

**Analisis Pengelolaan Anggaran Dan Implikasinya Terhadap  
Kinerja Organisasi Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional  
Provinsi Lampung**



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

**Ricky Densa**

**1711822001**

**Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi sebagian Persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2024**

**Analysis of Budget Management and Its Implications for  
Organizational Performance of the Regional Office of the  
National Land Agency of Lampung Province**



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

**Ricky Densa**

**1711822001**

**Thesis Written to Fullfill Part of Requirements for Obtaining  
Master Of Accounting Degree**

**MASTER OF ACCOUNTING POSTGRADUATE PROGRAM**

**FACULTY OF ECONOMIC**

**JAKARTA STATE UNIVERSITY**

**2024**

## ABSTRAK

### **Analisis Pengelolaan Anggaran dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung**

**Ricky Densa**

Tingkat penyerapan anggaran, pada saat ini, masih dipandang sebagai indikator utama keberhasilan instansi pemerintah di Indonesia yang salah satunya adalah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ BPN. Namun demikian, penyerapan anggaran yang tinggi pada prinsipnya hanya merupakan salah satu indikator keberhasilan dan bukan merupakan jaminan keberhasilan tercapainya visi dan misi organisasi sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan anggaran, faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran, dan hubungan antara realisasi anggaran dengan ketercapaian output di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan jenis single case holistic. Analisis data dengan menggunakan model analisis Miles and Hubberman. Total informan sebanyak 15 (lima belas) orang yang merupakan pengelola keuangan dan pelaksana kegiatan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa perencanaan bersifat top down yang diindikasikan tidak adanya dokumen perencanaan yang digunakan sebagai road map kegiatan, anggaran yang tersentralisasi menyebabkan tertundanya pelaksanaan anggaran pada beberapa satuan kerja, serta SPI yang dilaksanakan masih belum komprehensif. Peran pimpinan dalam pengambilan keputusan ditunjang oleh sistem informasi dan teknologi yang telah dikembangkan. Output fisik yang dihasilkan dapat terpantau pada aplikasi sistem informasi cukup tinggi. Namun demikian, keberhasilan output tinggi yang terpantau di dalam sistem informasi tersebut masih menyisakan permasalahan antara lain adanya tunggakan pekerjaan yang berimplikasi kepada akuntabilitas penyelesaian pekerjaan. Pada akhirnya, penelitian ini merekomendasikan agar proses pelaksanaan anggaran dilaksanakan dengan melalui tahapan-tahapan baku dan sistem kendali yang memadai.

**Kata Kunci: Penyerapan Anggaran, Peran Pimpinan, Capaian Output Fisik.**

## **ABSTRACT**

### **Analysis of Budget Management and Its Implications for the Organizational Performance of the Lampung Province National Land Agency Regional Office**

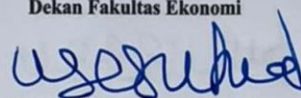
**Ricky Densa**

The level of budget absorption, at present, is still seen as the main indicator of the success of government agencies in Indonesia, one of which is the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/BPN. However, high budget absorption is in principle only an indicator of success and is not a guarantee of success in achieving the vision and mission of a public sector organization. This research aims to analyze budget management, factors that influence the level of budget absorption, and the relationship between budget realization and output achievement at the National Land Agency Regional Office of Lampung Province. The type of research used is qualitative research with a case study approach with a single case holistic type. Data analysis using the Miles and Hubberman analysis model. The total number of informants was 15 (fifteen) people who were financial managers and activity implementers. The research results indicate that planning is top down, which is indicated by the absence of planning documents that are used as activity road maps, centralized budgets cause delays in budget implementation in several work units, and the SPI implemented is still not comprehensive. The role of leaders in decision making is supported by information systems and technology that have been developed. The resulting physical output that can be monitored in information system applications is quite high. However, the success of the high output monitored in the information system still leaves problems, including the existence of work arrears which have implications for accountability for work completion. In the end, this research recommends that the budget implementation process be carried out through standard stages and an adequate control system.

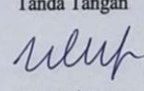


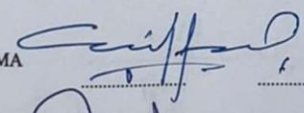
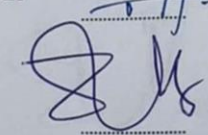
**Keywords: Budget Absorption, Leadership Role, Physical Output Achievement.**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PenanggungJawab  
Dekan Fakultas Ekonomi**



**Prof. Usep Suhud, M.Si., Ph.D  
NIP. 197002122008121001**

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. IGKA Ulupui, S.E., M.Si., Ak., CA. NIP. 196612131993032003 (Ketua Sidang)	 .....	.....
2	Adam Zakaria, M.Ak., Ph.D NIP. 197504212008011011 (Pembimbing 1)	 .....	.....
3	Dr. Indra Pahala, M.Si NIP. 197902082008121001 (Pembimbing 2)	 .....	.....
4	Unggul Purwohedi, S.E., M.Si., Ph.D., CMA NIP. 197908142006041002 (Penguji 1)	 .....	.....
5	Dr. Ety Gurendrawati, M.Si., Ak NIP. 196803141992032002 (Penguji 2)	 .....	.....

Nama : Ricky Densa  
No. Registrasi : 1711822001  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Tanggal Lulus : Juli 2024

#### PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan Karya Asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lainnya. Persyaratan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 3 Juli 2024



Ricky Denisa

1711822001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ricky Densa  
NIM : 1711822001  
Fakultas/Prodi : FE/Magister Akuntansi  
Alamat email : rickydensa.rd@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**Analisis Pengelolaan Anggaran Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta  
Penulis

(Ricky Densa)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang selaku mencurahkan berkah, rahmad, dan hidayah-nya kepada penulis sehingga dalam segala keterbatasan akhirnya penulis mampu menyelesaikan salah satu kewajiban untuk mendapatkan gelar keserjanaan dengan memenuhi salah satu persyaratan yaitu menyelesaikan skripsi ini dengan judul :

**Analisis Pengelolaan Anggaran Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung.**

Penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, penulis menyadari banyak kekurangan yang terdapat dalam karya ini, dan penulis sadari suatu yang tak penulis bisa hindari sebab datangnya dari segala keterbatasan penulis belaka, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Harapan besar penulis semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua, maka izinkanlah pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan kepadaku menjalani kehidupan didunia ini.
2. Agamaku Islam Al-Qur'an dan Al-Hadis sebagai penentu dan pedoman dalam hidupku.
3. Bapak Prof. Dr. Komarudin, M.Si Selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
4. Bapak Prof. Dr. Usep Suhud, M.Si., Ph.D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta beserta staff.
5. Ibu Dr. Ety Gurendrawati, M.Si., Ak Selaku Koordinator Program studi magister akuntansi fakultas ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
6. Bapak Adam Zakaria, M.Si., Ph.D Selaku Pembimbing pertama atas kesediaannya memberikan waktu untuk membimbing, memberikan



saran, kritik, serta nasehat yang sangat bermanfaat dalam proses pengerjaan tesis ini.

7. Bapak Dr. Indra Pahala, M.Si Selaku Pembimbing Kedua atas kesediaannya memberikan waktu untuk membimbing, memberikan saran, kritik, serta nasehat yang sangat bermanfaat dalam proses pengerjaan Tesis ini.
8. Ibu Prof. Dr. I Gusti Ketut Agung Ulupui, S.E., M.Si., Ak., CA Selaku Ketua Penguji yang telah banyak memberikan saran, masukan, kritik, serta nasehat yang membangun dalam penulisan tesis ini.
9. Bapak Unggul Purwohedi, M.Si., Ph.D Selaku Penguji Pertama yang telah banyak memberikan saran, masukan, kritik, serta nasehat yang membangun dalam penulisan Tesis ini.
10. Ibu Dr. Ety Gurendrawati, M.Si., Ak Selaku Koordinator Program studi magister akuntansi fakultas ekonomi dan selaku Penguji Kedua yang telah banyak memberikan saran, masukan, kritik, serta nasehat yang membangun dalam penulisan skripsi ini.
11. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta atas ilmu, wawasan, serta pengetahuan baik teori maupun praktek yang sangat bermanfaat.
12. Para staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak membantu menyelesaikan Tesis ini terkait perihal akademik.
13. Bapak Ir. Kalvyn Andar Sembiring Selaku Kepala Kantor wilayah BPN/ATR Provinsi Lampung dan semua karyawan yang telah banyak membantu meluangkan waktunya untuk memberikan data dan informasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
14. Kedua Orang Tuaku, Ayahanda Hi. Basyir Baizi dan Ibunda Hj. Suwarni yang tidak henti-hentinya mencurahkan segala kasih sayang, do'a, perhatian dan dukungan yang tulus ikhlas untuk kebahagiaan dan kerberhasilanku.
15. Saudara-saudara kandungku tersayang. Abang Roliansyah, S.H., M.H.,

Abang Mediansyah, S.H., dan adik Putri Azzahra, atas segala do'a, bantuan, dukungan spirit dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.

16. Saudara Kakak iparku tercinta dan keponakanku tersayang, Kakak Winda Siregar, S.S., Kakak Mira Oktavia, S.Pd, keponakan Arsyil R. Basith, Keponakan Airash R. Basith, dan Keponakan Macayla Ardina atas segala do'a, Semangat, Motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.

17. Teman-temanku seangkatan magister akuntansi 2022. Mas Zulfadly, pak toba, mas evri, mas auro, mba herna, mba nungky, mba andini, elda, mega, dan semua karena tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih telah memberikan banyak bantuan Do'a dan memberikan motivasi yang diberikan kepada penulis.

Penulis Menyadari sepenuhnya bahwa dalam tesis ini masih terdapat kekurangan/kelemahan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak khususnya dalam bidang Akuntansi Publik.

Jakarta, 3 Juli 2024

Penyusun,

Ricky Densa

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR BEBAS PLAGIAT .....	iv
LEMBAR PUBLIKASI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	13

### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

2.1 Review Konsep yang diteliti.....	15
2.2 Telaah Penelitian yang Relevan.....	19
2.2.1 Teori Penetapan Tujuan .....	19
2.2.2 Anggaran dan Penyerapan Anggaran.....	20
2.2.3 Pengelolaan Anggaran .....	23
2.2.4 Kinerja dan Tingkat Pencapaian Kinerja .....	31
2.2.5 Manajemen Strategis.....	37
2.2.6 Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Anggaran.....	38
2.2.7 Merid Based .....	39
2.2.8 Evaluasi Dalam pelaksanaan Anggaran .....	42
2.3 Penelitian Terdahulu .....	44
2.4 Deskripsi Kasus/Gap Penelitian.....	60

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Tipe Penelitian Kualitatif.....	63
3.1.1 Studi Kasus .....	65
3.1.2 Waktu Penelitian .....	65
3.2 Data dan Teknik Pengambilan Data .....	65
3.2.1 Jenis dan Sumber Data .....	65
3.2.2 Pengumpulan Data .....	66
3.2.3 Prosedur Pengumpulan Data.....	68
3.3 Validitas dan Realibilitas Data .....	69
3.3.1 Keabsahan Data.....	69
3.3.2 Triagulasi .....	70

3.3.3 Analisis Data .....	72
---------------------------	----

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Tata Laksana Penyerapan Anggaran .....	73
4.1.1 Perencanaan Anggaran .....	73
4.1.2 Pelaksanaan Anggaran .....	79
4.1.3 Pengawasan .....	85
4.1.4 Pertanggung Jawaban .....	89
4.2 Faktor-faktor Penyebab Penyerapan Anggaran .....	95
4.2.1 Peran Pimpinan .....	95
4.2.2 Sistem Informasi dan Teknologi .....	98
4.3 Output, Kinerja, Sistem Informasi dan Tipologi Kinerja .....	101
4.3.1 Output .....	101
4.3.2 Kinerja .....	110
4.3.3 Sistem Evaluasi .....	115
4.3.4 Tipologi Kinerja Kanwil BPN Provinsi Lampung dalam Kerangka Penelitian .....	117
4.4 Permasalahan dalam Penyerapan Anggaran .....	118
4.4.1 Tunggakan Pekerjaan Layanan Pertanahan .....	118
4.4.2 Aplikasi yang tidak Sinkron .....	126
4.4.3 Kontrol Kualitas yang Kurang Menyeluruh .....	130
4.4.4 Kecenderungan Penyelesaian pekerjaan Program strategis nasional daripada Pelayanan Rutin .....	131
4.5 Pelaksanaan Anggaran Dalam Kerangka Manajemen Strategis .....	132
4.6 Sinkronisasi dan outcome penyerapan anggaran .....	141

#### **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	155
5.2 Implikasi .....	158
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	159
5.4 Saran .....	160
5.4.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya .....	160
5.4.2 Saran Bagi Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung .....	161

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	163
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN</b> .....	175
-----------------------	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Pengelolaan Keuangan Negara.....	24
Gambar 2.2 Alur Pemikiran Penelitian .....	62
Gambar 3.1 Ragam Desain Studi Kasus Yin .....	64
Gambar 3.2 Model Analisis .....	72
Gambar 4.1 Diagram Alur Perencanaan dan Penganggaran .....	75
Gambar 4.2 Mekanisme Pencairan LS.....	82
Gambar 4.3 Mekanisme Pencairan UP .....	83
Gambar 4.4 Formulir isian evaluasi SAKIP .....	92
Gambar 4.5 Tipologi Kinerja dalam Alur Pikir Penelitian .....	117
Gambar 4.6 Tampilan Aplikasi Komputerisasi Kegiatan Pertanahan .....	121
Gambar 4.7 Alur Permasalahan Ketidaksesuaian Rekapitulasi Digital dan Rekapitulasi Fisik.....	125
Gambar 4.8 Aplikasi yang digunakan oleh Kanwil BPN Prov Lampung..	129

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Daerah Tertinggi .....	6
Tabel 1.2 Penyerapan Anggaran .....	7
Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu .....	44
Tabel 3.1 Jenis Data dan Sumber Data .....	66
Tabel 3.2 Informan Penelitian .....	67
Tabel 3.3 Kerangka Analisis Penelitian .....	71
Tabel 4.1 Definisi dan Output Program Strategis Nasional di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ BPN Tahun 2022 .....	101
Tabel 4.2 Definisi dan output Program Prioritas Penunjang Manajemen Pertanahan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ BPN Tahun 2022...	102
Tabel 4.3 Realisasi output fisik .....	104
Tabel 4.4 Target dan Realisasi Kegiatan Program Strategis Nasional BPN Provinsi Lampung Tahun 2022 .....	106
Tabel 4.5 Target dan Realisasi Program Prioritas dan Penunjang Lainnya BPN Provinsi Lampung 2022 .....	107
Tabel 4.6 Kinerja Program Prioritas Tahun 2022 Pembiayaan APBN .....	114
Tabel 4.7 Perbandingan Model Teoritis Perencanaan Strategik dari Bryson dalam Heene dan Desmidt .....	133
Tabel 4.8 Arah Kebijakan Kementerian .....	135
Tabel 4.9 Kerangka Anggaran Strategis .....	140
Tabel 4.10 Indikator Outcame 2021 .....	149
Tabel 4.11 Indikator Outcame 2022 .....	150

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Informan.....	175
Lampiran 2 Formulir Persetujuan Partisipan .....	178
Lampiran 3 Jawaban Informan.....	180
Lampiran 4 Transkrip Wawancara .....	194
Lampiran 5 Surat Keterangan BPN/ATR.....	212
Lampiran 6 Riwayat Hidup.....	213

