

## **BAB V. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Hasil dari diskusi dan analisis terhadap penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tingkat efektivitas organisasi, terutama dalam hal penggunaan anggaran, tidak selalu berkorelasi dengan kelancaran proses operasional yang menghasilkan output yang diharapkan. Dengan kata lain, sebuah organisasi mungkin memiliki kinerja keuangan yang baik, namun tidak menjamin bahwa semua proses internalnya berjalan dengan efisien. Dalam kesimpulan yang lebih terperinci, dapat disimpulkan bahwa:

Pertama, rencana yang masih bersifat top down dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN di tingkat pusat menimbulkan tekanan besar bagi satuan kerja di tingkat provinsi dan kabupaten karena tidak mempertimbangkan sumber daya lokal. Kurangnya dokumen perencanaan di tingkat provinsi membuat sulitnya pelacakan jalur kegiatan/program di daerah karena tidak sesuai dengan rencana induk yang ada. Kedua, sebagian anggaran masih terpusat di Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung, padahal kegiatan dilaksanakan di tingkat kabupaten/kota. Hal ini mengakibatkan penundaan pelaksanaan anggaran di beberapa satuan kerja. Ketiga, kurangnya administrasi dalam pencairan anggaran karena lemahnya Sistem Pengendalian Intern (SPI). Hal ini menyebabkan banyaknya temuan dalam pemeriksaan laporan keuangan, yang menunjukkan kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran. Selain itu, penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) belum dilakukan oleh semua satuan kerja, sulitnya identifikasi pencapaian output, dan kesulitan dalam mengevaluasi kegiatan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan sangat penting dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Rapat monitoring kinerja sebagai langkah awal yang dipilih oleh pimpinan dapat meningkatkan kesadaran pegawai terhadap pencapaian kinerja. Karakteristik dari setiap pimpinan di unit kerja dapat mempengaruhi tingkat penggunaan anggaran dan pencapaian output fisik. Selain itu, pengembangan

sistem informasi dan teknologi baik dari pihak eksternal maupun internal dapat mendukung penyerapan anggaran dan monitoring program/kegiatan prioritas. Penggunaan sistem informasi ini sebagai basis data dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, serta membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, pencapaian output fisik oleh Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung menggunakan anggaran dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) cukup tinggi. Keberhasilan ini menunjukkan kinerja yang baik dari Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja fisik dan penggunaan anggaran berada dalam kategori Tipologi I (Tinggi dalam Penggunaan Anggaran dan Tinggi dalam Output Fisik). Pencapaian program/kegiatan ini dapat dipantau melalui aplikasi monitoring online SKMPP dan SMART. Namun, masih ada keterlambatan dalam penyelesaian beberapa pekerjaan yang dibiayai oleh Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Hal ini disebabkan karena tidak semua program di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN menjadi prioritas, sehingga program-program lain dianggap sebagai pelengkap saja. Dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat tingkat penggunaan anggaran dan pencapaian output yang tinggi, namun dalam praktiknya masih terdapat berbagai masalah yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan kegiatan. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa permasalahan dalam pelaksanaan anggaran. Pertama, terdapat tunggakan dalam layanan pertanahan yang, jika tidak ditangani setiap tahunnya, akan menjadi beban pekerjaan di masa mendatang. Kedua, ketidaksinkronan dalam aplikasi yang digunakan untuk memonitor hasil kegiatan menyebabkan ketidakvalidan data yang disajikan. Ketiga, kurangnya kontrol kualitas yang menyeluruh mengakibatkan produk yang dihasilkan memiliki mutu yang rendah. Keempat, adanya kecenderungan penyelesaian pekerjaan pada program strategis nasional menyebabkan pengabaian

terhadap kegiatan lain yang dianggap kurang penting, sehingga menyebabkan pekerjaan menjadi terbengkalai.

Berdasarkan analisis kompatibilitas antara proses manajemen strategis dan pelaksanaan anggaran di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung, dapat disimpulkan bahwa implementasi kegiatan belum sepenuhnya sesuai. Hal ini terlihat dari fakta bahwa masih banyak langkah dalam manajemen strategis yang tidak terlaksana dalam pelaksanaan anggaran. Meskipun terdapat pencapaian yang tinggi, namun jika langkah-langkah manajemen strategis tidak dijalankan dengan baik, hal ini dapat menimbulkan masalah di masa mendatang.

Meskipun demikian, kurangnya optimalitas dalam pelaksanaan manajemen strategis bukan hanya disebabkan oleh kesalahan dari pihak Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung semata. Perubahan dalam kepemimpinan nasional juga menjadi salah satu faktor yang mengganggu koordinasi antara unit-unit kerja di pusat dengan kantor wilayah. Tingginya permintaan untuk sertifikasi tanah menciptakan ketidakseimbangan antara beban kerja dan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks ini, perencanaan yang dilakukan tidak memperhitungkan dengan baik sumber daya yang ada. Meskipun telah ada upaya solusi melalui berbagai inovasi di tingkat pusat sebagai tanggapan terhadap peningkatan target, namun kantor wilayah belum mampu merespons dengan baik melalui mekanisme perencanaan dan manajemen strategis yang memadai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, sinkronisasi anggaran yang merepresentasikan kinerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung masih menghadapi beberapa tantangan. Meskipun terdapat capaian yang cukup tinggi dalam penggunaan anggaran dari APBN, namun terdapat permasalahan seperti tunggakan layanan pertanahan, ketidakselarasan dalam aplikasi pemantauan hasil kegiatan, dan kurangnya kontrol kualitas menyeluruh. Selain itu, terdapat ketidakoptimalan dalam pelaksanaan manajemen strategis, yang tidak hanya disebabkan oleh kesalahan kantor wilayah tetapi juga dipengaruhi oleh

perubahan kepemimpinan nasional dan ketidakseimbangan antara beban kerja dengan sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan dalam pelaksanaan manajemen strategis, peningkatan sinkronisasi anggaran, dan penanganan permasalahan kinerja untuk mencapai akuntabilitas dan efektivitas yang optimal.

Berdasarkan Penelitian, anggaran yang terserap melalui pendekatan berbasis hasil (*outcome-based*) di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung memiliki dampak yang dapat diidentifikasi. Meskipun terdapat capaian fisik yang tinggi dalam pelaksanaan anggaran, namun beberapa permasalahan muncul, seperti tunggakan layanan pertanahan, ketidakselarasan dalam aplikasi pemantauan hasil kegiatan, dan kurangnya kontrol kualitas menyeluruh. Terlihat pula bahwa pelaksanaan manajemen strategis belum optimal, dipengaruhi oleh perubahan kepemimpinan nasional dan ketidakseimbangan antara beban kerja dengan sumber daya yang tersedia.

Dengan demikian, meskipun terdapat capaian fisik yang tinggi, dampak anggaran yang terserap belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi dan efektivitas yang diharapkan. Diperlukan langkah-langkah perbaikan dalam pelaksanaan manajemen strategis, peningkatan sinkronisasi anggaran, dan penanganan permasalahan kinerja agar *outcome-based budgeting* dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan akuntabilitas dan kualitas hasil pelaksanaan program dan kegiatan.

## **5.2 Implikasi**

Hasil penelitian ini memiliki tiga implikasi, yaitu implikasi teoritis, praktis, dan kebijakan. Implikasi teoritis dari penelitian ini, berdasarkan perspektif teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), menemukan bahwa tingkat penyerapan anggaran yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung tidak terlepas dari motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif

sangat bergantung pada dukungan dan pengawasan yang diberikan oleh pimpinan dalam setiap kegiatan yang dijalankan.

Implikasi praktis dari penelitian ini memberikan manfaat bagi pengguna anggaran dan pelaksana kegiatan dalam mengelola program dan kegiatan yang tercantum dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA-K/L) agar dapat menggunakan anggaran secara efisien untuk mencapai output yang optimal. Selain itu, hal ini juga mendorong pelaksanaan penyerapan anggaran yang seimbang atau merata di setiap periode triwulan. Dengan demikian, penggunaan anggaran yang efektif dapat memberikan dorongan bagi pertumbuhan ekonomi.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung dalam merancang strategi pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, pelaksanaan penyerapan anggaran dapat diintegrasikan dengan hasil output yang dihasilkan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah menginvestigasi secara menyeluruh tentang penyerapan anggaran yang dilakukan secara akumulatif oleh Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung. Meskipun demikian, terdapat beberapa catatan yang perlu ditekankan sebagai keterbatasan dari penelitian ini. Pertama, penelitian ini belum mengeksplorasi secara detail output yang dihasilkan dari setiap program/kegiatan yang dilaksanakan. Kedua, fokus penelitian tidak mencakup penyerapan anggaran dan output dari setiap program/kegiatan di setiap unit kerja Kantor Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat diberlakukan secara umum untuk organisasi sektor publik lainnya. Ketiga, penelitian ini hanya mengandalkan perspektif informan dari Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung karena terbatasnya waktu penelitian, dan belum mencakup sudut pandang dari informan lain termasuk di Kantor Pertanahan. Keempat, analisis kinerja dalam penelitian ini hanya didasarkan pada pendapat

informan secara kualitatif, dan tidak mencakup analisis varians untuk membandingkan pendapatan/belanja guna menilai tingkat efisiensi dan efektivitas dari pelaksanaan anggaran.

## **5.4 Saran**

### **5.4.1 Saran bagi penelitian selanjutnya**

Setiap organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan. Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi untuk jenis penelitian lanjutan yang dapat melengkapi penelitian ini. Pertama, penelitian yang menitikberatkan pada satu instansi saja untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang penyerapan anggaran dan hasil output yang dihasilkan. Kedua, penelitian baru yang membandingkan antara satuan kerja dengan tingkat penyerapan anggaran tertinggi dan terendah, serta membandingkannya dengan hasil output yang diperoleh. Ketiga, penelitian dengan pendekatan kualitatif studi kasus tipe 2 (single case dengan multi unit analysis) dengan informan yang memiliki tupoksi yang sama dengan unit analisis yang berbeda, sehingga kasus tersebut dapat dieksplorasi lebih mendalam. Keempat, penelitian yang fokus pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan layanan pertanahan yang dibiayai oleh PNBPN untuk mengetahui penyebabnya secara lebih detail dan upaya untuk meminimalkan keterlambatan tersebut. Kelima, penelitian yang memusatkan perhatian pada satu program saja, seperti penyerapan anggaran untuk kegiatan Sertifikasi Tanah Prona, sehingga hasil penelitian menjadi lebih fokus. Keenam, penelitian tentang tingkat penyerapan anggaran dengan menggunakan analisis varians untuk menilai efisiensi dan efektivitas belanja/pendapatan. Ketujuh, mekanisme koordinasi unit kerja vertikal di tingkat pusat dan daerah dalam konteks manajemen strategis juga perlu diteliti untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi lembaga dalam merespons perubahan yang cepat.

#### 5.4.2 Saran Bagi Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingginya penyerapan anggaran hanya terlihat melalui sistem aplikasi pelaporan/evaluasi yang masih memiliki beberapa kelemahan. Oleh karena itu, beberapa rekomendasi untuk meningkatkan kinerja Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung antara lain :

1. Dokumen perencanaan, termasuk Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan dokumen lain yang dianggap penting, harus disusun agar proses evaluasi dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah dibuat.
2. Penyusunan anggaran sebaiknya mempertimbangkan dokumen perencanaan strategis serta potensi sumber daya yang dimiliki, sehingga organisasi dapat mencapai kinerja yang baik dari segi realisasi anggaran dan hasil output.
3. Pelaksanaan anggaran tidak hanya sebatas merealisasikan anggaran, tetapi juga harus mencerminkan kemajuan dari kegiatan yang dilakukan. Misalnya, Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) harus didukung dengan bukti pelaksanaan kegiatan seperti dokumentasi kegiatan dan laporan perjalanan dinas yang menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.
4. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI) perlu dilakukan lebih intensif untuk meminimalkan deviasi dalam pelaksanaan program/kegiatan.
5. Laporan pertanggungjawaban kinerja dan pelaksanaan anggaran harus dibuat oleh masing-masing satuan kerja, sehingga konsolidasi laporan akan menjadi lebih mudah dilakukan.
6. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pejabat Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung atas hasil pekerjaan Kantor Pertanahan disarankan untuk juga memeriksa hasil fisik kegiatan. Misalnya, jumlah sertifikat Hak Atas Tanah yang diterbitkan harus benar-benar dihitung jumlahnya, dan pelaporannya tidak hanya sekedar memperhatikan daftar sertifikat yang diterbitkan.
7. Kegiatan monitoring dan evaluasi untuk kontrol kualitas harus dilakukan dengan benar sesuai dengan Tata Cara Kerja dan disertai dengan bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Misalnya, dalam pembuatan peta-peta

tertentu yang akhirnya menjadi barang modal berupa Barang Milik Negara, kontrol kualitas harus dilakukan dengan mengisi daftar isian yang kompleks sesuai dengan Petunjuk Teknis sehingga peta yang dihasilkan memenuhi standar mutu teknis dan administratif. Kegagalan dalam menjaga mutu produk Barang Modal (BMN) akan mengakibatkan investasi negara tidak mencapai hasil yang optimal.

