yang wajib disampaikan oleh satuan kerja kepada KPPN mitra kerja, dalam hal ini KPPN Pontianak. Proses Penyampaian LPJ menggunakan Aplikasi SAKTI dijelaskan secara sekmatika pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur Proses Penyampaian LPJ Bendahara Menggunakan Aplikasi SAKTI

Meskipun Aplikasi SAKTI telah dirancang untuk memfasilitasi penyusunan LPJ Bendahara dengan lebih efisien, dalam pelaksanaannya masih ditemukan sejumlah kendala yang menghambat kelancaran penyampaian LPJ dari satuan kerja ke KPPN Pontianak. Berdasarkan analisis dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, terdapat kendala-kendala yang dihadapi dalam penyampaian LPJ Bendahara oleh satuan kerja ke KPPN Pontianak. Kendala utama yang dihadapi satuan kerja dalam penyampaian LPJ Bendahara yakni keterbatasan sumber daya manusia dan kesulitan teknis dalam penggunaan aplikasi SAKTI. Temuan lain dari penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kendala Yang Dihadapi Satuan Kerja Berdasarkan Hasil Wawancara

Kendala	Frekuensi	Keterangan
Keterbatasan Sumber Daya Manusia	50	Pegawai senior yang sudah mendekati masa pensiun masih menjabat sebagai bendahara di beberapa satuan kerja.
<i>Human error</i> atau ketidaktepatan bendahar	40	Bendahara seringkali melakukan kesalahan dalam pencatatan transaksi SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) pada Aplikasi SAKTI yang menyebabkan LPJ Bendahara tidak valid sehingga membutuhkan revisi berulang kali.
Pergantian pejabat perbendaharaan pada satuan kerja	50	Seringkali terjadi pergantian pejabat perbendaharaan pada satuan kerja yang mengharuskan pergantian user Aplikasi SAKTI.
Kesulitan Penggunaan Aplikasi SAKTI	45	Beberapa pegawai mengalami kendala dalam mengoperasikan aplikasi SAKTI yang menghambat proses pelaporan.
Keterbatasan Waktu	45	Beberapa satuan kerja mengalami kesulitan dalam memprioritaskan penyusunan LPJ karena banyaknya tugas administratif lainnya.
Perubahan Kebijakan	24	Pembaruan kebijakan yang mendadak menyebabkan penyesuaian lanjutan dalam menyesuaikan proses pelaporan.
Masalah Teknis (Internet/Server)	48	Gangguan teknis, seperti jaringan yang tidak stabil atau server SAKTI yang down, menyebabkan keterlambatan penginputan data.
Peralihan Aplikasi SPRINT ke aplikasi SAKTI	40	Beberapa satker memerlukan penyesuaian untuk mengenal fitur aplikasi yang baru

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan data primer yang didapat dari hasil wawancara, diringkas pada Tabel 1. yang menggambarkan berbagai kendala yang dihadapi oleh satuan kerja dalam pengelolaan LPJ berdasarkan hasil wawancara. Salah satu kendala utama yang teridentifikasi adalah keterbatasan sumber daya manusia, yang memiliki frekuensi paling tinggi, yakni 50. Kendala ini terkait dengan pegawai senior yang sudah mendekati masa pensiun namun masih menjabat sebagai bendahara di beberapa satuan kerja. Selain itu, terdapat beberapa satuan kerja yang kekurangan bendahara pengeluaran sehingga bendahara merangkap jabatan pada satuan kerja yang berbeda (Afif et al., 2022). Hal ini menyebabkan kendala dalam pengoperasian Aplikasi SAKTI dan mempengaruhi ketepatan waktu pelaporan. Selain itu, usia yang semakin lanjut mengurangi energi dan motivasi kerja, serta menambah beban administratif yang mengganggu fokus pada penyusunan LPJ. Masalah ini dapat berdampak pada pengelolaan keuangan karena pegawai senior mungkin tidak mampu mengimbangi perubahan teknologi atau prosedur yang lebih kompleks. Dalam konteks ini, teori sumber daya manusia menyatakan bahwa pengelolaan kompetensi melalui pelatihan dan perencanaan suksesi sangat penting untuk menjaga kesinambungan kinerja organisasi.

Selain itu, *human error* atau kesalahan manusia yang dilakukan oleh bendahara juga menjadi kendala signifikan dengan frekuensi 40. Kesalahan dalam pencatatan transaksi, seperti dalam aplikasi SAKTI, dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam laporan keuangan. Bendahara seringkali melakukan kesalahan dalam pencatatan transaksi SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) pada Aplikasi SAKTI yang menyebabkan LPJ Bendahara tidak valid sehingga membutuhkan revisi berulang kali. Kesalahan pencatatan transaksi tersebut pada tanggal pembukuan dan jurnal yang tidak sesuai dengan rekening koran satuan kerja. Bendahara juga sering mencetak laporan pertanggungjawaban sebelum seluruh transaksi dibukukan sehingga menyebabkan saldo awal pada LPJ Bendahara bulan selanjutnya selisih.

Hal tersebut mengharuskan satuan kerja melakukan revisi atau perbaikan LPJ Bendahara bulan sebelumnya. Begitu juga pada transaksi pendukung yaitu setoran pajak yang merupakan dokumen konfirmasi penerimaan negara pada satu kesatuan dokumen LPJ Bendahara. Pencatatan transaksi pajak sering mengalami permasalahan yaitu kesalahan penginputan kode billing, NTPN (Nomor Transaksi Penerimaan Negara), jumlah nominal pajak, dan kode akun yang menjadikan konfirmasi penerimaan negara pajak tidak valid atau N/A. Kesalahan lain yang dilakukan bendahara adalah dokumen yang dikirim ke KPPN Pontianak tidak dibubuhi tanda tangan dan cap (dalam hal dokumen di tanda tangan basah). Untuk dokumen yang ditanda tangan secara elektronik juga sering terlewatkan tanda tangannya. Untuk itu, perlu adanya penguatan pelatihan dan pemahaman terhadap sistem Aplikasi SAKTI guna meminimalkan risiko human error.

Kendala lain yang ditemukan adalah pergantian pegawai pada satuan kerja yang terjadi dengan frekuensi 35. Pergantian pegawai sering kali menyebabkan perbedaan pemahaman terhadap aplikasi SAKTI, yang menghambat proses administrasi. Dalam hal reformasi birokrasi, pergantian pejabat perbendaharaan sering terjadi pada satuan kerja. Terlebih dengan adanya likuidasi dan perubahan jumlah serta nomenklatur kementerian/lembaga semakin menambah kompleksitas pergantian user pejabat perbendaharaan. Hal tersebut mengharuskan satuan kerja untuk segera melakukan pergantian user pejabat perbendaharaan. Kendala yang ditemui adalah keterlambatan terbitnya SK (Surat Keputusan) pejabat perbendaharaan, keterlambatan pengajuan pendaftaran user baru pejabat perbendaharaan pada Aplikasi SAKTI ke KPPN Pontianak, dan kesalahan pengaturan Modul Administrasi untuk user pejabat baru oleh operator Aplikasi SAKTI. Organisasi memerlukan manajemen dan sistem yang memadai dan mendukung pejabat perbendaharaan baru untuk mengikuti pelatihan selain sertifikasi bendahara agar mereka dapat lebih cepat beradaptasi dengan tugas baru.

Kemudian, kesulitan penggunaan aplikasi SAKTI juga menjadi kendala yang sering terjadi, dengan frekuensi 45. Banyak pegawai yang merasa kesulitan dalam mengoperasikan aplikasi tersebut, yang berdampak pada kelancaran proses pelaporan LPJ Bendahar ke KPPN Pontianak. Menurut teori sistem informasi menyatakan bahwa kesulitan dalam penggunaan sistem teknologi dapat menghambat efisiensi dan efektivitas organisasi, sehingga pelatihan yang berkelanjutan dan dukungan teknis menjadi sangat penting (Mursid & Astuti, 2025). Selain itu, keterbatasan waktu dengan frekuensi 45 juga merupakan masalah signifikan, karena banyak pegawai yang merasa terbebani dengan tugas administratif lainnya selain pengelolaan LPJ. manajemen waktu menekankan pentingnya pengelolaan waktu yang efektif, terutama dalam mengalokasikan waktu untuk tugas yang lebih prioritas. Ketika waktu deadline terbatas, maka kualitas pekerjaan dalam pengelolaan LPJ dapat menurun.

Manajemen SDM di sektor publik yang dikemukakan oleh (Poljašević et al., 2025), kompetensi, pelatihan, dan profesionalisme pegawai publik sangat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian dari (Alvina & Marfuah, 2023) yaitu sumber daya manusia, teknologi informasi dan aturan hukum berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu penyampaian laporan pertanggungjawaban. Untuk mengatasi kendala tersebut perlu adanya tambahan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi selain sertifikasi bendahara yang rutin dilaksanakan sebelum masa sertifikasi berakhir. Pelatihan yang sudah dilakukan biasanya melalui e-learning pada KLC (*Kemenkeu Learning Center*) yang *open access* oleh BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) Kementerian Keuangan pada waktu-waktu tertentu. Perlu diadakan pelatihan offline rutin setiap triwulanan guna menambah semangat dan motivasi para pejabat perbendaharaan terutama dalam hal ini bendahara pengeluaran sehingga kompetensi lebih meningkat karena sering terjadi pergantian pejabat. Hal tersebut sesuai dengan teori manajemen dan reformasi

SDM dimana pelatihan yang kontinu merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pelaporan keuangan di sektor publik (Tran et al., 2022).

Masalah perubahan kebijakan yang sering terjadi juga menjadi kendala yang mempengaruhi kelancaran proses administrasi, dengan frekuensi 24. Perubahan kebijakan yang mendadak dapat membingungkan pegawai dan memperlambat pelaksanaan tugas administratif. Kebijakan dan peraturan seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 230/PMK.05/2016 dan Peraturan Perbendaharaan Nomor 27/PB/2019 yang memberi payung hukum dan landasan jelas mengenai kewajiban penyusunan dan penyampaian LPJ Bendahara, namun pada implementasi di lapangan masih menemui berbagai hambatan karena beberapa satuan kerja kurang memahami terkait keseluruhan kebijakan maupun perubahan regulasi. Hal ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan yang menyebutkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan bergantung pada komunikasi, pelatihan, dan adaptasi organisasi (Jaurino et al., 2025). Lebih lanjut, menurut teori tekanan institusional, regulasi yang kuat hanya akan efektif jika didukung oleh kemampuan organisasi untuk mematuhi regulasi sehingga rekomendasi untuk sosialisasi lebih lanjut, pelatihan internal, dan monitoring merupakan langkah penting untuk memperkuat akuntabilitas dan penerapan regulasi dalam penyampaian LPJ Bendahara (Ashar, 2025). Sebelum menetapkan kebijakan harus menelaah lebih lanjut terkait dengan kondisi organisasi pada kementerian/lembaga supaya kebijakan yang ditetapkan tidak merugikan dan dapat mudah disesuaikan ke dalam organisasi saat ini.

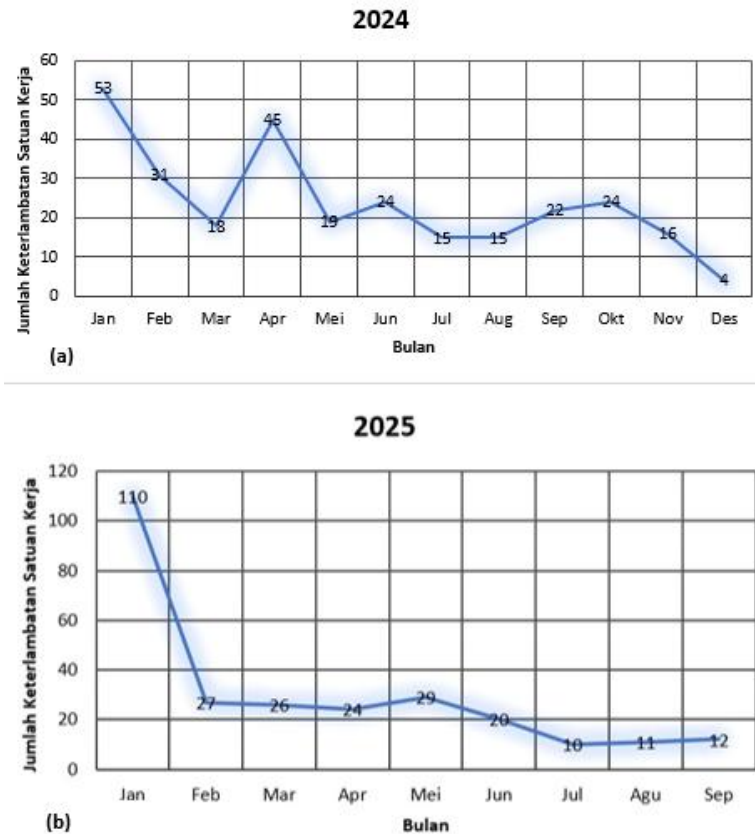
Masalah teknis seperti gangguan pada server atau aplikasi SAKTI yang tidak dapat diakses, juga menjadi kendala yang sering terjadi dengan frekuensi 48. Gangguan teknis dapat menghambat kelancaran pengelolaan data dan transaksi. Teknologi informasi memerlukan pendukung infrastruktur yang baik guna mendukung kelancaran operasional organisasi, dan gangguan teknis harus segera diatasi supaya tidak mengakibatkan kendala kepanjangan bagi satuan kerja dan tugas yang ada tidak menumpuk pada akhir deadline (Afif et al., 2025). Terakhir, peralihan aplikasi SPRINT ke aplikasi SAKTI, dengan frekuensi 46, menjadi kendala yang memerlukan adaptasi dan pelatihan bagi pegawai. Teknologi yang terus dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) juga memerlukan penyesuaian lebih lanjut dalam hal ini peralihan SPRINT ke Aplikasi SAKTI untuk penyusunan dan pelaporan LPJ Bendahara. Inovasi teknologi yang terus dikembangkan memang memiliki tantangan dan hambatan bagi pengguna sehingga diperlukan pelatihan yang menjadi sarana komunikasi dengan satuan kerja untuk mengungkapkan kendala yang masih dihadapi. Untuk mengatasi hal ini, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan pengetahuan yang cukup kepada seluruh pegawai.

Secara keseluruhan, kendala-kendala yang dihadapi dalam pengelolaan LPJ ini menunjukkan pentingnya perencanaan yang matang dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan teknologi, manajemen waktu, serta adaptasi terhadap perubahan kebijakan. Penyelesaian masalah ini dapat dilakukan dengan memperkuat pelatihan, komunikasi kebijakan yang jelas, serta memperbaiki infrastruktur teknologi yang mendukung operasional administrasi.

Penelitian ini juga menyajikan data sekunder yang didapatkan dari dokumen ketepatan waktu LPJ berdasarkan nota dinas dan aplikasi SAKTI. Data sekunder tersebut dianalisis untuk melihat tren keterlambatan penyampaian LPJ Bendahara. Kriteria keterlambatan yaitu satuan kerja yang mengumpulkan LPJ bendahara pada masa perpanjangan batas waktu penyampaian LPJ bendahara dan melakukan perbaikan LPJ pada bulan-bulan berikutnya. Hasil analisis disajikan dalam bentuk grafik pada Gambar 3.

Berdasarkan Gambar 3, jumlah keterlambatan penyampaian LPJ bendahara oleh satuan kerja mengalami fluktuasi sepanjang tahun 2024. Puncak tertinggi terjadi pada bulan

Januari dengan jumlah keterlambatan sebanyak 53. Hal ini disebabkan karena adanya peralihan tahun anggaran. Proses peralihan tahun anggaran melibatkan berbagai tahapan yang memerlukan waktu, seperti verifikasi anggaran dan penyusunan DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) untuk tahun berikutnya. Ketika anggaran tahun depan disiapkan, pejabat perbendahara dalam hal ini bendahara dan satuan kerja harus menyelesaikan banyak tugas secara bersamaan sehingga membatasi satuan kerja dalam menyusun LPJ secara tepat waktu.



Gambar 3. Tren Keterlambatan Penyampaian LPJ Bendahara Tahun 2024

Sumber: Data diolah penulis dari Aplikasi SAKTI, 2025

Penurunan signifikan terjadi pada bulan Februari, dengan penurunan jumlah keterlambatan menjadi 31, yang mengindikasikan perbaikan yang cukup besar setelah bulan sebelumnya. Puncak kedua yang cukup tinggi terjadi pada bulan April, dengan 45 keterlambatan. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa beberapa satuan kerja yang memiliki struktur organisasi yang lebih besar dan kompleks mengalami keterlambatan yang lebih sering dalam penyampaian LPJ. Hal ini disebabkan oleh adanya lebih banyak lapisan pengesahan dan verifikasi internal yang harus dilakukan sebelum LPJ dikirimkan ke KPPN Pontianak. Sebaliknya, satuan kerja dengan struktur organisasi lebih ramping dan komunikasi yang lebih baik, mampu mengirimkan LPJ tepat waktu. Analisis tersebut didukung dengan temuan yang didapat oleh (Chen et al., 2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa ketika tugas dalam organisasi menjadi kompleks, maka organisasi yang lebih besar memiliki beban koordinasi yang lebih tinggi yang berpotensi menurunkan kinerja. Dengan kata lain, satuan kerja besar dengan banyak fungsi internal, banyak verifikasi/pengesahan, akan mengalami "cost of coordination" lebih besar yang berarti potensi keterlambatan lebih tinggi dibandingkan satuan kerja yang lebih kecil atau dengan proses yang lebih ramping. Sebagaimana dijelaskan oleh

(Whetsell et al., 2020) bahwa struktur hierarkis panjang memperlambat aliran informasi dalam organisasi publik. Lebih lanjut, menurut (Fan, 2025) struktur organisasi dan proses internal merupakan faktor kunci dalam akuntabilitas pelaporan organisasi publik. Artinya, untuk meningkatkan ketepatan waktu LPJ, satuan kerja perlu memperhatikan desain struktur dan proses internal mereka.

Setelah bulan April, grafik menunjukkan tren penurunan yang stabil dengan jumlah keterlambatan yang terus menurun, terutama pada paruh kedua tahun 2024, dengan jumlah keterlambatan yang semakin berkurang dari bulan Juni hingga Desember disebabkan adanya faktor internal atau perubahan prosedur yang menyebabkan perbaikan seperti peningkatan efisiensi dalam pengelolaan laporan dan pelatihan yang dilakukan untuk mempercepat proses penyampaian LPJ Bendahara. Penurunan jumlah keterlambatan pada bulan-bulan terakhir menunjukkan adanya peningkatan kepatuhan atau pengelolaan waktu dalam penyampaian LPJ Bendahara, dalam hal ini berhubungan dengan evaluasi atau pengawasan yang lebih ketat. Meskipun mengalami penurunan keterlambatan yang signifikan, namun terdapat satu satuan kerja yang mengalami keterlambatan melebihi batas masa perpanjangan dan dikenakan sanksi yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 230/PMK.05/2016 tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara. Ketika satuan kerja terlambat menyampaikan LPJ bendahara ke KPPN Pontianak maka KPPN menerbitkan sanksi SP2S (Surat Pemberitahuan Pengenaan Sanksi). Sanksi tersebut berdampak pada penundaan penerbitan SPM GU/LS dengan supplier bendahara.

Berdasarkan grafik yang ditampilkan, terlihat bahwa jumlah keterlambatan satuan kerja mengalami fluktuasi yang signifikan sepanjang tahun 2025. Di bulan Desember 2024, jumlah keterlambatan terbilang rendah, mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan waktu dan proses administrasi pada akhir tahun tersebut. Namun, memasuki bulan Januari 2025, terjadi lonjakan tajam pada jumlah keterlambatan yang mencapai 110, jauh lebih tinggi dibandingkan bulan-bulan sebelumnya. Hal ini menunjukkan adanya masalah yang lebih besar terkait dengan pengelolaan keuangan dan administrasi pada awal tahun 2025.

Peningkatan jumlah keterlambatan yang drastis pada Januari 2025 dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah likuiditas yang mungkin mengalami tekanan pada awal tahun, mengingat kementerian dan lembaga pemerintahan sering kali harus menangani alokasi dana dan anggaran baru yang memerlukan waktu untuk diproses dan disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu, terjadi reformasi birokrasi pada jumlah dan nomenklatur kementerian/lembaga yang lebih banyak pada tahun 2025 dibandingkan tahun sebelumnya dapat mempengaruhi pengelolaan dan distribusi anggaran yang lebih kompleks, yang pada gilirannya menyebabkan keterlambatan dalam berbagai proses administrasi dan pelaporan keuangan. Selain itu, banyak satuan kerja mengalami perpindahan internal mulai pegawai dan lokasi kantor kerja sehingga perlu penyesuaian mulai dari dokumen administrasi pejabat perbendaharaan hingga perampingan organisasi dalam sektor efisiensi anggaran.

Seiring berjalannya waktu pada tahun 2025, jumlah keterlambatan mulai menunjukkan penurunan yang cukup stabil setelah mencapai puncaknya pada Januari, dengan angka keterlambatan yang terus berkurang dari bulan Februari hingga September. Namun pada bulan Juli dan September tahun 2025 terdapat satuan kerja yang kembali mengalami keterlambatan dengan pemberian sanksi dikarenakan luasnya cakupan yang harus dikonsolidasikan dalam hal penyusunan LPJ Bendahara. Selain itu juga dikarenakan kendala teknis pada Aplikasi SAKTI yang memerlukan tindak lebih lanjut untuk memecahkan masalah. Terlebih lagi faktor konfirmasi penerimaan negara yang masih N/A mengharuskan satuan kerja merevisi LPJ Bendahara berulang kali. Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa masalah likuiditas dan pengelolaan anggaran telah mulai diatasi seiring dengan berjalannya waktu, dan pengelolaan

administrasi di setiap kementerian/lembaga semakin membaik setelah penyesuaian pada awal tahun.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengelolaan administrasi yang efisien, termasuk dalam pengelolaan anggaran, sangat penting untuk mencegah keterlambatan yang dapat mempengaruhi kinerja dan akuntabilitas pemerintahan. Pengawasan yang lebih ketat pada awal tahun, terutama terkait dengan proses pencairan dana dan pengalokasian anggaran, sangat dibutuhkan untuk memastikan kelancaran operasional dan mencegah terjadinya lonjakan keterlambatan yang signifikan seperti yang terlihat pada bulan Januari 2025.

Secara keseluruhan, grafik ini mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh kementerian dan lembaga dalam mengelola administrasi keuangan dan anggaran, serta pentingnya penyesuaian yang tepat dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien untuk menghindari keterlambatan yang berdampak pada kinerja organisasi pemerintah.

Berdasarkan analisis mendalam, keterlambatan penyampaian LPJ Bendahara di KPPN Pontianak memberikan beberapa dampak penting terhadap kinerja lembaga dan akuntabilitas pengelolaan anggaran seperti yang tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Implikasi Keterlambatan LPJ Bendahara pada wilayah kerja KPPN Pontianak

Aspek	Dampak
Gangguan Proses Verifikasi dan Evaluasi	Penundaan tugas KPPN, pengaruh pada penyaluran dana lanjutan, pengawasan anggaran, dan pelaporan ke instansi pengawas.
Potensi Pengelolaan Dana yang Tidak Tepat Waktu	KPPN Pontianak bisa terlambat dalam menindaklanjuti pencairan dana berikutnya atau melakukan rekonsiliasi dan kontrol yang diperlukan
Risiko Terhadap Opini Audit dan Kredibilitas	Penundaan opini audit atau opini dengan catatan, berpotensi merusak kepercayaan publik.
Implikasi Strategis terhadap Akuntabilitas dan Good Governance	Menurunkan kepercayaan <i>stakeholder</i> terhadap pengelolaan anggaran dan keuangan negara.

Sumber: *data diolah, 2025*

Berdasarkan penjabaran pada Tabel 2. mengidentifikasi berbagai implikasi keterlambatan dalam penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara terhadap wilayah kerja KPPN Pontianak. Gangguan pada proses verifikasi dan evaluasi LPJ dapat menyebabkan penundaan tugas KPPN, yang berdampak pada lambatnya penyaluran dana, pengawasan anggaran, serta pelaporan ke instansi pengawas. Penundaan ini tidak hanya menghambat kelancaran proses administrasi, tetapi juga mengurangi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran negara. Misalnya, penelitian terkini menunjukkan bahwa keterlambatan audit (*audit delay*) sering dipengaruhi oleh rendahnya akuntabilitas kinerja instansi publik, sehingga proses verifikasi dan evaluasi menjadi kurang tepat waktu.

Selain itu, potensi pengelolaan dana yang tidak tepat waktu juga menjadi masalah penting. Keterlambatan dalam menindaklanjuti pencairan dana atau melakukan rekonsiliasi dan kontrol yang diperlukan dapat menyebabkan ketidaktepatan dalam penggunaan dana. Hal ini dapat berdampak negatif pada operasional kegiatan yang bergantung pada dana yang seharusnya diterima tepat waktu. Dalam perspektif teori tata kelola keuangan publik dan good governance, ketepatan waktu dalam pencairan dana sangat krusial untuk menjaga efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran negara serta menjaga kepercayaan publik terhadap institusi yang mengelola anggaran.

Risiko terhadap opini audit dan kredibilitas lembaga juga merupakan dampak signifikan dari keterlambatan LPJ. Penundaan atau ketidaksesuaian dalam pelaporan LPJ dapat merusak opini auditor yang diberikan kepada pemerintah atau instansi, yang pada gilirannya berpotensi menurunkan reputasi KPPN Pontianak dan mengganggu kepercayaan publik. Kajian terbaru menguatkan bahwa audit delay bukan hanya implikasi administratif

tetapi juga berkaitan erat dengan mekanisme akuntabilitas dan tata kelola (*governance*) publik.

Terakhir, implikasi strategis terhadap akuntabilitas dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) juga harus diperhatikan. Keterlambatan dalam penyusunan LPJ dapat menurunkan kepercayaan *stakeholder* terhadap pengelolaan anggaran dan keuangan negara, yang berpotensi merusak hubungan antara pemerintah dan masyarakat serta lembaga-lembaga terkait. Studi terkini mengenai *good governance* menegaskan bahwa institusionalisasi akuntabilitas dan transparansi merupakan kunci untuk membangun kepercayaan publik dan meningkatkan kinerja organisasi publik. Menurut studi audit delay (keterlambatan audit) menyatakan bahwa keterlambatan dapat mempengaruhi keandalan laporan keuangan dan kepercayaan publik (Fully & David, 2020). Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah ini, perlu ada upaya untuk mempercepat proses verifikasi dan evaluasi, memastikan ketepatan waktu dalam pencairan dana, serta memperkuat mekanisme audit dan kontrol internal guna meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu penyampaian LPJ Bendahara di KPPN Pontianak dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk sumber daya manusia, pemahaman terhadap aplikasi SAKTI, serta sistem manajemen internal satuan kerja. Keterlambatan dalam penyampaian LPJ berpotensi mengganggu kinerja KPPN Pontianak dalam verifikasi dan evaluasi anggaran. Oleh karena itu, sangat penting dilakukan pelatihan lanjutan bagi bendahara terkait penggunaan aplikasi SAKTI dan pemahaman regulasi waktu pelaporan. Selain itu, penyusunan jadwal yang lebih terstruktur dan monitoring berkala mencerminkan prinsip *timeliness* dalam pelaporan keuangan publik.

Daftar Pustaka

- Afif, A., Jaurino, J., & Mayasafitri, R. (2025). Peran Informasi Akuntansi Dan Pengendalian Internal Dalam Keberlanjutan Umkm Kabupaten Kubu Raya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(7), 2984–2992. <https://doi.org/10.47467/Elmal.V6i7.9195>
- Afif, A., Widyastuti, Reni Dwi, & Febriati. (2022). Formation Of Sharia Entrepreneurship Values in Boarding Schools. *Devotion: Journal Of Research And Community Service*, 3(12).
- Ali Afif. (2021). Implementasi Pengelolaan Keuangan Pelaku Umkm Berdasarkan Sak-Emkm. *Jurnal Akuntansi, Auditing & Investasi*, 1(2), 24–35. <https://jurnal.upb.ac.id/index.php/jadi/article/view/195>
- Ali, K. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Kota Metro. *Jurnal Ilmiah Keuangan Dan Perbankan*, 3.
- Alvina, L. D., & Marfuah. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Penyampaian Lpj Bendahara Satuan Kerja Kementerian Negara Lingkup Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Yogyakarta. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 16(1). <https://doi.org/10.51903/Kompak.V16i1.1072>

- Ashar, M. A. (2025). Accrual Accounting Compliance Drivers: An Indonesian Public Sector Study. *Journal Of Accounting Science*, 9(1), 97–113. Jas.Umsida.Ac.Id/Index.Php/Jas
- Aslichati, L., Prastyo, P., & Irawan, P. (2025). *Metode Penelitian Sosial* (Suhria Atmana & Nur Asiah, Eds.; 12th Ed.). Universitas Terbuka.
- Bareta, R. D., Yassin, M., Nuryahya, A., Adam, A., & Poncokusumo, D. P. (2025). *Modul Pengelolaan Keuangan Negara*. Sekretariat Ditjen Perbendaharaan.
- Bastian, I. (2023). *Akuntansi Sektor Publik* (4th Ed.). Universitas Terbuka.
- Chen, J., Yang, Y., & Yu, J. (2024). Task Complexity, Organizational Size, And Performance: An Examination Of The U.S. State Budget Agencies. *Public Management Review*, 26(4), 837–862. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2116093>
- Fan, Y. (2025). Accountability In Public Organization: A Systematic Literature Review And Future Research Agenda. *Public Organization Review*, 25(1), 295–310. <https://doi.org/10.1007/S11115-024-00792-Y>
- Fully, R. B., & David, K. D. (2020). *Causes Of Audit Delay And Their Effects On Public Sector Audit Quality (A Case Of The Supreme Audit Institution Of Liberia - General Auditing Commission)*. Hogskola Kristiantand.
- Imeltiana, & Narastri, N. (2025). Analisis Dampak Keterlambatan Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Pada Penyajian Laporan Keuangan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (Kppn) Surabaya li. *Jurnal Kendali Akutansi*, 3, 28–43.
- Irawanto. (2025). *Good Governance: Konsep, Prinsip, Dan Implementasi* (Nuril Mawaddah & Mulyani, Eds.). Penerbit Mutiara Publishing Indonesia .
- Jaurino, J., Risal, R., & Afif, A. (2025). Pendampingan Perhitungan Harga Pokok Produksi Pengerajin Kecamatan Sungai Kakap Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Pengabdian Masyarakat (Abdira)*, 5(3), 1228–1233. <https://doi.org/10.31004/Abdira.V5i3.920>
- Jumardi, Rajagukguk, H., & Machmury, A. (2022). Kompetensi Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Dan Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 32(8). <https://doi.org/10.24843/Eja.2022.V32.I08.P06>
- Mursid, M. C., & Astuti, R. T. (2025). Management Information Systems: Characteristics, Applications, And Future Technological Developments. *Interntional Journal Of Informatics, Economics, Management And Science (Ijiems)*, 4(2).
- Poljašević, B. Z., Gričnik, A. M., & Žižek, S. S. (2025). Human Resource Management In Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements And Resistance To Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/Admsci15030094>
- Ramdani, F., & Utami, I. Q. (2024). *Pengantar Data Science* (Tarmizi, Ed.; 2nd Ed.). Pt. Bumi Aksara.
- Thalib, M. A. (2022). Pelatihan Analisis Data Model Miles Dan Huberman Untuk Riset Akuntansi Budaya. *Madani: Jurnal Pengabdian Ilmiah*, 5(1). <https://doi.org/10.30603/Md.V5i1.2581>

- Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (2022). How Do Innovation And Financial Reporting Influence Public Sector Performance In A Transition Market? *Journal Of Accounting In Emerging Economies*, 12(4), 645–662. <https://doi.org/10.1108/Jaee-06-2021-0180>
- Ulandari, W., & Yusuf, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Pelaporan Pertanggungjawaban Kota Parepare Factors Affecting The Delay In Reporting The Accountability Of The City Of Parepare. *Journal Ak*, 2.
- Whetsell, T. A., Kroll, K., & Davis, L. D. H. (2020). Formal Hierarchies And Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search In Local Government. *Arxiv*.
- Wiasanto, D. D., Hutama, S. H., Suhartono, Prakoso, R., Nugroho, A. P. A., Puspandoyo, P., Hermawan. H, Firdaus, M. I., Gumelar, I. A., Haryanto, U., Slamet, A. P., Rou, D., Muhammad, Y., Nugroho, P. E., Sofyan, F. K., Pranata, A. Y., Poncokusumo, D. P., Ayuningtyas, D., Jeremia, J. R., ... Putri, I. R. H. (2025). *Modul Pelaksanaan Anggaran* (Siska Indirawati, Rochmad Arif Tri Setyawan, Arie Suwandani Wiwit Warastuti, Zulfitri Nasran, Nur Hidayat, Kukuh Setiawan, Kresnadi Prabowo Mukti, & Agus Mirsatya, Eds.). Sekretariat Ditjen Perbendaharaan.