

TESIS

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**



**OLEH:
DENY BAYU PRAWESTO
(091514253002)**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2017

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

TESIS

Oleh:

DENY BAYU PRAWESTO

NIM 091514253002

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

2017

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

DENY BAYU PRAWESTO

NIM 091514253002

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

2017

Tanggal :

Oleh:

Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. Suryanto, Drs., M.Si
NIP. 19650122 199203 1 002

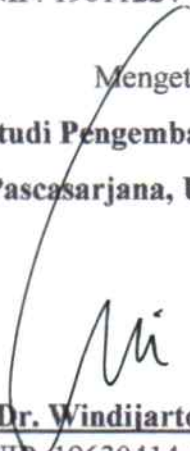
Pembimbing,



Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs., M.Si
NIP. 19611224 198810 1 001

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga**



Dr. Windijarto, SE., MBA
NIP. 19630414 198810 1 001

PENETAPAN PENGUJI TESIS

Tesis ini telah diujikan oleh Panitia Penguji Program Pasca Sarjana Universitas
Airlangga :

Pada Tanggal : 28 Agustus 2017

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : **Dr. Falih Suaedi, Drs.,M.Si**
Anggota : **Prof. Dr. Suryanto, Drs., M.Si**
Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs., M.Si
Dr. Antun Mardiyanta., Drs., MA
Dr. Sutinah., Drs., M.Si

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Deny Bayu Prawesto

NIM : 091514253002

Program Studi: Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis :

**“ MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI
BRANTAS ”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (Plagiarism) dari karya orang lain.
2. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik.
3. Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan didalam daftar pustaka.

Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 09 Agustus 2017



Deny Bayu Prawesto

HALAMAN MOTTO

“Amal itu tergantung niatnya, dan seseorang hanya mendapatkan sesuai niatnya” (HR. Bukhari, Muslim, dan empat imam Ahli Hadits)

“Orang yang ingin bergembira, harus menyukai kelelahan akibat bekerja” - Plato

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Sumber dari suara-suara hati yang bersifat mulia. Sumber ilmu pengetahuan, sumber segala kebenaran, Sang Maha Cahaya, Penabur cahaya ilham, pilar nalar kebenaran dan kebaikan yang terindah, Allah Subahanahu Wa Ta'ala.

Sholawat serta salam teruntuk Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan serta menyamaikan kepada kita semua ajaran Islam dan Keimanan.

Dalam penyusunan tesis ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan materi ini tidak lain berkat bantuan, dorongan, dan bimbingan orang tua dan keluarga, sehingga kendala-kendala yang penulis hadapi dapat teratasi.

Karya ilmiah ini disusun agar pembaca dapat memperluas ilmu tentang pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam proses pembebasan tanah, yang kami sajikan berdasarkan pengamatan, wawancara dan focus group discussion. Karya ini di susun oleh penyusun dengan berbagai rintangan. Baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran dan terutama pertolongan dari Allah SWT akhirnya karya ini dapat terselesaikan.

Dan karya ini kupersembahkan kepada :

1. Mama Papa ku, yang telah mendukungku, Istriku yang tercinta dan anakku Raisha yang telah memberikan dukungan moril yang luar biasa, terima kasih telah bersabar melewati waktu-waktu dimana aku harus berjuang dan mengorbankan waktu bersama kalian. Dan kepada Bapak Sukandar (Alm), Ibu terima kasih atas dukungan yang diberikan kepada saya selama ini.
2. Tak lupa kepada semua saudara-saudaraku, semua anggota keluarga ku.
3. Pak Satiwan yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada saya.
4. Prof. Suryanto dan Pak Bintoro selaku Dosen Pembimbing saya, terima kasih atas ilmu, bimbingan dan arahan yang diberikan kepada saya.

5. Para Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang luar biasa bagi penulis untuk bisa lebih maju lagi.
6. Seluruh dosen pengajar di Sekolah Pasca Sarjana Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga, terima kasih atas ilmu yang diberikan kepada saya selama ini.
7. Teman-teman Sekolah Pasca Sarjana Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga, terima kasih atas kebersamaan dan motivasi nya. Semoga silaturahmi kita terus terjalin dan selalu dapat saling memotivasi.

Semoga karya ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan menjadi sumbangan pemikiran kepada pembaca khususnya para mahasiswa Universitas Airlangga.

Penulis

Deny Bayu Prawesto



ABSTRAK

MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BRANTAS

Oleh:
DENY BAYU PRAWESTO
(091514253002)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model *soft competency* dan pengembangannya bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk pembangunan jaringan irigasi peterongan di Kabupaten Jombang pada Balai Besar Wilayah Sungai Brantas. Jenis penelitian yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif yaitu metode yang berusaha menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan data dan fakta yang tampak, dalam hal ini adalah proses pembebasan tanah untuk pembangunan jaringan irigasi peterongan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik penelitian lapangan yaitu teknik wawancara. Narasumber dalam penelitian ini yaitu PPK (Pejabat Pembuat Komitmen), Kasubag Kepegawaian BBWS Brantas, Kasubag Pengendalian Administrasi Pemerintahan Desa, Pejabat dari Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jombang, Kepala Desa dan perangkat desa yang terdampak pembebasan tanah dan warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan jaringan irigasi peterongan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah terdiri atas 3 (tiga) kategori, yaitu konsep diri (*self concept*), karakteristik individu (*traits*) dan motif (*motives*). Sedangkan pola pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk kepentingan umum berdasarkan pada kesesuaian dari ketiga faktor tersebut. Saran yang penulis berikan adalah memaksimalkan penerapan *soft competency* dan mengembangkan model *soft competency* dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

Kata Kunci: *Soft Competency, Pejabat Pembuat Komitmen, Pembebasan Tanah*



ABSTRACT

SOFT COMPETENCY MODEL OFFICER COMMITMENT MAKER IN LAND DISPOSAL OF IRRIGATION NETWORK PETERONGAN ON THE BIG CENTRAL REGION BRANTAS SURABAYA

By:
DENY BAYU PRAWESTO
(091514253002)

his study aims to determine the soft competency model and its development for the Committing Officer in the land acquisition for the construction of irrigation networks in Jombang regency in Brantas River Region. The type of research used is qualitative descriptive method that attempts to describe the state of the object of research at the present moment based on data and facts that appear, in this case is the process of land acquisition for the construction of irrigation network of aerobic. Data collection is done by using field research technique that is interview technique. Resource persons in this research are PPK (Committing Officer), Head of Staff Sub-Office of BBWS Brantas, Sub-Head of Administration Control of Village Government, Official from National Land Agency of Jombang Regency, Village Head and village apparatus affected by land acquisition and affected people in land acquisition for network construction irrigation of aerial.

The results showed that the soft competency model of Committing Officer in land acquisition consists of 3 (three) categories, namely self concept, individual characteristics (traits) and motives (motives). While the pattern of developing soft competency model of Committing Officer in land acquisition for public interest is based on the suitability of the three factors. Suggestions that the author gives is to maximize the implementation of soft competency and develop soft competency model in the process of land acquisition for the construction of Irrigation Irrigation Network.

Keywords: Soft Competency, Officer Commitment Maker, Land Acquisition

DAFTAR ISI

Sampul Luar	i
Sampul Dalam.....	ii
Prasyarat Gelar.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji	v
Lembar Orisinalitas.....	vi
Halaman Motto	vii
Kata Pengantar	viii
Abstrak.....	x
<i>Abstract</i>.....	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.4.1 Manfaat Teoritis	13
1.4.2 Manfaat Praktis.....	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 15
2.1 Penelitian Terdahulu.....	15
2.2 Teori Kompetensi	17
2.2.1 Karakteristik Kompetensi.....	22
2.2.2 Model <i>Soft Competency</i>	26
2.3 Tinjauan tentang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).....	34

2.3.1	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen	35
2.3.2	Tugas dan Tanggung Jawab Pejabat Pembuat Komitmen	38
2.4	Tinjauan tentang Pembebasan Tanah	40
BAB III KERANGKA BERPIKIR		50
BAB III KERANGKA BERPIKIR		
50		
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN		52
4.1	Jenis Penelitian	52
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	53
4.2.1	Lokasi Penelitian	53
4.2.2	Waktu Penelitian	54
4.3	Sumber Data	54
4.4	Teknik Pengumpulan Data	56
4.4.1	Teknik Wawancara (<i>Interview</i>)	56
4.4.2	Teknik <i>Focus Group Discussion</i>	58
4.4.3	Teknik Observasi	60
4.4.4	Teknik Dokumentasi	61
4.5	Teknik Analisis Data	62
4.6	Teknik Keabsahan Data	63
4.6.1	Derajat Kepercayaan (<i>Credibility</i>)	64
4.6.2	Kepastian (<i>Confirmability</i>)	64
BAB V SETTING PENELITIAN		66
5.1	Profil Proyek Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan	66
5.1.1	Dasar Hukum	70
5.1.2	Kedudukan	70
5.1.3	Tugas	70
5.1.4	Fungsi	70
5.1.5	Struktur Organisasi	72
5.2	Profil Informan Penelitian	74
5.2.1	Informan Subyek	74

5.2.2 Informan Pendukung	74
BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
6.1. Hasil Penelitian	78
6.1.1. Model <i>Soft Competency</i> Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.....	78
6.1.1.1. Konsep Diri (Self Concept) Pejabat Pembuat Komitmen	80
6.1.1.2. Karakteristik Individu (Traits) Pejabat Pembuat Komitmen.....	85
6.1.1.3. Motif (Motives) Berpikir dan Bertindak Pejabat Pembuat Komitmen	94
6.1.2. Pengembangan Model <i>Soft Competency</i> Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Hasil Penelitian	103
6.2. Pembahasan	107
BAB VI PENUTUP	117
7.1 Kesimpulan	117
7.2 Saran.....	122
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN.....	126

5.2.2 Informan Pendukung	74
BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
6.1. Hasil Penelitian	78
6.1.1. Model <i>Soft Competency</i> Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.....	78
6.1.1.1. Konsep Diri (Self Concept) Pejabat Pembuat Komitmen	80
6.1.1.2. Karakteristik Individu (Traits) Pejabat Pembuat Komitmen	85
6.1.1.3. Motif (Motives) Berpikir dan Bertindak Pejabat Pembuat Komitmen	94
6.1.2. Pengembangan Model <i>Soft Competency</i> Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Hasil Penelitian	103
6.2. Pembahasan	107
BAB VI PENUTUP	117
7.1 Kesimpulan	117
7.2 Saran	122
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data Informan Pendukung (<i>Significant Other</i>).....	55
-----------	---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Skema Jaringan Irigasi Peterongan.....	69
Gambar 2.1	Diagram <i>Iceberg Model</i>	32
Gambar 3.1	Kerangka Berpikir	51
Gambar 5.1	Struktur Organisasi PPK Irigasi & Rawa Satuan Kerja PJPA Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.....	74
Gambar 6.1	Skema <i>Soft Competency</i> dalam pembebasan tanah	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Persetujuan Informan Wawancara	135
Lampiran 2	Panduan Wawancara	136
Lampiran 3	Draft Pertanyaan Wawancara.....	137
Lampiran 4	Persetujuan Peserta <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	142
Lampiran 5	Panduan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	143
Lampiran 6	<i>Term of Reference</i> (ToR) <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	145
Lampiran 7	Draft Pertanyaan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	148
Lampiran 8	Panduan Observasi	150
Lampiran 9	Hasil Wawancara.....	151
Lampiran 10	Reduksi Hasil Wawancara.....	162
Lampiran 11	Hasil Diskusi <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	177
Lampiran 12	Hasil Obsevasi	185

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan pada hakekatnya adalah upaya sistematis dan terencana oleh masing-masing maupun seluruh komponen bangsa untuk mengubah suatu keadaan menjadi keadaan yang lebih baik dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif, dan akuntabel, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara berkelanjutan. Upaya sistematis dan terencana tadi tentu berisi langkah-langkah strategis, taktis dan praktis, karena masing-masing negara memiliki usia kedaulatan, sumber daya andalan dan tantangan yang berbeda.¹

Dalam melaksanakan pembangunan, pemerintah Indonesia mempunyai program pembangunan yang dibawa oleh Presiden Joko Widodo yang tertuang dalam Nawa Cita yang berisi 9 (sembilan) agenda program kerja prioritas. Program Pembangunan tersebut dituangkan kedalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Salah satu program yang tertuang dalam Nawa Cita pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla dalam sektor pertanian adalah meningkatkan kepemilikan petani atas tanah pertanian menjadi rata-rata 2 hektar (saat ini masih di bawah 0,75 hektar), dan meningkatkan swasembada pangan dalam rangka ketahanan pangan. Untuk merealisasikan hal tersebut, pemerintah berencana untuk melakukan

¹ Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019.

redistribusi tanah seluas 9 hektar yang akan menjadi tanah bagi petani. Diibaratkan dalam membangun sebuah rumah idaman, sembilan program kerja tersebut terdiri dari “pondasi dan kerangka rumah” yang dilaksanakan pada awal tahun kepemimpinan Presiden Joko Widodo.

Pada saat ini pemerintah berfokus pada proyek infrastruktur karena sektor tersebut padat modal dan berdampak panjang. Buruknya infrastruktur saat ini dinilai menjadi salah satu penghambat utama *growth engine*. Perbaikan infrastruktur penting untuk menekan biaya produksi, biaya transportasi dan ongkos distribusi. Jokowi menilai distribusi logistik melalui laut merupakan yang paling murah. Fokus pemerintah tidak hanya pada infrastruktur seperti jalan raya, jalan tol, pelabuhan, tetapi juga orientasi menengah-panjang seperti pembangunan infrastruktur yang berdampak pada peningkatan produktivitas seperti pembangunan irigasi, waduk konektivitas desa ke kota.²

Salah satu dari infrastruktur air yang ikut berperan dalam mewujudkan ketahanan pangan adalah pembangunan jaringan irigasi. Untuk pembangunan jaringan irigasi diperlukan lahan yang dapat berasal dari tanah milik warga, tanah kas desa maupun tanah milik instansi lain seperti tanah Perhutani. Tanah merupakan sumber daya alam yang strategis bagi bangsa, negara dan rakyat, maka didalam konstitusi kita, yaitu dalam Pasal 33 ayat (3) UUD 1945 menjelaskan bahwa segala kekayaan alam dikuasai oleh negara. Kewenangan negara ini diatur kembali dalam Pasal 2 UUPA ayat (2) yang mencakup, antara lain:

² *Ibid.*

1. Mengatur dan menyelenggarakan peruntukan, penggunaan, persediaan dan pemeliharaan bumi, air dan ruang angkasa.
2. Menentukan dan mengatur hubungan-hubungan hukum antara orang-orang dengan bumi, air dan ruang angkasa.
3. Menentukan dan mengatur hubungan-hubungan hukum antara orang-orang dan perbuatan-perbuatan hukum yang mengenai bumi, air dan ruang angkasa.

Selanjutnya kegiatan pelaksanaan pengadaan tanah untuk pembangunan tersebut diatur dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah Untuk Kepentingan Umum dan peraturan-peraturan pelaksanaannya antara lain; Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum, Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2012 tentang Perubahan Perpres Nomor 71 Tahun 2012, Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua Perpres Nomor 71 Tahun 2012, Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketiga Perpres Nomor 71 Tahun 2012, Peraturan Presiden Nomor 148 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat Perpres Nomor 71 Tahun 2012, Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 5 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pengadaan Tanah.

Di dalam Undang-Undang tersebut mengatur bahwa demi kepentingan umum, tanah perlu dibebaskan dari hak perseorangan yang membebaninya melalui serangkaian prosedur dan berujung pada pemberian ganti-rugi bagi pihak pengemban hak atas tanah sebelumnya. Hal ini bersesuaian dengan semangat hukum pertanahan Indonesia yang menyatakan bahwa tanah harus

memiliki fungsi sosial.³ Fungsi sosial ini menuntut adanya keseimbangan antara kepentingan perseorangan dengan kepentingan umum. Adanya keseimbangan antara kedua kepentingan tersebut diharapkan dapat tercapai keadilan dan kesejahteraan seluruh rakyat.⁴

Keterbatasan tanah dan banyaknya pembangunan menyebabkan pergesekan. Manakala di satu sisi pembangunan sangat memerlukan tanah sebagai sarana utamanya, sedangkan di sisi lain sebagian besar dari warga masyarakat juga memerlukan tanah sebagai tempat permukiman dan tempat mata pencariannya.⁵ Banyak kasus di negara kita yang dapat dijadikan contoh tentang pembebasan tanah untuk kepentingan umum dan segala permasalahan di dalamnya salah satunya adalah pembebasan tanah untuk pembangunan jalan tol Malang–Pandaan (Mapan). Proyek pembangunan jalan pendukung *interchange* Tol Malang–Pandaan (Mapan) di Kelurahan Madyopuro semakin mendekati realisasi. Wali Kota Malang, HM, Anton bersama Kepala Dinas Pekerjaan Umum (PU), Jarot Eddy Sulistyono, sampai turun langsung untuk melakukan pendekatan persuasif kepada warga yang sempat keberatan melepaskan lahannya untuk pendukung jalan tol itu. Pria yang akrab disapa Abah Anton itu mengatakan, upaya pendekatan ini sangat penting dilakukan karena jalan tol merupakan kebutuhan masyarakat. Ia juga menjelaskan, meskipun lahan milik warga sangat dibutuhkan, pemerintah tidak dapat begitu

3 Presiden RI, *Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomo 5 Tahun 1960 tentang Pokok-Pokok Agraria*, Pasal 6, h. 5.

4 Sudargo Gautama, Cetakan Kesepuluh, *Tafsiran Undang-Undang Pokok Agraria (1960) dan Peraturan Pelaksanaan*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997, h. 21.

5 Abdurrahman, Edisi Revisi, *Masalah Pencabutan Hak-Hak Atas Tanah dan Pembebasan Tanah di Indonesia*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1991, h. 9.

saja memutuskan untuk melakukan pembongkaran, sehingga perlu adanya komunikasi.⁶

Dalam menyelesaikan konflik kepentingan sebagaimana tersebut di atas, seorang pejabat publik perlu memiliki *soft competency* untuk bisa berkomunikasi dengan masyarakat pemilik tanah yang akan dibebaskan. Dari contoh sebagaimana tersebut di atas, dapat kita lihat bahwa kemampuan non teknis/non akademik mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan segala permasalahan di dunia kerja. Banyak penelitian dan nasehat orang-orang bijak yang mengonfirmasi hal tersebut, bahwa kesuksesan seseorang dalam bidang apapun yang sedang ia tekuni tak semata-mata karena kemampuan intelektual yang dimiliki (*hard competency*) namun juga dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola emosi (*soft competency*).⁷

Soft Competency telah diulas didalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Eman Sulaeman, Nelly Martini, dan Rika Jahara (2011) yang berjudul “Pengaruh *Soft Competency* Terhadap Pelayanan Askes pada Rumah Sakit Umum Daerah Karawang”. Didalam penelitiannya Eman dkk mengemukakan bahwa *soft competency* pada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Karawang sudah cukup baik dengan kriteria *soft competency* di dalamnya meliputi: kekuatan karakter, faktor sukses, kecerdasan sosial, puas, ekstrovet, ketegasan, ketelatenan, optimisme, agresif, berani, kesabaran, terencana, percaya diri, tidak emosional, mampu hadapi tekanan, diplomatis, kepemimpinan, tangguh, terbuka, hemat dan obsesif. Maka dari itu

⁶ Pipit Anggraeni, “Pembebasan Lahan untuk Tol Mapan, Abah Anton Turun Langsung Negoisasi Warga”, *malangtoday.net*, 31 Oktober 2016, diakses pada 7 Desember 2016.

⁷ Teguh Sutanto, *Soft Skill: Sukses di Dunia Kerja*, Buku Pintar, Yogyakarta, 2012, h. 12.

dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk membandingkan dan membuktikan kategori yang ada didalam *soft competency* tersebut.

Sementara itu Mohammad Arief dalam Tesisnya (2010) yang berjudul “Analisis *Competency* Pegawai dalam Penerapan Teknologi Informasi di Mahkamah Konstitusi” mengungkapkan tentang kompetensi pegawai dalam penerapan teknologi informasi di Mahkamah Konstitusi. Dalam penelitiannya, Mohammad Arief mengungkapkan tentang kompetensi pegawai secara keseluruhan, bukan merujuk pada satu jabatan. Selain itu dalam penelitian tersebut yang diungkapkan adalah kompetensi secara umum bukan merujuk pada satu jenis kompetensi yaitu *soft competency*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Roni Parlindungan (2014) dalam jurnalnya yang berjudul “*Soft Competency: Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan dalam Era Persaingan Global (Pendekatan RBV)*”, mulai membahas tentang *soft competency*. Penelitian tersebut sudah membahas tentang *soft competency* Akan tetapi penelitian *soft competency* tersebut bukan pada organisasi pemerintahan (birokrasi).

Pembahasan yang ada dalam penelitian-penelitian tersebut di atas tidak ada yang membahas *soft competency* di dunia birokrasi pemerintahan atau yang terfokus membahas tentang model *soft competency* terutama dalam hal pembebasan tanah.

Balai Besar Wilayah Sungai Brantas merupakan Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pekerjaan Umum yang berada di Propinsi Jawa Timur. Tugas pokok fungsi Balai Besar Wilayah Sungai Brantas salah satunya adalah

melaksanakan dan mendukung rencana program Pemerintah Republik Indonesia yang salah satunya adalah mewujudkan swasembada pangan. Guna meningkatkan produksi pangan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas dengan Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Brantas akan merealisasikan pembangunan Saluran Irigasi Peterongan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan Proyek Irigasi Jawa Timur.

Pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang sepanjang 17 km dengan luasan areal $\pm$ 34 ha selama 15 tahun (sejak tahun 2000 hingga tahun 2015) hanya dapat membebaskan tanah sepanjang 5 km dengan luasan areal $\pm$ 14 ha. Padahal seharusnya pembebasan tanah tersebut harus terselesaikan selama 5 tahun sejak tahun 2000 sebagaimana tertuang dalam Dokumen Perencanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Dalam proses pembebasan tanah banyak pihak yang terkait, mulai dari pihak pemrakarsa, lalu instansi lain yang terkait (Pemerintah Daerah Kab. Jombang, Badan Pertanahan Nasional) serta Kepala Desa, Pamong Desa dan seluruh warga desa pemilik tanah yang akan dibebaskan. Dalam hal ini, pihak pemrakarsa sebagai pihak yang harus aktif dalam membina hubungan baik dengan *stakeholder* yang lainnya, dan yang paling berperan dari pihak pemrakarsa adalah pimpinan tertinggi dalam unit kerja tersebut yaitu Pejabat Pembuat Komitmen (selanjutnya disebut PPK).

Tugas pokok fungsi seorang PPK telah diatur dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kementerian Pekerjaan Umum yang merupakan kewenangan

pemerintah dan dilaksanakan sendiri. Tugas pokok dan fungsi seorang PPK antara lain:

1. Menetapkan rencana pelaksanaan pengadaan Barang/Jasa yang meliputi: Spesifikasi Teknis Barang/Jasa, Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan Rencana Kontrak.
2. Menandatangani Kontrak dengan Penyedia Jasa.
3. Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak.
4. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian Pengadaan Barang/Jasa kepada Kasatker dengan Berita Acara Penyerahan.
5. Melaporkan kemajuan pekerjaan termasuk penyerapan anggaran dan hambatan pelaksanaan pekerjaan kepada Kasatker setiap triwulan.
6. Mengusulkan kepada Kasatker mengenai perubahan paket pekerjaan, dan/atau perubahan jadwal kegiatan pengadaan apabila diperlukan.
7. Melaksanakan rencana kerja sebagaimana telah ditetapkan dalam DIPA.
8. Menyusun Draf Kontrak untuk kegiatan yang tercantum dalam DIPA dan dokumen pendukungnya maupun rencana kegiatan yang akan dilaksanakan secara swakelola.
9. Menyusun laporan seluruh kegiatan yang dilakukannya sesuai DIPA dan menyampaikannya kepada Kasatker Tetap Pusat.
10. Menyusun usulan Rencana Kegiatan Satker Tahunan yang merupakan bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) tahun berikutnya.⁸

⁸ Menteri Pekerjaan Umum RI, *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kementerian Pekerjaan Umum*, Jakarta, 2011, h. 30.

Dalam penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, peneliti mendapat informasi bahwa seorang PPK pembebasan tanah harus mempunyai kompetensi dari sisi teknis maupun non teknis. Kompetensi teknis dalam pembebasan tanah adalah kemampuan untuk memahami tata cara pengadaan tanah dan menyelesaikan segala permasalahan administrasi yang terkait dengan pembebasan tanah. Sedangkan kompetensi non teknis adalah kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dan membangun komunikasi yang efektif dengan instansi terkait dan kepada warga pemilik tanah.

Dalam suatu wawancara dengan seorang staf pelaksana pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, peneliti mendapatkan informasi bahwa seorang PPK harus bisa menjalin hubungan baik dengan para *stakeholder* (Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, BPN, Perangkat Desa dan warga desa pemilik tanah). Hal tersebut disebabkan banyak sekali permasalahan sosial yang seharusnya ditangani langsung oleh seorang PPK. Fakta di lapangan selama 15 tahun proses pembebasan tanah tersebut, seorang PPK tidak pernah turun ke lapangan untuk melihat langsung proses pembebasan tanah, tetapi hanya meminta laporan dari staf pelaksana yang ada di bawahnya. Selain itu, pernah ada Kepala Desa yang sudah bersedia Tanah Kas Desanya dibebaskan untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tetapi minta agar diberikan uang muka (tanda jadi) dari PPK. Karena PPK terlalu idealis dan tidak mau bernegosiasi ataupun menjalin komunikasi yang baik akhirnya tanah milik Kepala Desa tersebut tidak jadi dibebaskan.

Permasalahan berikutnya adalah timbul saat sosialisasi dengan warga desa. Beberapa warga desa mempertanyakan tentang efektifitas pembangunan

jaringan irigasi peterongan dan manfaatnya bagi warga desa itu sendiri, tetapi jawaban yang diberikan seorang PPK tidak mengakomodir pertanyaan tersebut tetapi dengan arogansi kekuasaannya mengharuskan warga bersedia untuk dibebaskan atau berurusan dengan hukum. Jika dilihat dari sisi akademik PPK tersebut memang tidak diragukan lagi, lulusan Strata 2 dari salah satu perguruan terkenal di Indonesia dengan indeks prestasi kumulatif *cumlaude*. Tetapi dalam hal sosial PPK tersebut tidak mempunyai keluwesan dalam bersikap dan mau bernegosiasi maupun berkomunikasi yang baik dengan pihak terkait.⁹

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu pejabat pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) di Kabupaten Jombang. Dalam wawancara tersebut peneliti mendapatkan informasi bahwa PPK yang terkait dengan pembebasan tanah untuk Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan jarang berkomunikasi dengan BPN. Komunikasi yang dilakukan hanya lewat telepon saja dan tidak pernah datang dan menemui langsung dengan para pejabat di kantor BPN Kabupaten Jombang.¹⁰

Pada kesempatan berikutnya, peneliti juga mendapatkan informasi dari salah satu pejabat eselon IV pada Pemerintah Kabupaten Jombang. Dalam wawancara yang peneliti lakukan di dalam kantor Pemerintah Kabupaten Jombang pada tanggal 16 Nopember 2016, peneliti mendapatkan informasi bahwa mulai awal proyek jaringan irigasi disampaikan ke Pemerintah Kabupaten Jombang hingga terbentuknya Panitia Pelaksana Pengadaan Tanah sampai

⁹ Hasil wawancara dengan Sugiarto, pada tanggal 21 Oktober 2016 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁰ Hasil wawancara dengan Kawit Subagio, pada tanggal 25 Oktober 2016 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

pelaksanaan pembebasannya, PPK tidak pernah memberikan perhatian khusus dan intensif dalam pelaksanaannya.¹¹

Dari informasi yang peneliti dapatkan dalam penelitian pendahuluan terbukti bahwa PPK yang menangani pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tidak mempunyai *soft competency* dalam melaksanakan tugasnya, tetapi hanya mengandalkan pengetahuan keilmuan saja (*hard competency*). Dengan kurangnya *soft competency* yang dimiliki oleh PPK dalam pembebasan tanah, dampak yang timbul bukan hanya dari sisi sosial antara pihak pemrakarsa dengan pihak BPN, PEMDA Kabupaten Jombang, Perangkat Desa yang terkena pembebasan tanah dan warga pemilik tanah saja, tetapi juga dampak negatif pada alam sekitar.

Dengan telah terbebaskannya lahan sepanjang 5 km dan telah dibangun saluran tetapi dengan *spot* yang terpotong-potong, maka banjir pun menggenangi lahan persawahan pada desa sekitar. Yang sebelum ada pembebasan tanah tidak pernah banjir, setelah adanya pembebasan dan dibangun saluran malah membuat lahan persawahan banjir. Hal tersebut disebabkan karena saluran yang dibangun masih terpotong-potong dengan lokasi yang terpisah satu sama lain. Sehingga air yang seharusnya mengalir malah menggenangi sawah milik warga. Dengan dampak tersebut, negara menjadi kurang dipercaya kredibilitasnya oleh masyarakat.

Mengingat latar belakang yang telah diuraikan ini, maka peneliti menjadi tertarik untuk menggali *soft competency* yang seharusnya dimiliki

¹¹ Wawancara dengan M. Supakun, pada tanggal 16 Nopember 2016 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

oleh seorang PPK tersebut dalam melaksanakan pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang.

Dan mengingat pentingnya topik yang akan diteliti serta adanya fenomena tersebut di atas, maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **Model *Soft Competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah untuk Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.**



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian yang akan peneliti lakukan, maka masalah utama yang akan diidentifikasi adalah:

1. Apa saja model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas?
2. Bagaimana pengembangan model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menggali model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

2. Untuk mengetahui pengembangan model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kedua manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran bagi pengembangan *soft competency* bagi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pelaksanaan pembebasan tanah untuk kepentingan umum yang diaplikasikan pada suatu organisasi yang berorientasi pada *public service*.

Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*), khususnya bagi pengembangan model *soft competency*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberi sumbangan pemikiran bagi Balai Besar Wilayah Sungai Brantas tentang pentingnya pengembangan *soft competency* dalam pelaksanaan pembebasan tanah di masa mendatang.
2. Sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya tentang masalah-masalah yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti menemukan 3 (tiga) penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Eman Sulaeman, Nelly Martini, dan Rika Jahara (2011) yang berjudul “Pengaruh *Soft Competency* Terhadap Pelayanan Askes pada Rumah Sakit Umum Daerah Karawang”. Dalam penelitiannya, mereka mengemukakan bahwa *soft competency* pada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Karawang sudah cukup baik dengan kriteria *soft competency* di dalamnya meliputi: kekuatan karakter, faktor sukses, kecerdasan sosial, puas, ekstrovet, ketegasan, ketelatenan, optimisme, agresif, berani, kesabaran, terencana, percaya diri, tidak emosional, mampu hadapi tekanan, diplomatis, kepemimpinan, tangguh, terbuka, hemat dan obsesif. Dalam penelitian tersebut lebih banyak mengolah data yang bersifat kuantitatif dan hanya mengupas pada pengukuran *soft competency*-nya, bukan pada jenis *soft competency* yang paling bagus untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian tersebut mempunyai obyek yang kurang terfokus pada satu jabatan. Pada penelitian tersebut yang dijadikan obyek penelitian adalah seluruh pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Karawang, sehingga seluruh jabatan yang ada di dalamnya juga ikut dalam *survey*.

Sementara itu Mohammad Arief dalam Tesisnya (2010) yang berjudul “Analisis *Competency* Pegawai dalam Penerapan Teknologi Informasi di Mahkamah Konstitusi” mengungkapkan tentang kompetensi pegawai dalam penerapan teknologi informasi di Mahkamah Konstitusi. Dalam penelitiannya, Mohammad Arief mengungkapkan tentang kompetensi pegawai secara keseluruhan, bukan merujuk pada satu jabatan. Selain itu dalam penelitian tersebut yang diungkapkan adalah kompetensi secara umum bukan merujuk pada satu jenis kompetensi yaitu *soft competency*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Roni Parlindungan (2014) dalam jurnalnya yang berjudul “*Soft Competency*. Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan dalam Era Persaingan Global (Pendekatan RBV)”, mulai membahas tentang *soft competency*. Tetapi penelitian *soft competency* tersebut bukan pada organisasi pemerintahan (birokrasi), melainkan pada perusahaan yang bukan birokrasi sehingga mempunyai tujuan organisasi yang sangat berbeda dengan organisasi pada birokrasi pemerintahan. Tetapi pada dasarnya dalam penelitian tersebut, Roni Parlindungan menjelaskan tentang pentingnya *soft competency* dalam dunia kerja dibandingkan dengan *hard competency*. Selain itu dalam jurnalnya Roni Parlindungan juga membahas tentang orang yang memiliki *soft competency* sering disebut memiliki kecerdasan emosi atau *Emotional Intelligence*, yang sering diukur sebagai *Emotional Quotient* (EQ), adalah kemampuan untuk menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Dua aspek utama EQ adalah:

- a. Memahami diri, tujuan, cita-cita, respons dan perilaku.

b. Memahami orang lain dan perasaan mereka.

Dengan demikian, konsep kecerdasan emosi berarti memiliki kesadaran diri yang memungkinkan untuk mengenali perasaan-perasaan dan mengelola emosi sendiri; dan itu melibatkan motivasi diri dan mampu untuk fokus pada sebuah tujuan daripada menuntut pemenuhan segera. Seseorang dengan EQ yang tinggi juga mampu untuk memahami perasaan orang lain dan lebih baik dalam menangani hubungan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian-penelitian tersebut di atas adalah bahwa *soft competency* merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja dan suatu hal yang tidak pernah terpikirkan untuk ditemukan dan dikembangkan. Tetapi pada penelitian-penelitian tersebut di atas tidak ada satupun yang membahas *soft competency* di dunia birokrasi pemerintahan terutama dalam hal pembebasan tanah.

Jika dianalogikan, kemampuan yang dimiliki manusia dapat diibaratkan sebagai gunung es. Yang nampak di luar permukaan air ialah kemampuan *hard competency* seseorang, sedangkan kemampuan yang berada di bawah permukaan air dan memiliki porsi yang paling besar ialah kemampuan *soft competency*. *Soft competency* merupakan kemampuan yang tidak tampak dan berhubungan dengan emosi manusia.¹²

2.2 Teori Kompetensi

Istilah kompetensi menurut *Webster's Dictionary* mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata latin "*competere*" yang artinya "*to be*

¹² *Ibid.*

suitable”. Kemudian ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur. Selanjutnya dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46 A Tahun 2003, istilah kompetensi ini didefinisikan sebagai “kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien”.¹³ Sedangkan menurut Danim, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak ”.¹⁴

Dalam suatu perusahaan maupun instansi pemerintah, kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dipandang sebagai modal dasar seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam menyelesaikan kinerjanya. Sumber daya manusia yang tidak memiliki kompetensi tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efisien, efektif, dan ekonomis. Dalam hal ini pekerjaan yang dihasilkan tidak akan tepat waktu dan terdapat pemborosan waktu serta tenaga.¹⁵ Karena itulah sering dikatakan bahwa secara umum kompetensi merupakan esensi dari sumber daya manusia yang terdiri dari unsur kemampuan, keterampilan, dan sikap moral.

¹³ Sudarmanto, Cetakan Pertama, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, h. 49.

¹⁴ Sudarwan Danim, Cetakan Pertama, *Kinerja Staf dan Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2008, h. 171.

¹⁵ Mardiasmo, *Ekonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2002, h. 146.

Sejalan dengan pengertian di atas, Palan menjelaskan bahwa terdapat dua istilah yang muncul dalam pekerjaan yaitu kompetensi (*competency*) dan kompeten (*competence*). Atas dasar pertimbangan kedua istilah ini, kemudian Palan pun mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai deskripsi mengenai perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian. Sedangkan kecakapan (*competence*) diartikan sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.¹⁶ Namun dalam konteks tertentu, kecakapan juga merupakan kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan kemampuan tersebut ke dalam konteks baru yang berbeda.

Definisi tentang kompetensi lainnya juga disampaikan Watson Wyatt yang menjelaskan bahwa “kompetensi sebagai kombinasi antara keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Dimana keterampilan, pengetahuan, dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.¹⁷ Sedangkan Spencer menjelaskan bahwa “kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job tasks*”.¹⁸ Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap moral yang dimiliki oleh seseorang yang direpresentasikan dalam tindakan nyata dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

¹⁶ R. Palan, Terj. Octa Melia Jalal, *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, PPM, Jakarta, 2007, h. 5-6.

¹⁷ Noor Fuad dan Ahmad Gofur, *Integrated Human Resources Development*, Grasindo, Jakarta, 2009, h. 19.

¹⁸ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2009, h. 5.

Teori tentang kompetensi dari Boyatzis (1982) mendefinisikan istilah kompetensi sebagai *"A capacity that exist in a person that leads the behaviour that meets job demands within the parameters of the organizational environment ant that, in turn, brings about desired results"*.¹⁹ Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi segala tuntutan pekerjaan dalam parameter kecil lingkungan organisasi yang kemudian dapat membawa hasil yang diinginkan.

Dalam bukunya yang berjudul *"Competency Based Human Resource Management"*, Mitrani, Dalziel and Fitt (1992) menjelaskan bahwa kompetensi berarti sebuah *"Karakteristik individu yang biasanya berkaitan dengan kinerja yang efektif dan baik, maka dari itu dapat dikatakan bahwa kompetensi dapat membedakan individu yang hebat dengan yang rata-rata"*.²⁰

Menurut Lyle M. Spencer Jr dan Signe M. Spencer dalam bukunya yang berjudul *"Competence at Work"* (1993): *"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*.²¹ Artinya, kompetensi adalah sebuah karakteristik dasar dari seorang individu yang berhubungan dengan referensi kriteria kerja yang efektif dan unggul pada suatu pekerjaan atau situasi. Karena itulah lebih lanjut keduanya menjelaskan

¹⁹ Michael Armstrong, *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page Limited, London, 2010, pp. 170.

²⁰ Mitrani, Murray Dalziel and David Fitt, *Competency Based Human Resource Management*, Kogan Page, London, 1992, p. 112.

²¹ Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 1993, Chap. 2.

bahwa karakteristik dasar yang dimaksud yaitu: *“Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks”*.²² Sehingga dapat dipahami bahwa karakteristik dasar itu merupakan karakteristik yang mendasari berarti kompetensi adalah bagian yang cukup mendalam dan abadi dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas-tugas pekerjaan.

Dalam studi literasi yang dihasilkan oleh Seema Sanghi, Hogg (1993) mendefinisikan bahwa: *“Competencies are the characteristics of a manager that lead to the demonstration of skills and abilities, which result in effective performance within an occupational area. Competency also embodies the capacity to transfer skills and abilities from one area to another”*.²³ Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa kompetensi merupakan karakteristik dari seorang manajer yang mengarah pada keterampilan dan kemampuan, yang menghasilkan kinerja yang efektif dalam area kerja. Kompetensi juga mewujudkan kapasitas untuk mentransfer keterampilan dan kemampuan dari satu daerah ke daerah lain.

Teori lain yang menjelaskan tentang karakteristik kompetensi juga dikemukakan oleh Klemp (1980) yang berpendapat bahwa: *“An underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance on the job.”*²⁴ Melalui pendapat tersebut dapat diartikan bahwa definisi kompetensi yang dirumuskan oleh Klemp ini merupakan karakteristik dasar

²² *Ibid.*

²³ Seema Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping*, Sage Publication Ltd., London, 2007, p. 9.

²⁴ *Ibid*, p. 10.

dari seseorang yang menghasilkan efektivitas dan kinerja yang unggul pada pekerjaan. Sehingga dari berbagai pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

2.2.1 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer meliputi konsep diri (*self-concept*), watak/sifat (*trait s*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.²⁵

Terkait karakteristik kompetensi yang melekat dalam diri manusia, Seema Sanghee menjelaskan bahwa: "*Competencies are components of a job which are reflected in behaviour that are observable in a workplace. The common elements most frequently mentioned are knowledge, Competency, abilities, aptitudes, personal suitability behaviour and impact on performance at work. There are various definitions with little difference in them*"²⁶

Dalam bukunya "*Competency Management: A Practitioner's Guide*",

Palan mengungkapkan bahwa *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi

²⁵ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Jakarta, 2009, h. 17.

²⁶ Jika diamati secara seksama, maka pernyataan Seema Sanghee ini mengandung makna bahwa kompetensi merupakan komponen dari pekerjaan yang tercermin dalam perilaku yang diamati di tempat kerja. Dimana unsur-unsur umum yang paling sering disebutkan dalam pemikiran tersebut meliputi: pengetahuan, kompetensi, kemampuan, bakat, perilaku kesesuaian pribadi dan berdampak pada kinerja di tempat kerja. Pernyataan di atas sekaligus menunjukkan bahwa ada berbagai definisi dengan sedikit perbedaan di dalamnya. Lihat; Seema Sanghi, *Op.Cit*, hal. 12.

mengenai perilaku sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Uraian singkat berikut menjelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi dan jenisnya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*).²⁷ Dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Karena itulah, karakteristik kompetensi ini lebih dicermati berdasarkan tindakan seseorang yang biasa mereka lakukan. Bukan apa yang mungkin mereka lakukan.

Sedangkan penjelasan lebih rinci dari masing-masing kompetensi menurut David Mc.Clelland adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan: Keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.
Contoh : Kemampuan mengemudi.
- 2) Pengetahuan: Informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.
Contoh : Mengerti ilmu manajemen keuangan.
- 3) Peran Sosial: Citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain.
Contoh: Menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.
- 4) Citra Diri: Persepsi individu tentang dirinya ("*the inner self*").
Contoh : Melihat/memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
- 5) *Trait* : Karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.

²⁷ R. Palan, *Op.Cit.*, Chap. 1.

Contoh: Seorang pendengar yang baik.

- 6) *Motif*: Pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku.

Contoh: Ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain.²⁸

Pandangan senada juga disampaikan oleh Spencer and Spencer (1993) kompetensi terdiri dari 5 (lima) karakteristik yaitu:

1. *Motives*.

Motive (motif) adalah hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan.

2. *Trait s*

Trait s adalah ciri-ciri (karakteristik) individu khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi).

3. *Self concept* (konsep diri)

Konsep diri adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang.

4. *Knowledge* (pengetahuan)

Informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik.

5. *Skill* (keahlian/ketrampilan)

Kemampuan untuk melakukan sebuah tugas tertentu bersifat fisik atau mental (juga *verbal skill*).²⁹

²⁸ Nyoman Rudana, "Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kualitas Pelayanan Publik", *Makalah*, STIA LAN. Jakarta, 2005, h. 7.

²⁹ *Ibid*.

Dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sedarmayanti (2014) menjelaskan bahwa kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.³⁰ Dengan kata lain, karakteristik kompetensi yang dikemukakan Sedarmayanti ini banyak dipakai rujukan para peneliti di lingkungan akademisi, yang ingin mengkaji tingkat kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh para pegawai, baik di lingkup organisasi perusahaan maupun instansi pemerintahan.

Sedarmayanti menjelaskan bahwa ketrampilan dan pengetahuan lebih mudah dikenali, dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan, melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sedangkan peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah diidentifikasi dan lebih sulit serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki/mengembangkannya. Selain itu, keterampilan dan pengetahuan juga memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang, tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar. Hal ini sangat terasa pada pekerjaan yang lebih strategis dan berada dalam hierarki lebih atas dalam organisasi.³¹

Pada umumnya istilah kompetensi ini juga sering diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Mc. Clelland melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisis apa yang membuat orang sukses dalam

³⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2007, h. 125.

³¹ *Ibid*, h. 127.

pekerjaannya, dengan membandingkan antara kelompok yang berprestasi sangat baik dalam pekerjaannya dengan kelompok orang yang menunjukkan prestasi rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik seseorang yang mempunyai dampak paling langsung terhadap prestasinya, bukan sekedar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang.³²

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh kompetensi yang telah berhasil diidentifikasi, terbagi dalam berbagai tingkatan, dimana masing-masing level diwakili oleh deskripsi dari indikator tingkah laku yang menunjukkan derajat kompetensi yang berbeda-beda. Perbedaan tiap tingkatan dibuat sedemikian rupa agar dapat dikenali sehingga memudahkan penilai untuk menentukan dengan akurat tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Deskripsi tingkah laku pada masing-masing tingkatan juga dapat meminimalkan unsur subyektivitas dari penilai atau kesalahan penilaian karena ketidaksamaan persepsi antar penilai.

2.2.2 Model *Soft Competency*

Charles E. Jhonson membagi kompetensi ke dalam 3 (tiga) model yaitu: 1) kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*); 2) kompetensi profesional, yaitu kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu; dan 3) kompetensi sosial, yaitu kompetensi yang

³² Seema Sanghi, *Loc.Cit*, hal. 12.

berhubungan dengan kepentingan sosial.³³ Sedangkan dalam Kunandar kompetensi ini dibagi ke dalam 5 (lima) model, yaitu:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.³⁴

Covey, Roger dan Rebecca Merrill (1994) mengatakan, bahwa model kompetensi mencakup:

- 1) Kompetensi teknis: pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
- 2) Kompetensi konseptual: kemampuan melihat gambar besar, menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.

³³ Vina Yuthadiana R., "Analisa Kebutuhan Program Pelatihan dan Pengembangan Berdasarkan Kompetensi pada Talents bank BJB Cabang Hasyim Ashari", *Tesis*, Universitas Widyatama Bandung, 2015, h. 52.

³⁴ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan. Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Raja Grafindo. Persada, Jakarta, 2007, h. 41.

- 3) Kompetensi untuk hidup: dalam saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan berusaha mencapai solusi alternatif ketiga, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.³⁵

Dalam pengamatan Mc. Clelland sebagaimana dikutip Rudana, kompetensi bisa dianalogikan seperti "*gunung es*" dimana ketrampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian "*sadar*" seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada bagian "*bawah sadar*"nya.³⁶ Sedangkan Spencer and Spencer membagi kompetensi menjadi *hard competency* dan *soft competency*. Dalam diagram *Iceberg Model* digambarkan bahwa *hard competency* meliputi keterampilan dan pengetahuan yang *visible* (terlihat), dan *soft competency* meliputi konsep diri, kebiasaan dan motif yang tidak terlihat (*invisible*).³⁷

Pembagian kompetensi yang bersumber pada penjelasan dari kedua tokoh di atas, secara detail dapat dilihat dalam *Competence at Work* karya Spencer and Spencer (1993) sebagaimana tampak pada gambar berikut:

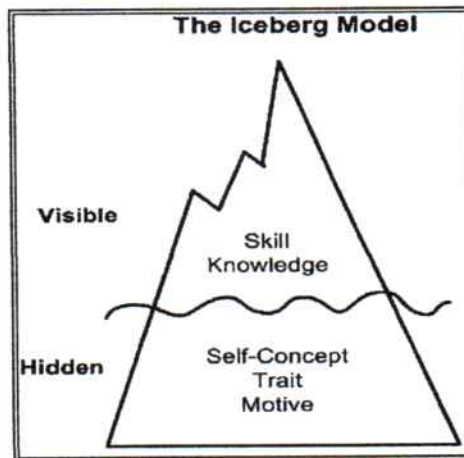
³⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2005, h. 112.

³⁶ Nyoman Rudana, *Op.Cit*, h. 6.

³⁷ Seema Sanghi, *Loc.Cit*, h. 11.

Gambar 2.1:

Diagram Iceberg Model



Sumber: Spencer & Spencer, *Competence at Work*, 1993, h. 11.

Sebagaimana Gambar 2.1 di atas, Spencer and Spencer menyatakan bahwa model kompetensi memuat daftar yang umumnya ditemukan pada para pekerja dengan performa kinerja yang maksimal. Daftar kompetensi biasanya digolongkan ke dalam beberapa kelompok yang berbeda. Pembangunan model kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dari organisasi/perusahaan dimana model akan diterapkan. Dalam suatu organisasi/perusahaan model kompetensi digunakan untuk berbagai tujuan, umumnya tujuan membuat model kompetensi adalah:

- 1) Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Untuk memahami variabel-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi di antara variabel tersebut.
- 3) Untuk dapat menyebarkan kompetensi secara tepat di sebuah organisasi.

Berdasar gambar 2.1 tentang diagram *Iceberg Model*, penulis membagi competency menjadi 2 jenis yaitu ; *Hard competency* yang lebih mudah terlihat oleh orang disekitarnya dan terdiri dari skill dan knowledge. Dan *Soft competency*, yaitu sesuatu yang tersembunyi dan tidak tampak oleh orang lain, yang terdiri dari *self concept*, *trait* dan *motive*.

Self concept merupakan konsep diri yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan setiap tugasnya. Brigham (1991:90) mendefinisikan bahwa konsep diri (*self concept*) sebagai "*our assumptions about our personal qualities, organized by self-schemas*". Definisi tersebut menunjukkan bahwa konsep diri merupakan asumsi-asumsi tentang kualitas personal seseorang yang diorganisasikan oleh skema diri. Asumsi dalam definisi diatas merujuk pada pernyataan atau pengetahuan seseorang yang bersifat hipotetik, mengingat pernyataan dan pengetahuan itu merupakan sebagai interpretasi terhadap kualitas personal yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Kualitas personal dalam definisi diatas dapat dimaknai bahwa seseorang itu memiliki sifat atau karakter atau sesuatu yang melekat pada dirinya sehingga dari atribut itu menunjukkan kualitas diri. Skema dalam hal ini merupakan representasi mental kita yang menghubungkan suatu peristiwa dengan beliefs tertentu.³⁸

Brehm dan Kassin (1996:41) mendefinisikan bahwa "*self-concept is the total sum of individual's beliefs about his or her own personal*

³⁸ Suryanto, M.G. Bagus Ani Putra, Ike Herdiana, Ilham Nur Alfian, Cetakan Pertama, *Pengantar Psikologi Sosial*, Airlangga University Press, Surabaya, 2012, hlm. 31

attribute". Berdasarkan definisi tersebut dapatlah dimaknai bahwa konsep diri merupakan keseluruhan keyakinan (*belief*) seseorang berkenaan dengan atribut personal dirinya. Sementara itu atribut seseorang identik dengan sesuatu yang melekat, atau sesuatu sifat yang menonjol di dalam diri seseorang.³⁹ Berdasarkan telaah definisi diatas, maka konsep diri dapat didefinisikan sebagai suatu keyakinan (*belief*) tentang atribut yang melekat dalam diri sendiri. Keyakinan ini muncul setelah individu menyadari akan dirinya dengan sifat-sifat yang melekat baik melalui pengalaman pribadi, setelah melalui interaksi sosial ataupun setelah melakukan proses perenungan.⁴⁰

Trait adalah elemen dasar dari kepribadian yang berperan vital dalam usaha meramalkan tingkah laku. Hal ini tampak definisi kepribadian menurut Cattell. Menurutnya, kepribadian adalah struktur kompleks yang tersusun dalam berbagai kategori yang memungkinkan prediksi tingkah laku seseorang dalam situasi tertentu, mencakup seluruh tingkah laku baik yang konkrit atau yang abstrak. Disadari atau tidak, pada hakikatnya setiap manusia yang terlahir sudah dibekali dengan sifat-sifat bawaan yang akan terus berkembang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Sifat bawaan semacam inilah yang kemudian disebut dengan karakteristik individu (*trait s*) dalam sejarah ilmu pengetahuan.

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

Teori *trait* muncul pertama kali oleh Gordon W. Allport, selain Allport terdapat dua orang ahli lainnya yang mengembangkan teori ini, mereka adalah Raymond B. Cattell dan Hans J Eysenck.. Menurut Allport unit dasar dari kepribadian adalah *trait* yang keberadaanya bersumber pada sistem saraf. Allport percaya bahwa *trait* menyatukan dan mengintegrasikan perilaku seseorang dengan mengakibatkan seseorang melakukan pendekatan yang serupa (baik tujuan atau rencananya) terhadap situasi-situasi yang berbeda, setiap orang dapat mengekspresikan *trait* mereka dengan cara yang berbeda. Perbedaan inilah yang membuat masing-masing individu menjadi pribadi yang unik. Allport percaya bahwa individu hanya dapat di pahami secara parsial jika menggunakan tes-tes yang menggunakan kelompok. Menurut Allport, faktor genetik dan lingkungan sama-sama berpengaruh dalam menentukan perilaku manusia. Bukan hanya faktor keturunan sendiri atau faktor lingkungan sendiri yang menentukan bagaimana kepribadian terbentuk, melainkan melalui pengaruh resiprokal faktor keturunan dan lingkungan yang memunculkan karakteristik kepribadian.⁴¹

Cattell juga percaya bahwa kata-kata yang di gunakan seseorang untuk menggambarkan dirinya dan orang lain adalah petunjuk penting pada struktur kepribadian. Perbedaan mendasar antara Allport dan Cattell adalah Cattell percaya bahwa kepribadian dapat di generasikan yang harus

⁴¹ Sarwono, Sarlito Wirawan, Dr. 2000. *Pengantar Umum Psikologi*. Jakarta: PT Bulan Bintang, h.54

dilakukan adalah dengan mencari *trait* dasar atau utama dari ribuan *trait* yang ada. Sedangkan menurut Alport faktor genetik dan lingkungan sama-sama berpengaruh dalam menentukan perilaku manusia, bukan hanya faktor keturunan sendiri atau faktor lingkungan sendiri yang menentukan bagaimana kepribadian terbentuk, melainkan pengaruh resiprokal faktor keturunan dan lingkungan yang memunculkan karakteristik kepribadian.⁴²

Motif berasal dari bahas latin *move* yang berarti bergerak atau to move (Branca, 1964). Karena itu motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat atau merupakan driving force. Motif sebagai pendorong pada umumnya tidak berdiri sendiri, tetapi saling kait mengait dengan faktor-faktor lain. Hal-hal yang dapat mempengaruhi motif disebut motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa motivasi itu mempunyai 3 aspek yaitu :

1. Keadaan terdorong dalam diri organisme yaitu kesiapan bergerak karena kebutuhan misalnya kebutuhan jasmani, karena keadaan lingkungan, atau karena keadaan mental seperti berpikir dan ingatan.
2. Perilaku yang timbul dan terarah karena keadaan ini.
3. Goal atau tujuan yang dituju oleh perilaku tersebut.

⁴² Atkinson, Smith, dkk., *Pengantar Psikologi* Jilid 2 Edisi 11, h.44

Suatu hal yang penting berkaitan dengan motif ini ialah bahwa motif itu tidak dapat diamati secara langsung. Tetapi motif dapat diketahui atau terinferensi dari perilaku, yaitu apa yang dikatakan dan apa yang diperbuat oleh seseorang. Dari hal – hal tersebut dapat diketahui tentang motifnya. Dengan kesimpulan orang mempunyai alat yang baik untuk mengadakan eksplanasi mengenai perilaku. Motif juga membantu seseorang untuk mengadakan prediksi tentang perilaku. Apabila orang dapat menyimpulkan motif dari perilaku seseorang dan kesimpulan tersebut benar, maka orang dapat memprediksi tentang apa yang akan diperbuat oleh orang yang bersangkutan dalam waktu yang akan datang.⁴³

2.3 Tinjauan tentang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

Menurut Kamaroesid dan Sutarsa, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) adalah pejabat yang diangkat dan ditetapkan oleh PA/KPA untuk melaksanakan tugas kebhendahaaran, yang tindakannya dapat mengakibatkan pengeluaran belanja Negara.⁴⁴ Sedangkan menurut Serfianto dan Hariyani, Pejabat Pembuat Komitmen adalah pejabat yang diangkat oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran/Dewan Gubernur Bank Indonesia (BI)/Pemimpin Badan Hukum Milik Negara (BHMN)/Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/

⁴³ Walgito, Bimo. 2005. Pengantar Psikologi Umum. Andi Yogyakarta: Yogyakarta

⁴⁴ Herry Kamaroesid dan Muhammad Sutarsa, *Pembuat Komitmen, Wewenang dan Tanggung Jawabnya dalam Pelaksanaan APBN/APBD*, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, h. 19.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai pemilik pekerjaan, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa.⁴⁵

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen

Ada banyak hal yang mempengaruhi kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), seperti motivasi pegawai, komunikasi, disiplin kerja, pengawasan, kompensasi yang diterima, keahlian, lingkungan kerja yang mendukung, budaya kerja, sikap kerja, kepuasan kerja, ataupun variabel-variabel lainnya.⁴⁶ Selain itu, pemahaman terhadap variabel yang mempengaruhi kinerja sangat penting, karena fungsi manajemen adalah memahami bagaimana pegawai selalu berkinerja baik, dimana tujuan utamanya adalah untuk peningkatan produktivitas perusahaan. Komunikasi merupakan kegiatan berangkai sehingga menjadi proses dan karena berlangsung antar manusia (interpersonal) yang berbeda-beda dan bersifat unik, maka sifatnya selalu dinamis dan unik pula.⁴⁷ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi tersebut sangat mudah berubah dan berkembang sehingga menjadi bervariasi dan kompleks. Komunikasi ini juga dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi, ide, atau gagasan, pendapat saran-saran dan perasaan kepada orang lain, guna mewujudkan kerjasama yang efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bersama.

Komunikasi antar individu pada dasarnya merupakan realisasi dari kodrat manusia sebagai makhluk individual, makhluk sosial dan makhluk normatif.

⁴⁵ R. Serfianto D P dan Iswi Hariyani, Cetakan Pertama, *Rahasia Menang Tender Barang/Jasa*, Pustaka Yustisia, Yogyakarta, 2011, h. 38.

⁴⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, h. 69.

⁴⁷ Muhammad Ani, *Komunikasi Organisasi*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2002, h. 142.

Manusia sebagai makhluk individualitas memiliki kesadaran dirinya dengan identitas yang berbeda antara satu dengan yang lain. Setiap manusia memiliki kepribadian, pola pikir, sikap dan perilaku yang tidak sama dalam memenuhi kebutuhan. Kondisi seperti ini mengharuskan setiap individu berkomunikasi antara satu dengan yang lain, sebagai realisasi kodratnya sebagai makhluk sosial, baik di dalam kelompoknya maupun di lingkungan masyarakat yang lebih luas. Kenyataan seperti ini sekaligus menjadi tanda bahwa manusia cenderung untuk hidup bermasyarakat sebagai wujud kehidupan bersama dalam kebersamaan.

Menurut Miftah Thoha (2005), ada 5 hal yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif, yaitu: 1) Keterbukaan, menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi, dan keterbukaan terhadap pekerjaan; 2) Empati, komunikasi merasakan sebagaimana yang dirasakan orang lain dan perasaan kebersamaan dalam pekerjaan; 3) Dukungan, dukungan dari orang lain dan dukungan dari pimpinan, jika komunikasinya efektif; 4) Kepositifan, komunikasi selalu berpikiran positif terhadap orang lain, dan menghasilkan pekerjaan yang positif; dan 5) Kesamaan, kesamaan dalam komunitas organisasi, kesamaan dalam menghadapi tugas, dan kesamaan dalam perasaan.⁴⁸

Selain faktor komunikasi, kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) juga dapat dipengaruhi oleh pengawasan. Pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi

⁴⁸ Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia: Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta, 2005, h. 191.

yang bersangkutan.⁴⁹ Pengawasan ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah di seluruh kawasan Indonesia.

Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dijelaskan tentang dimensi bagi pengawasan, yaitu: 1) *Integritas*, Integritas dalam seluruh aspek pekerjaannya, hubungan dengan kolega dan kontak luar seharusnya dilandasi dengan keadilan dan kejujuran, sehingga diharapkan bisa membangun lingkungan yang saling mempercayai; 2) *Obyektifitas*, menggunakan semua pertimbangan yang relevan tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau dipengaruhi sudut pandang pihak tertentu; 3) *Kompetensi*, menerapkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya; 4) *Kerahasiaan*, menjaga informasi yang diterima selama melaksanakan tugas. Informasi rahasia untuk kepentingan tugas audit tidak seharusnya digunakan untuk mempengaruhi keuntungan pribadi; dan 5) *Independen*, seharusnya auditor adalah pihak yang independen dalam melaksanakan tugasnya, tidak terlibat dalam kegiatan apapun khususnya kegiatan pelaksanaan pembebasan lahan.⁵⁰

Faktor selanjutnya juga berpengaruh terhadap kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada Balai Besar Wilayah Sungai Brantas yaitu berupa keahlian. Menurut Dawam Rahardjo (2006) keahlian adalah tingkat keterampilan

⁴⁹ Lembaga Administrasi Negara (LAN), *Pedoman Pengawasan*, Kementerian Dalam Negeri, Jakarta, 2006, h. 159.

⁵⁰ Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Sekretariat Negara RI, Jakarta, h. 4.

tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan atau pengalaman. Paling tidak, ada tiga jenis keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pegawai. *Pertama*, keahlian konseptual. *Kedua*, keahlian manusia. *Ketiga*, keahlian teknis yang mencakup penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan di dalam fungsi tertentu, seperti rekayasa, manufaktur, atau keuangan.⁵¹

2.3.2 Tugas dan Tanggung Jawab Pejabat Pembuat Komitmen

Dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 33/PRT/M/2015, dijelaskan bahwa tugas dan tanggung jawab Pejabat Pembuat Komitmen, sebagai berikut:⁵²

a. Tugas Pejabat Pembuat Komitmen

Melaksanakan sebagian tugas Kepala SKPD Dekon/TP yaitu:

- 1) Menetapkan rencana pelaksanaan pengadaan Barang/Jasa yang meliputi: Spesifikasi teknis Barang/Jasa, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), dan Rencana Kontrak.
- 2) Menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- 3) Menandatangani Kontrak/Surat Perintah Kerja.
- 4) Melaksanakan Kontrak dengan Penyedia Barang/Jasa.
- 5) Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak.
- 6) Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian Pengadaan Barang/Jasa kepada Kepala SKPD.
- 7) Menyerahkan hasil pekerjaan pengadaan Barang/Jasa kepada Kepala SKPD dengan Berita Acara Penyerahan.

⁵¹ Dawam Rahadjo menjelaskan bahwa ketiga keahlian ini memiliki spesifikasi yang berbeda-beda, di antaranya: Keahlian konseptual yang melibatkan pengetahuan seseorang yang sesuai dengan organisasi secara keseluruhan dan bagaimana organisasi sesuai dengan industri, masyarakat, dan lingkungan bisnis, serta sosial yang lebih luas. Keahlian manusia yang dipandang menjadi semakin penting bagi seluruh manajer disegala tingkatan, dan secara khusus bagi mereka yang bekerja dengan karyawan secara langsung setiap harinya. Keahlian teknis ini juga mencakup pengetahuan khusus, kemampuan analisa, dan penggunaan alat dan teknik yang tepat untuk menyelesaikan masalah dalam bidang disiplin ilmu tertentu. Lihat: M. Dawam Rahardjo, *Intelektual Intelegensi dan Perilaku Politik Bangsa*, Mizan, Bandung, 1993, h. 39.

⁵² Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 33/PRT/M/2015 tentang Ketentuan Tugas dan Tanggung Jawab Pelaksana Kegiatan SKPD Dekon/TP, 2015, h. 3-4.

- 8) Melaporkan kemajuan pekerjaan termasuk penyerapan anggaran dan hambatan pelaksanaan pekerjaan kepada Kepala SKPD setiap triwulan.
- 9) Menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.
- 10) Mengusulkan kepada Kepala SKPD mengenai perubahan paket pekerjaan, dan/atau perubahan jadwal kegiatan pengadaan apabila diperlukan.
- 11) Menetapkan tim pendukung termasuk Panitia Peneliti Kontrak, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), Direksi Lapangan, konsultan pengawas, tim Pelaksana Swakelola apabila diperlukan.
- 12) Menetapkan Tim atau tenaga ahli pemberi penjelasan teknis (*aanswijzer*) untuk membantu pelaksanaan tugas ULP apabila diperlukan.
- 13) Menetapkan besaran uang muka yang menjadi hak penyedia barang/ jasa sesuai ketentuan yang berlaku.
- 14) Menyiapkan, menandatangani dan melaksanakan perjanjian/ kontrak dengan pihak penyedia barang/jasa.
- 15) Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian pengadaan barang/jasa kepada pimpinan instansinya.
- 16) Mengendalikan pelaksanaan perjanjian/kontrak.
- 17) Menyerahkan aset hasil pengadaan barang/jasa dan aset lainnya kepada Menteri dengan berita acara penyerahan melalui Kepala SKPD Dekon/TP.
- 18) Menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dimulai.
- 19) Melaksanakan rencana kerja sebagaimana telah ditetapkan dalam DIPA Dekon/TP sesuai kegiatannya masing-masing berdasarkan persetujuan Kepala SKPD Dekon/TP.
- 20) Menandatangani Surat Keputusan yang mengakibatkan pengeluaran (gaji non PNS, lembur, honor, vakasi dan perjalanan dinas).
- 21) Menetapkan Penyedia Barang/Jasa sebagai pelaksana kegiatan dengan persetujuan kepala SKPD Dekon/TP.
- 22) Menandatangani Surat Perintah Kerja (SPK)/Kontrak dengan persetujuan kepala SKPD Dekon/TP.
- 23) Menandatangani Berita Acara Penyelesaian Pekerjaan, Berita Acara Pemeriksaan Barang, Berita Acara Serah Terima Barang/ Pekerjaan yang harus memuat secara lengkap identitas pekerjaan;
- 24) Menandatangani kwitansi pembayaran dan bukti-bukti dokumen pengeluaran anggaran SKPD Dekon/TP, baik yang dilakukan secara kontraktual maupun secara swakelola.

- 25) Menandatangani Surat Permintaan Pembayaran (SPP) baik LS maupun GUP serta dokumen pendukungnya dan menyampaikan kepada Pejabat Penguji Tagihan dan Penandatanganan SPM atas persetujuan Kepala SKPD Dekon/TP.
 - 26) Mengajukan tagihan kepada Bendahara Pengeluaran untuk pembayaran yang membebani Uang Persediaan.
 - 27) Menyusun laporan seluruh kegiatan yang dilakukannya sesuai DIPA Dekon/TP dan menyampaikannya kepada Kepala SKPD Dekon/TP selaku Atasan Langsung.
- b. Tanggung Jawab Pejabat Pembuat Komitmen
- 1) Bertanggung jawab atas kebenaran material dan akibat yang timbul dari Kontrak/SPK atau keputusan dan surat bukti lainnya yang ditandatanganinya.
 - 2) Bertanggung jawab kepada Kepala SKPD Dekon/TP atas realisasi keuangan dan keluaran/output kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana kerja yang ditetapkan dalam DIPA Dekon/TP, serta mutu keluaran/output sesuai yang direncanakan.

Melalui naskah keputusan tersebut, maka menjadi jelas bahwa profesi Pejabat Pembuat Komitmen dalam suatu instansi pemerintah, merupakan profesi yang sudah diatur dalam perundang-undangan dan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Dengan kata lain, seorang Pejabat Pembuat Komitmen tidak hanya sekedar melakukan tanda tangan kontrak dalam setiap urusan pengadaan barang/jasa yang menjadi kebutuhan pemerintah.

2.4 Tinjauan tentang Pembebasan Tanah

Persoalan agraria (tanah) adalah soal hidup dan penghidupan manusia, karena tanah adalah asal dan sumber makanan. Soal tanah adalah soal hidup, soal darah yang menghidupi segenap manusia.⁵³ Tanah merupakan faktor pendukung utama kehidupan dan kesejahteraan masyarakat. Fungsi tanah tidak

⁵³ Mochammad Tauchid, *Masalah Agraria sebagai Masalah Penghidupan dan Kemakmuran Rakyat Indonesia*, Tjakawala, Jakarta, 1962, h. 3.

hanya terbatas kebutuhan tempat tinggal, tetapi juga tempat tumbuh kembang sosial, politik, dan budaya seseorang maupun suatu komunitas masyarakat.

Salah satu persoalan tanah yang terjadi di Indonesia adalah masalah pembebasan tanah untuk pembangunan kepentingan umum. Masalah pembebasan tanah sangat rawan dalam penanganannya, karena di dalamnya menyangkut hajat hidup orang banyak, apabila dilihat dari kebutuhan pemerintah akan tanah untuk keperluan pembangunan, dapatlah dimengerti bahwa tanah negara yang tersedia sangatlah terbatas, oleh karena itu satu-satunya cara yang dapat ditempuh adalah dengan membebaskan tanah milik masyarakat, baik yang telah dikuasai dengan hak berdasarkan Hukum Adat maupun hak-hak lainnya menurut Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA).⁵⁴

Pengadaan tanah merupakan perbuatan pemerintah untuk memperoleh tanah untuk berbagai kepentingan pembangunan, khususnya bagi kepentingan umum. Pada prinsipnya pengadaan tanah dilakukan dengan cara musyawarah antar pihak yang memerlukan tanah dan pemegang hak atas tanah yang tanahnya diperlukan untuk kegiatan pembangunan agar tercapai kesepakatan, salah satu kesepakatan yang ingin dicapai dalam musyawarah adalah masalah ganti rugi. Masalah ganti rugi ini menjadi komponen yang paling sensitif dalam proses pengadaan tanah. Negosiasi mengenai bentuk dan besarnya ganti rugi seringkali menjadi proses yang paling panjang dan berlarut-larut, akibatnya tidak ada titik temu yang disepakati oleh para pihak yang bersangkutan. Tim penilai

⁵⁴Andrian Sutedi, Cetakan Kedua, *Implementasi Prinsip Kepentingan Umum dalam Pengadaan Tanah untuk Pembangunan*, Sinar Grafika, Jakarta, 2008, h. 45.

pertanahan yang ditunjuk sebagai penilai atau penaksir ganti rugi bertanggung jawab atas taksiran nilai ganti rugi yang ditawarkan.

Tanah mempunyai peranan yang sangat penting bagi kehidupan manusia, sebagaimana besar kehidupan manusia bergantung pada tanah. Tanah dinilai sebagai suatu harta yang mempunyai sifat permanen dan dapat dicadangkan untuk kehidupan pada masa mendatang. Dewasa ini ketersediaan tanah-tanah negara yang “bebas” yang sama sekali tidak dimiliki atau diduduki orang atau pihak-pihak berkepentingan lainnya adalah sangat terbatas.⁵⁵ Selain itu, pengambilan tanah-tanah penduduk untuk kepentingan pembangunan atau penyelenggaraan kepentingan umum dapat dilakukan dengan 3 (tiga) cara. Ketiga cara tersebut antara lain meliputi pelepasan atau penyerahan hak atas tanah (pembebasan tanah), pencabutan hak atas tanah dan perolehan tanah secara langsung (jual beli, tukar-menukar, atau cara lain yang disepakati secara sukarela).⁵⁶

Seringkali pengadaan tanah pembangunan untuk kepentingan umum menimbulkan pro dan kontra di dalam masyarakat dengan berbagai alasannya, sehingga membuat proses pelaksanaannya menjadi berlarut-larut. Proses yang berlarut-larut tersebut sangatlah merugikan bagi jalannya pembangunan itu sendiri. Jika dilihat dalam lingkup luas ternyata hal ini menjadi masalah umum di Indonesia, Bila hal ini tidak diantisipasi maka dengan jelas dapat mengganggu jalannya pembangunan negara, sementara itu hak atas tanah oleh individu merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara seimbang oleh pemerintah. Dapat dikatakan bahwa pada banyak kasus pengadaan tanah untuk kepentingan

⁵⁵ Oloan Sitorus dan Dayat Limbong, *Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum*, Mitra Kebijakan Tanah, Yogyakarta, 2004, h. 1.

⁵⁶ *Ibid.*, h. 14.

pembangunan maka bentuk dan besaran ganti rugi menjadi persoalan utama. Seringkali terjadi warga yang tanahnya terkena dalam rencana pembangunan dalam kenyataannya menolak untuk bentuk dan besaran ganti rugi bahkan menolak untuk negosiasi apapun juga dengan berbagai alasan pribadi.

Hak dasar dari setiap orang adalah kepemilikan atas tanah. Jaminan mengenai tanah ini, dipertegas dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2005, tentang Pengesahan *International Covenant on Economic, Sosial and Cultural Rights* (Konvenan Internasional tentang Hak-Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya). Tanah pada dasarnya memiliki dua arti yang sangat penting dalam kehidupan manusia, yaitu sebagai *social asset* dan *capital asset*. Tanah sebagai *social asset* adalah sebagai sarana pengikat kesatuan di kalangan lingkungan sosial untuk kehidupan dan hidup, sedangkan tanah sebagai *capital asset* adalah sebagai modal dalam pembangunan dan telah tumbuh sebagai benda ekonomi yang sangat penting sekaligus sebagai bahan perniagaan dan obyek spekulasi.⁵⁷

Menurut Soebekti dan Tjitrosoedibio, Hukum Agraria (*Agrarisch Recht*), adalah keseluruhan dari ketentuan-ketentuan hukum, baik Hukum Perdata, maupun Hukum Tata Negara (*Staatsrecht*) maupun pula Hukum Tata Usaha Negara (*Administratiefrecht*) yang mengatur hubungan-hubungan antara orang termasuk badan hukum dengan bumi air dan ruang angkasa dalam seluruh wilayah Negara dan mengatur pula wewenang-wewenang yang bersumber pada hubungan-hubungan tersebut.

⁵⁷ Achmad Rubaie, *Hukum Pengadaaan Tanah untuk Kepentingan Umum*, Bayumedia, Malang, 2007, h. 1.

Istilah pengadaan tanah dipergunakan pertama kali di dalam Keputusan Presiden Nomor 55 Tahun 1993 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum di dalam ketentuan Pasal 1 angka 1 pengadaan tanah didefinisikan bahwa pengadaan tanah adalah setiap kegiatan untuk mendapatkan tanah dengan cara memberikan ganti rugi kepada yang berhak atas tanah tersebut. Sedangkan definisi lain pengadaan tanah diubah kembali dalam ketentuan Pasal 1 angka 3 Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum yaitu, yang berbunyi: "Pengadaan tanah adalah setiap kegiatan untuk mendapatkan tanah dengan cara memberikan ganti rugi kepada yang melepaskan atau menyerahkan tanah, bangunan, tanaman dan benda-benda yang berkaitan dengan tanah atau dengan pencabutan hak atas tanah. Pengertian pengadaan tanah ini dikritisi oleh publik karena telah mencampuradukkan konsep pengadaan tanah dengan pencabutan hak."

Pengertian pengadaan tanah ini kemudian diubah dalam Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 pemerintah menjelaskan bahwa pengadaan tanah adalah setiap kegiatan untuk mendapatkan tanah dengan cara memberikan ganti rugi kepada yang melepaskan atau menyerahkan tanah, bangunan, tanaman dan benda-benda yang berkaitan dengan tanah.⁵⁸ Kemudian pada tahun 2012 pemerintah mulai memberlakukan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum. Dalam

⁵⁸ Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum, Pasal 1 Angka 3.

ketentuan Pasal 1 Angka 2 pengertian pengadaan tanah disebutkan sebagai kegiatan menyediakan tanah dengan cara memberi ganti kerugian yang layak dan adil kepada pihak yang berhak.⁵⁹

Boedi Harsono dalam bukunya yang berjudul *Hukum Agraria Indonesia*, mendefinisikan pengadaan tanah adalah perbuatan hukum yang berupa melepaskan hubungan hukum yang semula ada antara pemegang hak dan tanahnya yang diperlukan, dengan pemberian imbalan dalam bentuk uang, fasilitas atau lainnya, melalui musyawarah untuk mencapai kata sepakat antara empunya tanah dan pihak yang memerlukannya.⁶⁰ Sehingga berdasarkan pada beberapa definisi di atas, maka pembebasan tanah terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut:

1. Perbuatan hukum berupa pelepasan hak atas tanah menjadi tanah negara.
2. Pelepasan hak atas tanah untuk kepentingan umum.
3. Perbuatan hukum didasarkan pada musyawarah dan kesukarelaan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa pembebasan tanah untuk kepentingan umum merupakan kegiatan untuk mendapatkan tanah dengan cara memberikan ganti rugi kepada yang melepaskan atau menyerahkan tanah, bangunan, tanaman, dan benda-benda yang berkaitan dengan tanah. Karena itulah, pengadaan tanah dapat dilakukan oleh pihak swasta dan pemerintah. Pengadaan tanah untuk pelaksanaan pembangunan demi kepentingan umum dilakukan melalui musyawarah dengan tujuan memperoleh kesepakatan mengenai

⁵⁹ Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum, Pasal 1 Angka 2.

⁶⁰ Budi Harsono, *Hukum Agraria Indonesia*, Djambatan, Jakarta, 2006, h. 7.

pelaksanaan pembangunan di lokasi yang ditentukan, beserta bentuk dan besar ganti kerugian.

Pada dasarnya, setiap proses musyawarah yang dilakukan oleh panitia pembebasan tanah dan pemegang hak ditujukan untuk memastikan bahwa pemegang hak memperoleh ganti kerugian yang layak terhadap tanahnya. Ganti kerugian itu dapat berupa uang, tanah pengganti (*ruilslag*), pemukiman kembali (relokasi) atau pembangunan fasilitas umum yang bermanfaat bagi masyarakat setempat. Di satu sisi proses pengadaan tanah bukanlah hal yang mudah dan sederhana, untuk itu diperlukan tim pengadaan tanah. Mekanisme pengadaan tanah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 menyempurnakan mekanisme yang sebelumnya diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum dan Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005, juga penerapan dari adanya Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2007 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005.

Dalam instrumen hukum sebelumnya, pengadaan tanah dapat dilakukan melalui pencabutan hak atau secara paksa dan melalui musyawarah untuk mencapai persetujuan antara pemegang hak dengan calon penerima hak. Pengadaan tanah untuk kepentingan umum melalui pencabutan hak merupakan kewenangan Presiden yang diwujudkan melalui Keputusan Presiden. Mekanisme ini cenderung bersifat koersif dan kurang memberikan rasa keadilan bagi pihak pemegang hak atas tanah, meskipun penggunaannya sebagai *ultimum remedium* atau jalan terakhir. Dalam pengaturan yang baru, pengadaan tanah ini dilakukan

oleh pemerintah dengan dana yang juga disediakan oleh pemerintah untuk pembayaran ganti rugi.

Dalam pembebasan tanah untuk kepentingan umum, seluruh proses pelaksanaannya harus memperhatikan aspek keseimbangan antara kepentingan pembangunan dan kepentingan masyarakat, sehingga harus melalui proses perencanaan yang matang yaitu dengan melibatkan para pemangku kepentingan. Selain perencanaan, setiap pengadaan tanah harus melalui tahapan persiapan, pelaksanaan dan penyerahan hasil. Perencanaan harus dibuat berdasarkan Rencana Tata Ruang dan Tata Wilayah dengan membuat dokumen perencanaan yang mengandung data terperinci mengenai pengadaan tanah yang akan dilakukan. Setelah melalui tahap perencanaan, kemudian dilakukan tahap persiapan yang meliputi pemberitahuan rencana pembangunan, pendataan awal lokasi rencana pembangunan, dan konsultasi publik. Dalam hal tercapai kesepakatan, maka pengadaan tanah berlanjut pada tahap pelaksanaan. Apabila masih ada keberatan, akan dibentuk tim pengkaji yang nantinya akan menghasilkan segala pertimbangan sebagai dasar dikeluarkannya penetapan lokasi untuk pengadaan tanah oleh Gubernur.

Tahapan pengadaan tanah selanjutnya adalah tahap pelaksanaan yang meliputi kegiatan inventarisasi dan identifikasi penguasaan, pemilikan, penggunaan, dan pemanfaatan tanah, penilaian ganti kerugian, musyawarah penetapan ganti rugi, dan pelepasan tanah instansi. Apabila musyawarah tidak mencapai hasil, maka pihak-pihak pemangku kepentingan dapat mengajukan keberatan hingga akhirnya muncul penetapan dari pemerintah. Setelahnya, dilakukan pembayaran ganti-rugi kepada pihak yang berhak. Tapi apabila pihak

yang berhak tidak mau menerimanya juga, maka pembayaran ganti rugi dapat dititipkan kepada pengadilan negeri setempat atau konsinyasi. Setelahnya, tanah harus dilepaskan dan statusnya berubah menjadi tanah negara. Instansi yang membutuhkan tanah tersebut harus mengajukan permohonan hak terlebih dahulu sebelum dapat menggunakan tanah hasil pengadaan tanah.

Dengan memperhatikan penjelasan di atas, maka menjadi semakin jelaslah bahwa pada dasarnya, ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tidak banyak berbeda dengan ketentuan yang dimuat dalam instrumen hukum tentang pengadaan tanah hukum terdahulu yaitu Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum dan Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005, juga Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2007 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005. Ketentuan-ketentuan tersebut banyak mengalami perkembangan dan penyempurnaan jika dibandingkan dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1961 yang memperbolehkan dilakukannya pencabutan tanah secara serta-merta dengan Keputusan Presiden meskipun terjadi penolakan di tengah masyarakat pemegang hak.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2006 sudah sangat jelas mengatur bahwa mekanisme pengadaan tanah dilakukan dengan cara pembebasan disertai dengan pembayaran ganti rugi dalam bentuk uang, tanah pengganti, pemukiman kembali, gabungan dari dua atau lebih pilihan-pilihan tersebut, atau bentuk lain yang disepakati oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Hal inilah yang seharusnya menjadi pijakan

para Pejabat Pembuat Komitmen untuk menjalankan tugasnya dalam proses pembebasan tanah yang diperuntukkan demi kemaslahatan bersama.

BAB III

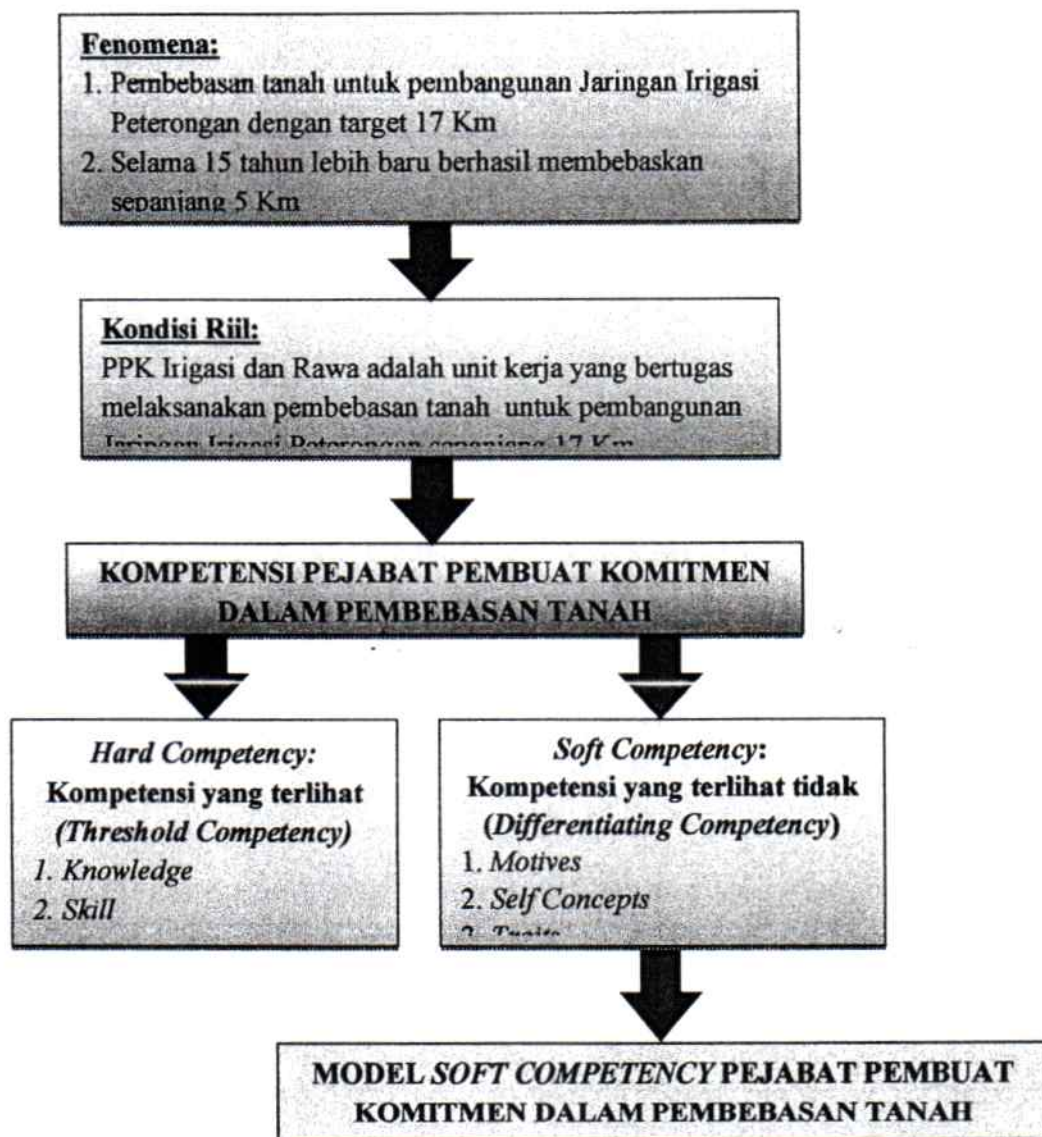
KERANGKA BERPIKIR

Adanya proyek pembangunan untuk Jaringan Irigasi Peterongan dengan target 17 Km, membutuhkan proses pembebasan tanah yang berlangsung sudah sangat lama. Pembebasan tanah untuk kepentingan umum yang berlokasi di Kabupaten Jombang banyak menghadapi kendala selama kurun waktu 15 tahun. Permasalahan tersebut bukan dari pihak masyarakat melainkan dari pihak pemrakarsa dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang. Fenomena yang sekaligus merupakan kondisi riil di lapangan seperti inilah, kemudian menjadi titik awal dari tujuan penelitian untuk mengetahui model *soft competency* apa saja dan proses pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen yang diperlukan dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

Dari *soft competency* yang telah dijelaskan oleh Spencer and Spencer yaitu: *motive*, *self concepts* dan *trait s*, peneliti berusaha menggali model *soft competency* manakah yang seharusnya menjadi model *soft competency* yang paling utama bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam melaksanakan proses pembebasan tanah. Pengidentifikasian model *soft competency* tersebut sangat diperlukan untuk dapat dijadikan landasan bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam menjalin hubungan dengan pihak luar baik itu instansi lain, Kepala Desa terkait, perangkat desa dan warga desa. Sehingga dalam proses

pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selanjutnya dapat berjalan lancar, sesuai dengan azas manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Agar lebih jelasnya, maka proses berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.1:
Kerangka Berpikir

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis deskriptif kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka.⁶¹ Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁶² Sementara itu, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.⁶³

Penggunaan jenis penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang selengkap mungkin mengenai pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah pada pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Surabaya. Informasi yang ingin digali dalam penelitian ini yaitu melalui teknik wawancara mendalam terhadap para informan yang terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa, petugas Pelaksana Pembebasan Tanah dari

⁶¹ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), Cet. I, hlm. 51.

⁶² Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 3

⁶³ Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 17

PPK Irigasi dan Rawa, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui model *soft competency* yang diperlukan seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk pembangunan jaringan irigasi peterongan di Kabupaten Jombang dan pengembangan model *soft competency* nya.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

4.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di kantor Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, Ditjen Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penetapan terhadap lokasi penelitian ini dengan memperperhatikan bahwa PPK Irigasi dan Rawa Balai Besar Wilayah Sungai Brantas adalah sebuah instansi pemerintah yang bertugas dalam melaksanakan pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang.

Lokasi penelitian ini dapat pula berubah sewaktu-waktu, jika dalam proses pengumpulan data terdapat sumber maupun nara sumber yang harus ditemui di tempat lain, karena harus menyesuaikan dengan aktivitas yang dilakukan oleh subyek sebagai informan. Dengan kata lain, lokasi penelitian dibuat sefleksibel mungkin untuk menjadikan informan yang memiliki jadwal

yang padat merasa nyaman dan dapat memberi data selengkap-lengkapnyanya serta sebenar-benarnya.

4.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian pendahuluan dilaksanakan kurang lebih tiga bulan, dimulai bulan Nopember 2016 sampai dengan Januari 2017. Sedangkan untuk penelitian selanjutnya yang bersifat menyeluruh akan dilakukan selama tiga bulan, terhitung mulai bulan April 2017 sampai dengan bulan Juni 2017.

4.3 Sumber Data

Sumber data utama pada penelitian kualitatif menurut Lofland dan Lofland terdiri dari kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen dan lain sebagainya adalah data tambahan.⁶⁴ Dengan demikian sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan sebagai sumber utama, sedangkan sumber data tertulis, foto dan catatan tertulis adalah sumber data tambahan.

Daalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama di lapangan, yaitu 4 (empat) orang Petugas Pembebasan Tanah dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa yaitu Sugiharto selaku Koordinator Kegiatan Pembebasan Tanah, Erni Fitria dan Krisma Pandega selaku Petugas Pembebasan Tanah, serta Qomar selaku Pengawas Lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari beberapa informan pendukung (*significant other*) dan penggunaan dokumen yang berkaitan dengan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

⁶⁴ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, h. 157.

Informan pendukung (*significant other*) yang digunakan dalam proses wawancara, dipilih berdasarkan pendekatan profesi dalam strata jabatan serta kepeahaman informan pendukung tersebut atas subyek. Dalam penelitian ini yang dipilih sebagai informan pendukung yaitu 1 (satu) orang pejabat dari Pengendalian Administrasi Pemerintahan, sebanyak 6 (enam) orang pejabat dari Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jombang serta pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Dengan demikian, teknik yang digunakan dalam pemilihan partisipan wawancara maupun *Focus Group Discussion* (FGD) penelitian ini adalah teknik jejaring.

Adapun daftar informan pendukung (*significant other*) yang terlibat dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Data Informan Pendukung (*Significant Other*)

No.	Nama Lengkap	Deskripsi Informan
1.	Satiwan	Kasubag Kepegawaian BBWS Brantas
2.	M. Supakun	Kasubag Pengendalian Administrasi Pemerintahan
3.	Kawit Subagyo	Kepala Seksi Penyelesaian Sengketa Tanah Kabupaten Jombang
4.	Herwys Syachfuddin	Kasubsi Pengaturan Tanah Pemerintah Kabupaten Jombang
5.	Sri Handayani	Kepala Desa Pundong
6.	Muklisun	Kepala Desa Godong
7.	Khisnulloh	Kepala Desa Brambang
8.	Arif Affandi	Kepala Desa Watugaluh
9.	Cholid Makarim	Warga pemilik tanah Desa Pundong
10.	H. Kholiq	Warga pemilik tanah Desa Brambang
11.	Nurchalim	Warga pemilik tanah Desa Godong

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang akan digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi dan dokumentasi. Untuk mengumpulkan data dalam kegiatan penelitian diperlukan cara-cara atau teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian yang akan dilakukan dapat berjalan lancar. Sebab bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan observasi pada latar, dimana fenomena tersebut berlangsung dan di samping itu untuk melengkapi data diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subyek).

Atas dasar konsep tersebut, maka ketiga teknik pengumpulan data di atas digunakan dalam penelitian ini. Adapun pengertian dari ketiga teknik dalam pengumpulan data tersebut antara lain:

4.4.1 Teknik Wawancara (*Interview*)

Teknik wawancara adalah cara menghimpun bahan keterangan yang dilakukan dengan tanya jawab secara lisan secara sepihak berhadapan muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Anas Sudijono, ada beberapa kelebihan pengumpulan data melalui wawancara, di antaranya pewawancara dapat melakukan kontak langsung dengan peserta yang akan dinilai, data diperoleh secara mendalam, yang di *interview* bisa mengungkapkan isi hatinya

secara lebih luas, pertanyaan yang tidak jelas bisa diulang dan diarahkan yang lebih bermakna.⁶⁵

Lexy J. Moleong menegaskan bahwa wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewise*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Adapun maksud diadakannya wawancara antara lain: 1) Mengkonstruksi mengenai orang kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan; 2) Merekonstruksikan kebulatan-kebulatan demikian hal sebagai hal yang dialami masa lalu memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai hal yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi, yang diperoleh orang lain baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); dan 3) Memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan.⁶⁶

Teknik wawancara menjadi pengumpulan data yang berguna dalam penelitian ini, karena informasi yang diperoleh dapat lebih mendalam sebab peneliti mempunyai peluang lebih luas untuk mengembangkan lebih jauh informasi yang diperoleh dari informan dan melalui teknik wawancara peneliti mempunyai peluang untuk dapat memahami bagaimana pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah pada pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai. Data

⁶⁵ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Grafindo Persada, Jakarta, 1996, h. 82.

⁶⁶ Lexy J. Moleong, *Op.Cit.*, h. 186.

tersebut diperoleh dari hasil wawancara antara peneliti dengan nara sumber untuk mendukung proses pelaksanaan wawancara, peneliti menggunakan sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada masing-masing kelompok informan. (pedoman wawancara terlampir)

Pertanyaan tersebut disusun berdasarkan pada rumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun peneliti menggunakan teknik wawancara untuk mendapat jawaban valid dari informan sehingga peneliti harus bertatap muka menjalin *partnership* dan bertanya langsung dengan informan. Dalam hal ini yang menjadi kelompok informan terdiri dari: 1) Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa; 2) petugas pelaksana pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa; dan 3) pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

4.4.2 Teknik *Focus Group Discussion*

Irwanto menjelaskan, bahwa teknik *Focus Group Discussion*, merupakan suatu proses pengumpulan informasi mengenai suatu masalah tertentu yang sangat spesifik.⁶⁷ Sedangkan Henning dan Columbia (1990) mendefinisikan teknik *Focus Group Discussion* (Diskusi Kelompok Terarah) sebagai wawancara dari sekelompok kecil orang yang dipimpin seorang narasumber atau moderator yang mendorong peserta untuk berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berkaitan dengan topik saat itu.⁶⁸

⁶⁷ Irwanto, 2007 *Focused Group Discussion (FGD): Sebuah Pengantar Praktis*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2007, h. 2.

⁶⁸ Santi Diwyarthi, "Focus Group Discussion (Diskusi Kelompok Terarah)" *Kompasiana [online]*, <http://www.kompasiana.com/santidiwyarthi/focus-group-discussion-diskusi-kelompok-terarah-54f84ea2a333112a608b52c8>, diakses pada tanggal 21 Mei 2016.

Sejarah *Focus Group Discussion* (FGD) ini berawal dari pertengahan abad ke-20 di Amerika, ketika Advertising Companies menyewa *marketing firms* untuk melakukan survei yang bertujuan mengetahui produk dan jasa yang paling diinginkan konsumen. Survei tersebut menjelaskan mengapa beberapa produk tidak begitu diinginkan oleh konsumen, dan beberapa produk lain sangat diinginkan oleh konsumen. Sejak saat itu FGD menjadi populer karena memungkinkan partisipan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi reaksinya terhadap suatu produk.⁶⁹

Metode FGD termasuk metode kualitatif. Seperti metode kualitatif lainnya (*direct observation, indepth interview*, dsb) FGD berupaya menjawab jenis-jenis pertanyaan *how and why*, bukan jenis-jenis pertanyaan *what-and-how-many* yang khas untuk metode kuantitatif (survei, dsb). FGD dan metode kualitatif lainnya sebenarnya lebih sesuai dibandingkan metode kuantitatif untuk suatu studi yang bertujuan “*to generate theories and explanations*”.⁷⁰ Sedangkan peneliti lebih memilih untuk menggunakan teknik FGD agar mendapatkan data yang berkaitan dengan respons dan opini audiens, kemudian nantinya hasil yang diperoleh berupa *communal meaning* atau makna bersama terhadap konten media massa yang sedang diteliti.

Pada penelitian ini peneliti melakukan *Focus Group Discussion*, yang dibagi menjadi dua kelompok dengan masing-masing berisi empat orang narasumber. Pembagian ini mengacu pada Krueger & Casey yang mengatakan

⁶⁹ Andang Fazri, “Focus Group Discussion”, *Marketing Science Journal*, <https://andangfazri.wordpress.com/2013/01/16/focus-group-discussion>, diakses pada tanggal 21 Mei 2017.

⁷⁰ D.L. Morgan and R.A. Kruger, *When to Use Focus Group and Why*, ed. D.L. Morgan Successful Focus Groups, 1993, p. 9.

bahwa kelompok focus group discussion bisa berisi 6-8 orang. Jika peserta terlalu sedikit maka bisa jadi tidak akan memberikan variasi jawaban yang menarik, dan jika seandainya terlalu banyak bisa jadi akan mengurangi kesempatan masing-masing peserta untuk memberikan sumbangan pikiran yang mendalam. Jumlah peserta dapat dikurangi atau ditambah tergantung dari tujuan penelitian dan fasilitas yang ada.⁷¹

4.4.3 Teknik Observasi

Dalam penelitian kualitatif, teknik observasi diklasifikasikan dalam tiga cara. *Pertama*, pengamat dapat bertindak sebagai partisipan atau non partisipan. *Kedua*, observasi dapat dilakukan secara terstruktur atau penyamaran. *Ketiga*, observasi yang menyangkut latar penelitian dan dalam penelitian ini digunakan teknik observasi yang pertama di mana pengamat bertindak sebagai partisipan.

Menurut Arikunto, teknik observasi yaitu mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis dan terjun langsung terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian.⁷² Teknik ini peneliti gunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan keadaan lokasi maupun kondisi obyek penelitian serta untuk mengetahui upaya-upaya pengendaliannya dan perilaku subyek penelitian.

Melalui teknik observasi ini, peneliti mengadakan pengamatan secara sistematis dan terencana mengenai bentuk-bentuk pola pengasuhan yang

⁷¹ Richard Krueger & Mary Anne Casey. 3rd Edition, *Focus Group Discussion. A Practical Guide for Applied Research.*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000, h. 150.

⁷² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2010, h. 145.

dilakukan oleh para Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah pada pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Selain itu peneliti juga melakukan pengamatan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan yang terdapat di lokasi penelitian. Adapun panduan observasi dalam penelitian ini disertakan dalam lampiran.

4.4.4 Teknik Dokumentasi

Arikunto menyatakan dibanding dengan metode lain, maka teknik ini agak tidak begitu sulit dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan teknik dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.⁷³ Sedangkan Hadari Nawawi menyatakan bahwa studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui peninggalan tertulis terutama berupa arsip-arsip dan termasuk juga buku mengenai pendapat, dalil yang berhubungan dengan masalah penyelidikan.⁷⁴

Teknik dokumentasi ini peneliti gunakan untuk mendapat suatu penjelasan yang akurat dari hasil wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD) dan observasi yang telah dilaksanakan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan masalah, tujuan, fungsi dan sebagainya. Penggunaan dokumentasi dalam penelitian ini dapat bersumber notulen rapat, hasil lembar wawancara, observasi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pelaksanaan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

⁷³ *Ibid.*, h. 274.

⁷⁴ Nawawi Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2005, h. 133.

4.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara *Focus Group Discussion* (FGD), observasi dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Menurut Patton, analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar”.⁷⁵ Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian.

Analisis data versi Miles dan Huberman, bahwa ada tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.⁷⁶

1. Reduksi data (Data Reduction)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, menulis memo, dan lain sebagainya, dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.

2. *Display Data* (Penyajian Data)

Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif,

⁷⁵ Lexy J. Moleong, *Loc.Cit.*, h. 103.

⁷⁶ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 85-89.

dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.

3. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh tempat penelitian itu dilaksanakan. Makna yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Peneliti harus menyadari bahwa dalam mencari makna, ia harus menggunakan pendekatan emik, yaitu dari kacamata key information, dan bukan penafsiran makna menurut pandangan peneliti (pandangan etik).

4.6 Teknik Keabsahan Data

Untuk memperoleh temuan dan hasil interpretasi data yang absah (*trust worthiness*) maka perlu adanya upaya untuk melakukan pengecekan data atau pemeriksaan data yang didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yang dapat digunakan untuk memeriksa keabsahan data, yaitu berupa derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁷⁷ Sedangkan dari keempat kriteria tersebut peneliti memilih dua di antaranya untuk digunakan, antara lain:

⁷⁷ Lexy J. Moleong, *Loc.Cit.*, h. 326.

4.6.1 Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Untuk proses kredibilitas data yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua cara yaitu: *Pertama*, triangulasi yaitu merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan melakukan pengecekan atau perbandingan terhadap data yang diperoleh dengan sumber atau kriteria yang lain di luar data itu, untuk meningkatkan keabsahan data. *Kedua*, menggunakan bahan referensi yaitu referensi yang utama berupa buku-buku psikologi yang berkaitan dengan pola pengasuhan anak. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh memiliki dukungan dari teori-teori yang telah ada.⁷⁸

Pada penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah: a) triangulasi sumber, yaitu dengan cara membandingkan apa yang dikatakan oleh subyek dengan yang dikatakan informan pendukung (*significant other*) dengan maksud agar data yang diperoleh dapat dipercaya karena tidak hanya diperoleh dari satu sumber saja (yaitu subyek) tetapi juga diperoleh dari beberapa sumber lain seperti tetangga dekat subyek; b) triangulasi metode, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Dalam hal ini peneliti berusaha mengecek kembali data yang diperoleh melalui wawancara.

4.6.2 Kepastian (*Confirmability*)

Kriteria ini digunakan untuk mencocokkan data observasi dan data wawancara atau data pendukung lainnya. Dalam proses ini temuan-temuan penelitian dicocokkan kembali dengan data yang diperoleh lewat rekaman

⁷⁸ *Ibid.*, h. 178.

atau wawancara. Apabila diketahui data-data tersebut cukup koheren, maka temuan penelitian ini dipandang cukup tinggi tingkat konfirmabilitasnya.⁷⁹

Untuk melihat konfirmabilitas data, peneliti meminta bantuan kepada para ahli penelitian terutama para pembimbing. Sedangkan dalam melakukan pengecekan atau pemeriksaan terhadap hasil penelitian dilakukan secara berulang-ulang serta dicocokkan kembali dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini.

⁷⁹ *Ibid.*, h. 179.

BAB V

SETTING PENELITIAN

5.1. Profil Proyek Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan

Jaringan irigasi peterongan merupakan proyek yang berada dibawah Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum. Wilayah Sungai Brantas (WS Brantas) merupakan wilayah sungai strategis nasional dan menjadi kewenangan pemerintah pusat berdasarkan Permen Pekerjaan Umum No. 11A Tahun 2006. Wilayah Sungai Brantas (WS Brantas) merupakan sungai terbesar kedua di pulau Jawa, terletak di propinsi Jawa Timur. Sungai Kali Brantas mempunyai panjang ± 320 km dan memiliki luas catchment area ± 14.103 km² yang mencakup $\pm 25\%$ luas propinsi Jawa Timur atau $\pm 9\%$ luas pulau Jawa.

Wilayah Sungai Brantas (WS Brantas) terdiri dari DAS Brantas (Daerah Aliran Sungai Brantas) seluas 11.988 km² dan lebih dari 100 DAS kecil yang mengalir ke pantai selatan pulau Jawa dengan total luas sekitar 2.115 km². Batas Adminisirasi Wilayah Sungai Brantas meliputi 9 Kabupaten (Malang, Blitar, Tulungagung, Trenggalek, Kediri Nganjuk, Jombang Mojokerto dan Sidoarjo) dan 6 Kota (Batu, Malang, Blitar, Kediri, Mojokerto dan Surabaya) dan 4 Kabupaten yang ada di Pulau Madura (Bangkalan, Sampang, Pamekasan dan Sumenep) dari Wilayah Propinsi Jawa Timur.

Daerah Irigasi Peterongan dengan luas areal ± 7.091 ha secara administrasi terletak di bagian tengah kota Jombang yang membentang dari Timur ke Selatan. Lokasinya berawal dari Saluran Induk Mrican (BPP 30)

yang terletak di Desa Sembung, Kecamatan Perak dan berakhir di Desa Menganto, Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang.⁸⁰

Adapun batas-batas daripada Daerah Irigasi (DI) Peterongan meliputi antara lain: Sebelah Utara dibatasi Kali Ring Ngotok Sebelah Timur dibatasi Pembuang Tejo Sebelah Selatan dibatasi renc. Sal. Peterongan Sebelah Barat dibatasi Sal. Induk Papar. Bendung Mrican (Kabupaten Kediri) mengairi antara lain: DI. Papar = 7.622 ha, Daerah Irigasi Peterongan = 7.091 ha, DI. Turi Tunggorono = 9.628 ha, DI. Warujayeng = 13.363 ha, Daerah Irigasi Peterongan akan mensuplesi air pada saluran sekunder Pilang; Tanggungan; Wangkal; Gude; Konto Surabaya Tengah; Rejoagung II, IV A, IVB; Menganto; Caruban dan Tejo Kulon. Dari semua Saluran Sekunder akan diairi petak tersier sebanyak 177 dimana diairi secara langsung seluas 6.702 ha dan dengan sistem pompa seluas = 389 ha yang terletak di Desa Kepuh Kajang, Sembung, Gempol Legundi, Tanggungan, Glagahan dan Jati Pelem. Adapun kebutuhan air yang diperlukan untuk mengairi Daerah Irigasi Peterongan direncanakan sebesar = $5 \text{ m}^3/\text{dt}$ yang berasal dari Intake Bendung Gerak Mrican yang dikelola oleh Perum Jasa Titra Wilayah Kediri. Secara spesifik teknik Jaringan Irigasi Peterongan dapat kami gambarkan sebagai berikut: Panjang saluran = 17.756 m, Pembebasan tanah = 283.865 m^2 , Bangunan air = 26 bh, Bangunan pelengkap; Jembatan orang = 3 bh, Gorong-gorong silang = 7 bh, Jembatan Kendaraan = 28 bh, Talang = 10 bh, Siphon = 2 bh, Jalan Inspeksi = 17.756 bh.⁸¹

⁸⁰ Dokumen Perencanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

⁸¹ *Ibid.*

Gambar 1.1:
Skema Jaringan Irigasi Peterongan



Sumber: Dokumen Perencanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan

Membuat saluran baru sepanjang 17.765 m² dengan menggunakan konstruksi beton U-GÜTTER K.350 untuk saluran punggung sedangkan untuk saluran dalam galian akan menggunakan konstruksi kombinasi beton K.175 dan pemasangan batu kali 1 Pc : 4 Ps. Di samping itu juga membuat jalan inspeksi sepanjang saluran dengan lebar 3,00 m yang bertujuan untuk memudahkan dalam pelaksanaan operasi pemeliharaan dan inspeksi. Untuk meningkatkan produksi pangan di areal layanan Jaringan irigasi Peterongan wilayah BBWS Brantas, perlu adanya pemenuhan kebutuhan alokasi air yang cukup sehingga menghasilkan produksi yang melimpah. Jaringan Fisik Jaringan Irigasi Peterongan yang petak tersiernya dialiri melalui 11 saluran sekunder akan melewati persawahan, tegal, pekarangan, maupun perkampungan. Saluran irigasi

ini membelah Kota Jombang dan membentang ke timur sebelah selatan kota di wilayah Kabupaten Jombang.⁸²

Untuk peningkatan, Saluran Induk mengambil air dari Bagi Sadap B.Pp.30 di Saluran Induk Papar yang dalam kondisi masih baik (*existing*). Bangunan Bagi tersebut selain membagi, juga mengairi Daerah Irigasi Turi Tunggono. Panjang Saluran Irigasi Peterongan sampai dengan Bangunan Bagi Sadap B.Pp.30 adalah 25.768 km. Jaringan Daerah Irigasi Peterongan sebenarnya sudah ada, tetapi tidak sepanjang rencana pengembangan. Adapun pekerjaan fisik sudah dilaksanakan sejak tahun 1999–2003 dengan panjang saluran 3000 m yang bisa melayani kebutuhan 700 ha.

Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan bertujuan untuk mengatasi kekurangan air pada daerah hilir Daerah Irigasi Siman. Dengan terselesaikannya pembangunan Daerah Irigasi Peterongan maka areal baku sawah yang diairi sebesar 7.091 ha. Pola tanam sekarang untuk Daerah Irigasi Peterongan yaitu padi polowijo, intensitas tanam 225%, produksi padi hanya sekitar 3,50–4,80 ton/ha dengan selesainya pembangunan maka direncanakan pola tanam yaitu padi polowijo, intensitas tanam 290%, produksi padi meningkat menjadi 5,00 – 6,00 ton/ha.⁸³

⁸² Sisda BBWS Brantas, *Op.Cit.*

⁸³ Sisda BBWS Brantas, "Peningkatan Jaringan Irigasi Peterongan, http://bbwsbrantas.org/?p=72/peningkatan_jaringan_irigasi_peterongan, diakses pada 16 Desember 2016.

5.1.1 Dasar Hukum

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 20/PRT/M/2016, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

5.1.2 Kedudukan

1. PPK Irigasi dan Rawa berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Satuan Kerja Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air BBWS Brantas.
2. PPK Irigasi dan Rawa dipimpin oleh seorang Pejabat Pembuat Komitmen.
3. PPK Irigasi dan Rawa bertempat di Jl. Menur No. 123, Surabaya.

5.1.3 Tugas

PPK Irigasi dan Rawa mempunyai tugas pelaksanaan konstruksi pembangunan jaringan irigasi maupun rehabilitasi jaringan irigasi di wilayah sungai Brantas.

5.1.4 Fungsi

Fungsi seorang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan rencana pelaksanaan pengadaan Barang/Jasa yang meliputi : Spesifikasi teknis Barang/Jasa, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), dan Rencana Kontrak.
2. Menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
3. Menandatangani Kontrak/Surat Perintah Kerja.
4. Melaksanakan Kontrak dengan Penyedia Barang/Jasa.
5. Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak.

6. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian Pengadaan Barang/Jasa kepada Kasatker.
7. Menyerahkan hasil pekerjaan pengadaan Barang/Jasa kepada Kasatker dengan Berita Acara Penyerahan.
8. Melaporkan kemajuan pekerjaan termasuk penyerapan anggaran dan hambatan pelaksanaan pekerjaan kepada Kasatker setiap triwulan.
9. Menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen pelaksanaan Pengadaan barang/Jasa.
10. Mengusulkan kepada Kasatker mengenai perubahan paket pekerjaan, dan/atau perubahan jadwal kegiatan pengadaan apabila diperlukan.
11. Menetapkan tim pendukung termasuk Panitia Peneliti Kontrak, apabila diperlukan.
12. Menetapkan Tim atau tenaga ahli pemberi penjelasan teknis (Aanwijzer) untuk membantu pelaksanaan tugas ULP apabila diperlukan.
13. Menetapkan besaran uang muka yang menjadi hak penyedia barang/jasa sesuai ketentuan yang berlaku.
14. Menyiapkan, menandatangani dan melaksanakan perjanjian/kontrak dengan pihak penyedia barang/jasa.
15. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian pengadaan barang/jasa kepada Kasatker.
16. Menyerahkan aset hasil pengadaan barang/jasa dan aset lainnya kepada Menteri dengan berita acara penyerahan melalui Kasatker dilampiri dokumen laporan dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy*.
17. Menandatangani pakta integritas.

18. Melaksanakan rencana kerja sebagaimana telah ditetapkan dalam DIPA.
19. Menandatangani Surat Keputusan yang mengakibatkan pengeluaran (gaji non PNS, lembur, honor, vakasi dan perjalanan dinas).
20. Menyusun Dokumen Pengadaan Barang/Jasa untuk kegiatan yang tercantum dalam DIPA dan dokumen pendukungnya maupun rencana kegiatan yang akan dilaksanakan secara swakelola.
21. Menandatangani bukti-bukti dokumen pengeluaran anggaran Satker, baik yang dilakukan secara kontraktual maupun secara swakelola.
22. Menandatangani Surat Permintaan Pembayaran (SPP) serta dokumen pendukungnya atas persetujuan Kasatker dan selanjutnya diteruskan kepada Pejabat Yang Melakukan Pengujian dan Perintah Pembayaran.
23. Mengajukan tagihan pembayaran kepada Bendahara Pengeluaran untuk pembayaran yang membebani Uang Persediaan.
24. Menyusun laporan seluruh kegiatan yang dilakukannya sesuai DIPA dan menyampaikannya kepada Kasatker.

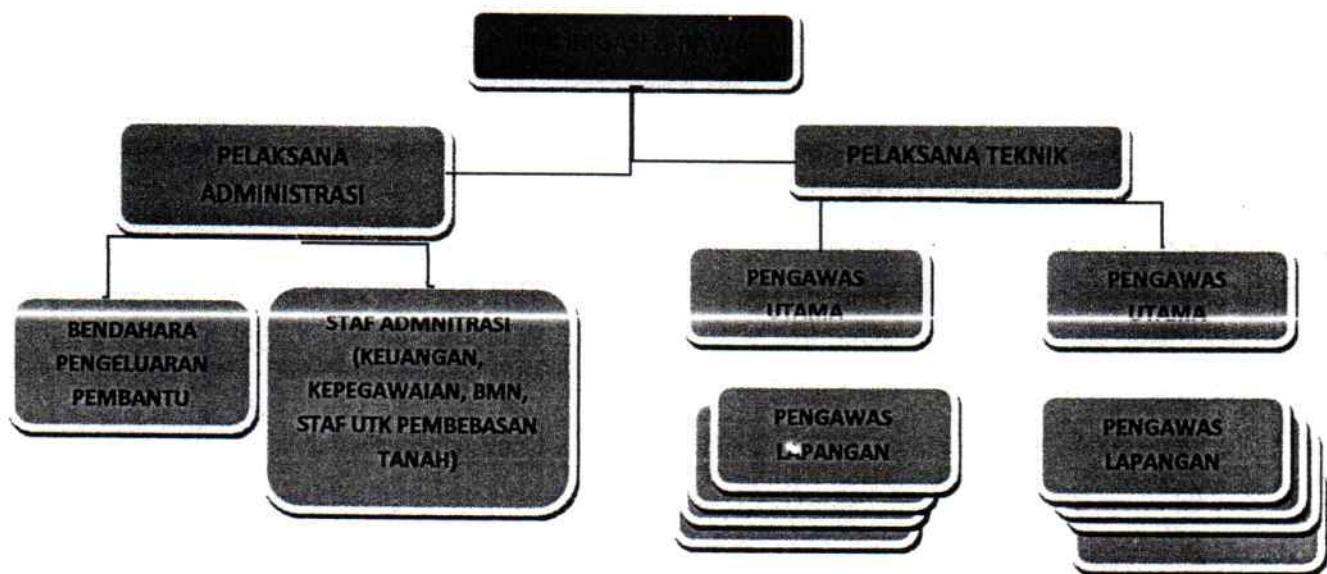
PPK bertanggung jawab kepada Kepala Satker atas kebenaran material dan akibat yang timbul dari Kontrak/SPK atau keputusan dan surat bukti lainnya yang ditandatangani. Selain itu PPK juga bertanggung jawab atas realisasi keuangan dan keluaran/output kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana kerja yang ditetapkan dalam DIPA.

5.1.5 Struktur Organisasi

PPK Irigasi dan Rawa SNVT PJPA Brantas dipimpin oleh 1 (satu) orang yaitu Pejabat Pembuat Komitmen selaku pimpinan proyek. Dalam

melaksanakan tugas-tugas yang tertuang dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, seorang PPK dibantu oleh 1 (satu) orang Pelaksana Administrasi, 1 (satu) orang Pelaksana Teknik, 1 (satu) orang Bendahara Pembantu, 2 (dua) orang Pengawas Utama, beberapa staf administrasi dan staf teknik serta Pengawas Lapangan yang jumlah orangnya disesuaikan dengan banyaknya paket pada satu Tahun Anggaran.

Bentuk dari struktur organisasi yang terdapat di PPK Irigasi dan Rawa SNVT PJPA Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Surabaya, sebagaimana tertera pada gambar berikut:



Gambar 5.1:

**Struktur Organisasi Satuan Kerja Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air
Balai Besar Wilayah Sungai Brantas**

5.2. Profil Informan Penelitian

5.2.1. Informan Subyek

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama di lapangan, yaitu seorang PPK Irigasi dan Rawa bernama Indah Kusuma Hidayati serta 4 (empat) orang Petugas Pembebasan Tanah dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa yaitu Sugiharto selaku Koordinator Kegiatan Pembebasan Tanah yang selama ± 25 tahun bekerja sebagai petugas pembebasan tanah di Proyek Irigasi, Erni Fitria dan Krisma Pandega selaku Petugas Pembebasan Tanah, serta Qomar selaku Pengawas Lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari beberapa informan pendukung (*significant other*) dan penggunaan dokumen yang berkaitan dengan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

5.2.2. Informan Pendukung

Informan pendukung (*significant other*) yang digunakan dalam proses wawancara, dipilih berdasarkan pendekatan profesi dalam strata jabatan serta kepahaman informan pendukung tersebut atas subyek. Dalam penelitian ini yang dipilih sebagai informan pendukung yaitu 1 (satu) orang pejabat dari Pengendalian Administrasi Pemerintah, sebanyak 2 (dua) orang pejabat dari Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang serta 4 (empat) orang Kepala Desa selaku pihak yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Dengan demikian, teknik yang digunakan dalam pemilihan partisipan wawancara penelitian ini adalah teknik jejaring.

Adapun daftar informan pendukung (*significant other*) yang terlibat dalam penelitian ini antara lain:

1. Satiwan, SH, MM

Umur : 56 Tahun

Pendidikan Akhir : S-2 (Magister Manajemen)

Jabatan : Kasubag Kepegawaian BBWS Brantas

2. M. Supakun, SIP., M.Si.

Umur : 44 Tahun

Pendidikan Akhir : S-2 (Magister Ilmu Sains)

Jabatan : Kasubag Pengendali Administrasi Pemerintah

3. Kawit Subagyo, SH.

Umur : 55 Tahun

Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Hukum)

Jabatan : Kepala Seksi Penyelesaian Sengketa Tanah

Kabupaten Jombang

4. Herwys Syachfuddin, SH.

Umur : 54 Tahun

Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Hukum)

Jabatan : Kasubsi Pengaturan Tanah Pemerintah

Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang

5. Dra. Sri Handayani

Umur : 52 Tahun

Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Pendidikan)

Jabatan : Kepala Desa Pundong

6. Muklisun

Umur : 55 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Kepala Desa Godong

7. Khisnulloh

Umur : 54 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Kepala Desa Brambang

8. Arif Affandi

Umur : 53 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Kepala Desa Watugaluh

9. Cholid Makarim

Umur : 66 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Warga Desa Pundong

10. H. KHoliq

Umur : 60 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Warga Desa Brambang

11. Nurchalim

Umur : 55 Tahun

Pendidikan Akhir : SMA

Jabatan : Warga Desa Godong

BAB VI

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

6.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan tujuan penelitian dan metode penelitian yang telah ditetapkan, yaitu dengan wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi dan dokumentasi. Sedangkan proses pengumpulan bersumber dari data primer maupun data sekunder dari para informan yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang. Adapun yang menjadi fokus dalam analisis ini yaitu model dan pengembangan *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah pada pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

6.1.1. Model *Soft Competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan

Dalam sebuah institusi baik negeri maupun swasta, setiap tenaga kerja yang baru masuk pastinya akan diberikan pendidikan dan pelatihan dasar yang bertujuan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan agar sesuai dengan kadar kebutuhan organisasi atau perusahaan. Namun pada proses selanjutnya perlu disadari, bahwa peningkatan dari sisi *skill* dan pengetahuan saja tidak cukup, karena banyak tenaga kerja yang pandai tapi perilakunya kurang baik dan kurang peka terhadap lingkungan tempat kerjanya. Oleh karena itu diperlukan

tambahan berupa *soft competency*, yang diyakini akan dapat mempengaruhi perkembangan *hard competency* seseorang dan kinerjanya. Konsep diri (*self concept*), karakteristik individu (*trait s*) dan motif (*motives*) sangat diharapkan untuk dapat mengarahkan perilaku dan keahlian seseorang yang kemudian menghasilkan hasil kerja (*performance*) dan pengalaman.

Soft competency merupakan kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contohnya adalah kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain. Dengan kata lain *soft competency* merupakan bagian dari kompetensi yang tersembunyi dalam diri seseorang dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap karakteristik seorang pejabat dalam menjalankan tugasnya.

Sebagaimana diuraikan oleh Spencer and Spencer *soft competency* terdiri dari 3 (tiga) kriteria yang meliputi ; *motives* (motif) yaitu hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan, *trait s* atau ciri-ciri (karakteristik) individu khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi), dan *self concept* (konsep diri). Karena itulah kemudian dapat dijelaskan bahwa yang menjadi acuan sebagai model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas tertuang dalam analisis berikut:

6.1.1.1. Konsep Diri (*Self Concept*) Pejabat Pembuat Komitmen

Pemaknaan konsep diri (*self concept*) sebagai model pertama dari *soft competency* merupakan hal mendasar yang harus dipahami oleh seorang pejabat dalam menjalankan tugasnya. Karena melalui konsep diri yang kuat, menjadikan pejabat tersebut dapat dengan leluasa menata kepribadiannya manakala harus berhadapan dengan wilayah pekerjaan yang rawan dan rumit. Konsep diri merupakan nilai-nilai dan sikap seseorang. Jika seorang pejabat memiliki nilai-nilai dan sikap yang positif maka pejabat tersebut akan memiliki kesanggupan untuk mengelola permasalahan yang dihadapi, sehingga apapun bentuk dan ragam masalah yang ada dapat terkendali secara cepat dan cermat.

Pemahaman terhadap konsep diri semacam ini sejatinya harus menjadi sandaran bagi para Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan. Karena tidak menutup kemungkinan dalam menjalankan tugasnya, seorang Pejabat Pembuat Komitmen akan berhadapan dengan beragam hambatan yang mengiringinya. Hasil wawancara dengan salah satu warga pemilik tanah terkait dengan pembebasan yang dilakukan pihak PPK Irigasi adalah sebagai berikut :

Pimpinan proyeknya yang sekarang beda jauh dengan yang dulu. Kalau yang dulu tidak pernah mendatangi rumah saya untuk menjelaskan maksud dari pembelian tanah saya ini. Kalau sekarang ini, orangnya mau datang ke rumah dan menjelaskan maksud dari pembelian tanah saya ini mau dibuat apa.⁸⁴

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Cholid Makarim pada tanggal 20 juni 2017 di rumah Cholid Makarim

Melalui hasil wawancara terkait pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, Indah Kusuma Hidayati selaku PPK Irigasi dan Rawa yang berusia 40 tahun dengan latar pendidikan S-2 (Magister Teknik) ini berpandangan bahwa konsep diri (*self concept*) yang diterapkan dalam melakukan proses pembebasan tanah selalu berpegang pada aturan pemerintah terkait pengadaan tanah. Hal ini sesuai dengan kutipan wawancara berikut:

Selain berpegang pada aturan pemerintah terkait pengadaan tanah, kami juga menerapkan pendekatan personal. Dalam hal ini, berbagai kemungkinan kami tawarkan sebagai solusi jika ada kebuntuan dalam proses negosiasi pembebasan tanah terhadap warga yang terdampak.⁸⁵

Berbagai macam faktor mulai dari internal dan eksternal. Faktor sumber daya manusianya dari berbagai sudut pandang dari masyarakat yang terdampak, panitia pengadaan tanah, tidak ketinggalan internal.⁸⁶

Pernyataan terkait pentingnya konsep diri sebagai salah satu model *soft competency* ini selaras dengan tanggapan yang diberikan oleh para petugas pembebasan tanah pada PPK Irigasi Rawa yang berhasil peneliti kumpulkan dalam suatu kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD). Berbagai tanggapan tersebut dapat disimak melalui kutipan-kutipan berikut ini:

Sikap dan tindakan seorang PPK harus tetap berada pada koridor hukum yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, PPK tidak boleh bekerja dengan kemauannya sendiri, apalagi sampai mengancam masyarakat hanya untuk menuntaskan tugasnya.⁸⁷

Harus berpegang pada aturan pemerintah serta petunjuk teknis yang menjadi acuan dalam bertugas. Karena itu seorang PPK tidak diperkenankan untuk melakukan tindakan yang menimbulkan kerancuan di tengah masyarakat.⁸⁸

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati, pada tanggal 18 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati, pada tanggal 18 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

⁸⁷ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

⁸⁸ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

Harus sesuai aturan yang berlaku. Jika sudah dijalankan dengan benar, niscaya kendala yang terjadi di lapangan dapat diatasi dengan cepat dan mudah.⁸⁹

Sebenarnya tidak sulit, asalkan kita sudah menerapkan aturan secara benar dan tepat, masyarakat tentunya juga akan mudah diajak berkompromi. Selain itu seorang petugas PPK juga harus pintar menarik simpati masyarakat, agar masyarakat memberi kepercayaan penuh terhadap tugas yang dijalani PPK.⁹⁰

Kesadaran seorang Pejabat Pembuat Komitmen terhadap konsep diri yang dimiliki, pada gilirannya juga memberi dampak positif bagi instansi dan pihak terkait dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Seperti M. Supakun misalnya, yang menyatakan bahwa proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini memang sudah sesuai dengan prosedur, tata cara dan aturan yang berlaku. Sehingga sebagai pejabat Pengendali Administrasi Pemerintah, iapun memberi himbauan sebagaimana pernyataan berikut:

Keinginan kami terhadap PPK agar lebih sering dan tingkatkan terus komunikasi dan koordinasi bersama ketua, anggota, Satgas A dan B Panitia Pengadaan Tanah dan tentunya masyarakat yang terdampak pembebasan lahan JI Peterongan guna kelancaran daripada pembangunan JI Peterongan.⁹¹

Respon positif dari adanya kesadaran terhadap konsep diri semacam ini juga dapat dirasakan melalui pernyataan yang diberikan oleh 2 (dua) orang pejabat Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang, yang menjelaskan bahwa peran, tugas dan fungsi petugas pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa sudah berjalan maksimal dan sudah tidak ada lagi kendala yang berarti dalam proses pembebasan tanah, seperti teruang dalam hasil wawancara berikut:

⁸⁹ Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

⁹⁰ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

⁹¹ Hasil wawancara dengan M. Supakun, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pemerintah Kabupaten Jombang.

Peran, tugas dan fungsi oleh petugas berjalan maksimal dengan berlandaskan aturan yang berlaku. Koordinasi dan pendekatan kepada perangkat desa serta warga yang terdampak pembebasan tanah tersebut.⁹²

Kalau merunut pada perjalanan tahun-tahun sebelumnya memang banyak sekali saya temukan permasalahan yang muncul di lapangan. Tetapi pada tahun ini tampaknya semua masalah tersebut sudah bisa tertangani dengan baik. Jadi sepertinya, sudah tidak ada lagi kendala berarti dalam proses pembebasan tanah tersebut.⁹³

Tidak hanya itu, bahkan para Kepala Desa termasuk warga pemilik tanah yang lahannya terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, turut merasakan sikap baik dan responsif yang diterapkan oleh petugas pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa. Hal ini dapat disimak melalui pernyataan-pernyataan berikut ini:

Upaya petugas pembebasan tanah dari PPK mengenai hasil negosiasi kami ditanggapi dengan segera dan berkoordinasi dengan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang untuk segera dijalankan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.⁹⁴

Alhamdulillah.... pada akhirnya semua berjalan lancar, walau sempat diwarnai dengan adu argumen dari beberapa yang nampak keberatan. Semua itu tak lepas dari proses koordinasi yang baik antara pihak Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang, perangkat desa dan warga yang sepakat mengacu pada aturan yang berlaku.⁹⁵

Berjalan baik dan wajar. Kebetulan juga semua warga pemilik tanah yang lahan terdampak dalam proyek pembangunan JI Peterongan sudah kami beri pengarahan akan pentingnya proyek tersebut bagi masyarakat. Sehingga mereka tidak berkeberatan melepas tanahnya dengan harga yang pantas.⁹⁶

Kami berupaya agar petugas pembebasan tanah dari PPK segera menanggapi hasil negosiasi yang telah disepakati. Di samping itu, kami berusaha untuk

⁹² Hasil wawancara dengan Herwys Syachfuddin, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

⁹³ Hasil wawancara dengan Kawit Subagyo, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Sri Handayani, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Pundong Kabupaten Jombang.

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Muklisun, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Godong Kabupaten Jombang.

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Khisnulloh, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

berkoordinasi dengan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang untuk kelanjutan proyek tersebut.⁹⁷

Berdasarkan tindak pengamatan (observasi) di lapangan yang telah peneliti lakukan selama masa penelitian berlangsung, ditemukan adanya keselarasan sikap dan tindakan yang diperankan oleh para petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sempat tertunda cukup lama. Keselarasan ini tentu saja tidak terlepas dari adanya kesadaran terhadap konsep diri (*self concept*) yang memang selayaknya diterapkan dalam setiap menjalankan tugas. Dari kesadaran itu pula pada akhirnya membuat masyarakat maupun instansi terkait serta pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembangunan tersebut merasa yakin dan percaya terhadap komitmen para petugas pembebasan tanah.⁹⁸

Dalam kesempatan lain ketika menjajaki desa-desa yang tanah warganya terkena dampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, peneliti juga menemukan tingginya antusiasme warga untuk turut berperan aktif dalam memperlancar program tersebut.⁹⁹ Kenyataan ini sekaligus menjadi tanda bahwa sebenarnya masyarakat sangat mendukung program yang dicanangkan pemerintah, selama keinginan mereka juga direspon secara baik oleh para pemegang kebijakan.

Sebagai seorang Koordinator Kegiatan Pembebasan Tanah, melalui *Focus Group Discussion* (FGD), dia menyadari bahwa dirinya baru

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Arif Affandi, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

⁹⁸ Catatan hasil observasi di lokasi 4 (empat) desa yang terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan pada tanggal 17-19 Juni 2017.

⁹⁹ *Ibid.*

memahami tentang *soft competency* yang harus dimiliki oleh seorang Pejabat Pembuat Komitmen. Hal ini sesuai dengan apa yang tertuang pada hasil diskusi berikut:

Baru kali ini saya mengetahui adanya *soft competency*. Setelah mendengar penjabaran tadi, saya jadi memahami bahwa *soft competency* yang sedang kita bahas ini adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain.¹⁰⁰

Dalam menjalankan tugasnya, ia mengacu pada peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, sehingga ia memahami segala sesuatu yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen, sebagaimana penjelasannya berikut:

Sangat banyak sekali dan itu tergantung dengan situasi maupun kondisi yang terjadi di lapangan. Salah satu contoh misalnya, kultur masyarakat setempat yang terdapat pada masing-masing daerah, termasuk juga pola kehidupan dan sistem perekonomian masyarakat di dalamnya. Hal ini menjadi penting diperhatikan agar kita dapat berinteraksi satu sama lain tanpa adanya unsur kecurigaan.¹⁰¹

6.1.1.2. Karakteristik Individu (*Traits*) Pejabat Pembuat Komitmen

Banyak sekali pedoman maupun metode yang dapat digunakan untuk mengukur *soft competency* yang dimiliki seseorang, mulai dari metode yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang metode-metode yang kompleks. Dalam menjalankan tugas misalnya, metode paling praktis dapat dilakukan dengan cara meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi karyawan tertentu. Namun sesuai dengan pembahasan

¹⁰⁰ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁰¹ *Ibid.*

tentang model *soft competency* dalam penelitian ini, setelah melalui proses pengkajian terhadap konsep diri (*self concept*) yang merupakan bagian dari *soft competency*, maka analisis selanjutnya yaitu mengenai karakteristik individu (*traits*) Pejabat Pembuat Komitmen.

Disadari atau tidak, pada hakikatnya setiap manusia yang terlahir sudah dibekali dengan sifat-sifat bawaan yang akan terus berkembang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Sifat bawaan semacam inilah yang kemudian disebut dengan karakteristik individu (*traits*) dalam sejarah ilmu pengetahuan. Karena itulah, ketika seorang Pejabat Pembuat Komitmen sudah sanggup mengenal karakteristik individu yang melekat dalam dirinya, maka akan mudah baginya untuk memahami karakteristik individu yang juga terdapat dalam diri orang lain. Di sinilah muncul sebuah kepekaan batin dalam setiap situasi yang sedang dihadapi.

Terkait dengan pandangan di atas, dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, telah ditemukan suatu kenyataan bahwa dalam bertugas seorang Pejabat Pembuat Komitmen sudah seharusnya tidak perlu lagi melakukan tindakan represif dan intimidasi. Sebab jika tindakan tersebut masih tetap dilakukan, sama saja artinya mereka tidak memiliki kepekaan batin yang bersumber dari karakteristik individu mereka sendiri.

Dalam hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap salah satu warga pemilik tanah, peneliti menemukan fakta bahwa PPK Irigasi Rawa kali ini menunjukkan perilaku yang baik, tegas dan bisa memberikan solusi bagi warga, seperti yang disampaikan sebagai berikut :

Salah satu alasan saya setuju tanah saya dibeli pemerintah karena saya lihat pimpinan proyek kali ini pintar, tegas sekali orangnya meskipun perempuan. Dan bisa menjawab permasalahan yang saya ajukan dengan enak dan mudah saya terima.¹⁰²

Ketegasan tersebut dijelaskan melalui pernyataan berikut:

Pendekatan yang dilakukan melalui berkomunikasi secara langsung dengan warga melalui kegiatan sosialisasi dengan panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang serta Kepala Desa dan perangkat desa.¹⁰³

Dari hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati selaku informan subyek yang merupakan sumber utama dalam penelitian ini, dijelaskan pula bahwa sikap seorang petugas pembebasan tanah dari Pejabat Pembuat Komitmen harus berpegang pada prosedur dan tata cara dalam peraturan pengadaan tanah serta tidak diperkenankan melakukan ancaman terhadap warga. Hal ini dapat disimak melalui kutipan wawancara berikut:

Selain berpegang pada aturan pemerintah terkait pengadaan tanah, kami juga menerapkan pendekatan personal. Dalam hal ini, berbagai kemungkinan kami tawarkan sebagai solusi jika ada kebuntuan dalam proses negosiasi pembebasan tanah terhadap warga yang terdampak. Tidak pernah sama sekali karena menyalahi aturan dan tidak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 tentang pengadaan lahan. Kami kembalikan kepada prosedur dan tata cara peraturan pengadaan tanah yang berlaku serta koordinasi bersama panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang yang dibantu Kepala Desa dan perangkat desa.¹⁰⁴

Pernyataan tentang perlunya memperhatikan karakteristik individu bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen yang merupakan salah satu model *soft competency* ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh para Pejabat Pembuat Komitmen lainnya melalui tanggapan dalam suatu kegiatan *Focus*

¹⁰² Hasil wawancara dengan Nurchalim, pada tanggal 20 Juni 2017 di rumah Nurchalim.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati, pada tanggal 18 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

Group Discussion (FGD). Berbagai tanggapan yang berhasil dihimpun tersebut antara lain:

Bagaimanapun pendekatan emosional ini sangat dibutuhkan. Jika tidak, tentu yang terjadi di lapangan akan menimbulkan banyak masalah seperti pada tahun-tahun sebelumnya. Intinya, seorang petugas PPK tidak boleh mengabaikan kepentingan masyarakat hanya untuk mencapai target keberhasilan tugasnya.¹⁰⁵ Dengan pendekatan emosional yang penuh rasa kekeluargaan, kita akan semakin memahami bahwa masyarakat juga memerlukan perhatian dalam program pemerintah.¹⁰⁶

Justru pendekatan emosional itu yang sangat diperlukan oleh para petugas PPK. Melalui pendekatan tersebut, petugas akan mengetahui sifat, sikap dan karakter masyarakat yang sedang mereka hadapi. Hal ini dapat mempermudah dalam mengambil tindakan jika ada seseorang yang kurang puas terhadap kinerja PPK.¹⁰⁷

Pendekatan emosional ini perlu dilakukan oleh petugas PPK dalam kondisi apapun. Terlebih untuk urusan finansial yang sering membuat orang temperamental.¹⁰⁸

Kesadaran seorang Pejabat Pembuat Komitmen terhadap karakteristik individu sebagai sifat bawaan yang juga dimiliki oleh setiap orang, memberi kesan tersendiri bagi instansi dan pihak terkait dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Melihat adanya itikad dan inisiatif yang baik dari para petugas pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, membuat M. Supakun kembali menghimbau melalui kutipan pernyataannya berikut:

Mohon lebih diperhatikan kembali kiranya kesulitan para petugas di lapangan yang setiap hari bertemu perangkat desa dan masyarakat dengan berbagai macam masalah yang ada, baik dari Panitia Pengadaan Tanah serta koordinator, staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa bekerja sama di

¹⁰⁵ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁰⁶ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁰⁷ Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁰⁸ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

lapangan dan yang tidak kalah pentingnya diberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas demi kelancaran pembebasan lahan JI Peterongan.¹⁰⁹

Pada prinsipnya karakteristik individu (*traits*) ini dapat menjadikan seorang pejabat turut merasakan sinyal positif maupun negatif yang sedang dipendam orang lain di sekitarnya. Karena itulah melalui pemahaman terhadap karakteristik individu dalam menjalankan suatu tugas, karakteristik individu yang baik dari seorang petugas pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, akan sanggup memancarkan tanggapan yang baik pula terhadap orang-orang yang dihadapi. Seperti halnya kesan yang diberikan oleh 2 (dua) orang pejabat Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang dalam pernyataan berikut:

Berbagai macam informasi, kendala, permasalahan yang ada dalam pembebasan lahan oleh petugas sangat bermacam-macam dan berbobot. Sehingga kami dapat berkoordinasi bersama untuk menelusuri informasi tersebut. Setiap proses yang dilalui dalam pembebasan lahan JI Peterongan kami selalu diajak bertukar pendapat, saran, teknik oleh petugas pembebasan lahan untuk kelancaran pembangunan JI Peterongan. Tentunya tidak keluar dari prosedur dan aturan yang berlaku di dalamnya.¹¹⁰

Saya lebih terfokus pada permasalahan yang menyangkut sengketa tanah, sehingga petugas pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan juga dapat bekerja maksimal sesuai dengan aturan yang berlaku. Dalam hal ini saya menawarkan agar terus melakukan koordinasi bersama guna meluruskan informasi-informasi yang bersumber di lapangan.

Akhir-akhir ini cukup intens saya dihubungi oleh para petugas tersebut. Bahkan beberapa bulan lalu, ada juga yang menemui saya secara langsung terkait pembebasan tanah untuk JI Peterongan. Saat-saat itulah kami bertukar pendapat dan saling berdiskusi serta mencari jalan keluar terbaik demi lancarnya proses pembangunan JI Peterongan.¹¹¹

Pentingnya pemahaman karakteristik individu seorang Pejabat Pembuat

Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan M. Supakun, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pemerintah Kabupaten Jombang.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Herwys Syachfuddin, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Kawit Subagyo, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

Peterongan, pada akhirnya melahirkan kelenturan sifat seorang pejabat dalam menghadapi warga pemilik tanah yang terdampak pembangunan. Sehingga tidak lagi terdengar adanya intimidasi atau ancaman dari petugas terhadap warga desa dalam proses pembebasan tanah. Hal ini terbukti dari beberapa pernyataan para Kepala Desa sebagaimana hasil wawancara berikut:

Tidak ada sama sekali unsur pemaksaan atau intimidasi di dalam pembebasan tanah JI Peterongan terhadap warga kami, baik dari petugas PPK Irigasi dan Rawa maupun Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang.¹¹²

Sebenarnya bukan intimidasi atau ancaman. Mungkin karena alotnya proses negosiasi waktu itu, berdampak pada munculnya emosi sesaat dari pihak petugas PPK maupun Panitia Pengadaan Lahan, sehingga warga sempat dibuat emosi juga. Tapi untungnya semua ketegangan itu dapat segera diatasi secara arif dan kami pun kembali melanjutkan pembahasan lainnya.¹¹³

Saya rasa tidak ada. Sebab masyarakat kami cukup mengerti dengan dampak dari pembangunan JI Peterongan tersebut. Petugas pun saya amati sangat pintar menarik perhatian warga.¹¹⁴

Kalau perkataan yang kesannya emosional saya kira ada dan itu kami anggap suatu yang wajar, karena hal ini urusan yang sangat sensitif bagi warga desa. Tapi kalau sampai melakukan intimidasi, kayaknya tidak pernah ada laporan dari warga desa kami selaku pemilik lahan yang terdampak pembangunan JI Peterongan.¹¹⁵

Bagi seorang pejabat yang bertugas pada wilayah kerja yang rawan seperti pembebasan tanah, pemahaman terhadap karakteristik individu (*traits*) sebagai salah satu model *soft competency*, merupakan bagian tak terpisah dari strategi maupun keahlian dalam mengelola suatu pekerjaan. Kombinasi antara keahlian manajerial dengan pemahaman karakteristik individu dalam bertugas

¹¹² Hasil wawancara dengan Sri Handayani, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Pundong Kabupaten Jombang.

¹¹³ Hasil wawancara dengan Muklisun, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Godong Kabupaten Jombang.

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Khisnulloh, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Arif Affandi, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

tidak saja harus diterapkan pada masa-masa bertugas, melainkan juga dapat dikembangkan di segala situasi dan lingkungan masyarakat sekitar. Dengan demikian, masyarakat pun akan lebih menyadari bahwa seorang pejabat itu memang harus lebih responsif terhadap situasi yang melingkupinya.

Berdasarkan pada hasil observasi yang peneliti pantau di lapangan, ditemukan bahwa dalam menjalankan proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, petugas dari PPK Irigasi dan Rawa berupaya semaksimal mungkin memadukan keahlian manajerial dan karakteristik individu terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Kombinasi semacam ini tentu saja merupakan wujud dari kesadaran seorang pejabat terhadap karakteristik individu (*trait s*) yang harus diterapkan secara beringan dengan keahlian manajerial dalam bertugas.¹¹⁶

Kelenturan sikap seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan dari tahap-tahap pelaksanaan pembebasan tanah, juga peneliti dapatkan dari berbagai tanggapan positif para Kepala Desa terdampak. Dengan adanya respon baik terhadap keberadaan maupun kinerja para petugas PPK Irigasi dan Rawa tersebut, dapat dikatakan bahwa penerapan karakteristik individu seorang petugas Pejabat Pembuat Komitmen menjadi amunisi yang baik dalam menjalankan pekerjaan.¹¹⁷ Kenyataan ini tidak bisa terlepas dari kesiapan para petugas

¹¹⁶ Catatan hasil observasi di lokasi 4 (empat) desa yang terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan pada tanggal 17-19 Juni 2017.

¹¹⁷ *Ibid.*

PPK Irigasi dan Rawa dalam mengoptimalkan pemahaman karakteristik individu (*traits*) sebagai bagian dari model *soft competency* yang mereka miliki.

Sugiharto tidak mengelak tentang kebenaran dari proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang terkesan lambat, bahkan sampai memakan waktu selama 15 tahun. Hal tersebut disebabkan dari pimpinan tertinggi nya yaitu seorang PPK yang kurang memperhatikan akan pentingnya pendekatan kepada masyarakat. Dan pendekatan ke masyarakat tersebut tidak bisa diwakilkan kepada petugas yang ada di lapangan. Hal ini terlihat jelas melalui pernyataannya yang tertuang dalam hasil diskusi berikut:

Memang pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan terkesan lambat. Tetapi lambatnya proses tersebut bukan dari kami sebagai petugas yang ada di lapangan, karena kami sudah sangat sering melakukan pendekatan kepada warga dan orang-orang BPN maupun instansi terkait. Tetapi hal tersebut belum cukup, bagi warga pemilik tanah maupun instansi terkait peran dan kehadiran seorang PPK sangat berarti bagi mereka. Karena jika seorang PPK mau turun langsung ke lapangan dan bernegosiasi langsung dengan warga, maka proses pembebasan akan jauh lebih mudah.¹¹⁸

Sugiharto juga menyampaikan bahwa selama 15 tahun PPK nya selalu berganti dengan orang lain tetapi tidak ada perubahan dari sikap maupun strategi dalam proses pembebasan tanah tersebut dan hanya memperhatikan progress penyerapan keuangannya saja.

Menempati posisi sebagai seorang Pengawas Lapangan dari Pejabat Pembuat Komitmen Irigasi dan Rawa, Qomar nampaknya cukup memahami tentang *soft competency* yang harus dimiliki oleh seorang pejabat. Dalam *Focus Group Discussion* (FGD) ia berpandangan, bahwa *soft competency* merupakan

¹¹⁸ *Ibid.*

kemampuan batin yang melahirkan sikap dan tindakan seseorang, sebagaimana dinyatakan melalui kutipan hasil diskusi berikut:

Saya menyimak dari jalannya diskusi kita pada hari ini, kalau *soft competency* itu lebih mengarah pada kemampuan batin yang melahirkan sikap dan tindakan seseorang dalam mengelola proses pekerjaannya. Terlebih lagi dalam proses berinteraksi di tengah masyarakat, *soft competency* akan dapat membuktikan diri seseorang sebagai pejabat yang handal, arif dan bijak.¹¹⁹

Dalam tugas mengawal proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, Qomar selalu memperhatikan segala aspek yang berada di sekitarnya. Karena dalam menjalankan tugas, baginya seorang Pejabat Pembuat Komitmen harus peka dan tanggap terhadap gejala yang dapat saja timbul sewaktu-waktu di tengah masyarakat, sehingga ia berpendat bahwa :

Bagi saya seluruh aspek harus menjadi perhatian khusus bagi PPK dalam menjalankan tugasnya. Lebih-lebih aspek ekonomi yang membelit masyarakat. Selain itu perlu juga dipertimbangkan adanya kesinambungan antara peraturan pemerintah dengan dampak kesejahteraan masyarakat.¹²⁰

Qomar berprinsip bahwa dalam menjalankan tugas sebagai seorang Pejabat Pembuat Komitmen, petugas PPK harus memiliki kemampuan khusus agar mudah menarik simpati masyarakat, seperti tertuang dalam pernyataannya berikut ini:

Sebenarnya tidak sulit, asalkan kita sudah menerapkan aturan secara benar dan tepat, masyarakat tentunya juga akan mudah diajak berkompromi. Selain itu seorang petugas PPK juga harus pintar menarik simpati masyarakat, agar masyarakat memberi kepercayaan penuh terhadap tugas yang dijalani PPK.¹²¹

¹¹⁹ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*

Melaui *soft competency* dalam dirinya, Qomar semakin yakin dapat menyelesaikan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sudah berlangsung selama 15 tahun tersebut. Dengan begitu tidak ada lagi keraguan bagi semua pihak untuk segera menuntaskan program sesuai dengan aturan yang berlaku serta tata cara yang baik demi kepentingan bersama.

6.1.1.3.Motif (*Motives*) Berpikir dan Bertindak Pejabat Pembuat Komitmen

Motif merupakan dorongan dalam diri manusia yang timbul dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia tersebut. Motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *to move*. Karena itu motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat atau *driving force*. Motif sebagai pendorong sangat terikat dengan faktor-faktor lain, yang disebut dengan motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan. Dengan demikian motivasi mempunyai tiga aspek di dalamnya yaitu :

Keadaan terdorong dalam diri organisme (*a drive state*), yaitu kesiapan bergerak karena kebutuhan jasmani, keadaan lingkungan, atau keadaan mental seperti berpikir dan ingatan. Perilaku yang timbul dan terarah karena keadaan ini Tujuan atau "goal" yang dituju oleh perilaku tersebut.

Kegiatan berpikir dan bertindak bagi setiap orang adalah satu kesatuan yang tak terpisah. Dengan berpikir maka orang pun akan tergiring untuk melakukan suatu tindakan dari hasil pikirannya. Begitupun adanya sebuah tindakan yang selalu didahului dengan kegiatan berpikir. Sebab orang yang tidak mendasari tindakannya dengan pikiran, seringkali menimbulkan hasil yang kurang memuaskan bagi dirinya. Bahkan tak jarang pula sebuah tindakan yang disertai dengan proses berpikir justru akan berdampak buruk, tidak saja bagi dirinya tetapi juga bagi orang lain yang berada di sekitarnya.

Dalam proses berpikir untuk melakukan tindakan, seseorang juga harus mengedepankan motif (*motives*) yang melandasi pikirannya dalam bertindak. Karena itulah motif (*mitives*) berpikir dan bertindak yang terdapat dalam diri seseorang dijadikan sebagai bagian dari *soft competency* dalam lingkungan organisasi tempat manusia berkumpul untuk menjalankan fungsi tugasnya masing-masing. Sehingga melalui motif (*motives*) tersebut dapat membuat seseorang memiliki sandaran dalam menjalankan visi dan misi dari suatu organisasi maupun instansi yang diembankan kepadanya.

Berdasarkan pada pandangan di atas, dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, sudah selayaknya seorang Pejabat Pembuat Komitmen lebih memahami tentang pentingnya sebuah motif (*motives*) dalam berpikir dan bertindak, dengan tujuan untuk menghindari kesalahan sekecil apapun bentuknya. Sementara itu terkait motif (*motive*) yaitu sesuatu yang mendasari seseorang untuk berpikir maupun bertindak yang seharusnya menjadi kriteria seorang Pejabat Pembuat Komitmen, dia lebih

memilih cara meluruskan niat nya dalam menjalankan tugas dalam membebaskan tanah seperti dalam pernyataan nya sebagai berikut :

Dalam melaksanakan tugas pembebasan tanah, saya terlebih dahulu meluruskan niat saya dan memantapkan hati saya tentang tujuan akhir dari pelaksanaan tugas saya. Saya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus meletakkan kesejahteraan masyarakat dan berjalan sesuai peraturan perundangan yang berlaku .¹²²

Dengan demikian pemahaman Indah tentang *soft competency* bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen sebenarnya sudah melekat di dalam dirinya. Sehingga dalam menjalankan tugasnya Indah terlihat lebih percaya diri dan yakin bahwa program yang ditugaskan kepadanya dapat dituntaskan.

Selain itu, hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati selaku informan subyek dalam penelitian ini, motif (*motives*) berpikir dan bertindak sebagai seorang Pejabat Pembuat Komitmen, dapat terbentuk melalui rutinitas pertemuan yang sering menghasilkan beragam motif dari masing-masing individu yang diajak berinteraksi. Hal ini dapat disimak melalui kutipan wawancara berikut:

Berkoordinasi bersama koordinator dan staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa yang meliputi langkah, strategi dan teknik untuk kelancaran pembangunan JI Peterongan.

Dalam kegiatan pembayaran ganti untung kepada masyarakat yang terdampak pembebasan tanah, hasil dari pertemuan tersebut sangat signifikan dan respon masyarakat sangat positif, sehingga timbul keyakinan dari kami dapat menyelesaikan pembebasan tlahan JI Peterongan sesuai dengan peraturan yang berlaku.¹²³

Pernyataan yang berhubungan dengan motif (*motives*) berpikir dan bertindak bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam menjalankan

¹²² *Ibid.*

¹²³ Hasil wawancara dengan Indah Kusuma Hidayati, pada tanggal 18 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

tugasnya ini juga merupakan salah satu model *soft competency* yang sejalan dengan pandangan para Pejabat Pembuat Komitmen lainnya sebagaimana terhimpun dalam beragam tanggapan yang berhasil peneliti dapatkan dari suatu kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD). Berbagai tanggapan yang dimaksud di sini antara lain:

Waktu melakukan sosialisasi tentang pembebasan tanah di beberapa titik lokasi, kami sengaja datang lebih awal agar bisa berinteraksi dengan masyarakat setempat. Begitupun dalam proses negosiasi harga ganti rugi di kantor desa masing-masing, kami lebih memilih untuk memberi kesempatan bagi kepala desa dan warganya yang ingin menyampaikan pendapat mereka. Setelah itu barulah kami ajak mereka untuk berunding sesuai peraturan yang berlaku.¹²⁴

Bagi saya semua teknik harus digunakan untuk bisa menarik simpati warga. Karena itu kami terus berupaya untuk menjalin komunikasi pada semua pihak yang terlibat, tidak terkecuali pihak pemerintah Kabupaten Jombang. Karena motif yang kami terapkan adalah membangun bersama dalam kebersamaan.¹²⁵

Prinsip kerja saya dalam bertugas itu pokoknya tidak ingin merepotkan orang lain, karena saya sendiri juga sangat tidak senang jika direpotkan oleh orang lain. Prinsip ini menjadi motif bagi saya untuk terus melakukan pendekatan terhadap warga, agar jangan sampai timbul salah pengertian satu sama lain. Jadi, yang saya terapkan selama ini yaitu melakukan komunikasi sesering mungkin, baik kepada rekan sesama petugas, instansi terkait maupun warga desa terdampak.¹²⁶

Selama menjadi pengawas lapangan dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, saya selalu belajar dari pengalaman yang dulunya pernah terjadi. Dari situ saya membangun keyakinan bahwa sikap dan tindakan seseorang kadang telah menimbulkan masalah tersendiri bagi orang-orang di sekitarnya. Karena itu saya terus berupaya untuk membangun hubungan baik pada sesama dalam setiap proses pekerjaan.¹²⁷

Pemahaman seorang Pejabat Pembuat Komitmen pada motif (*motives*)

berpikir dan bertindak yang menjadi bagian dari model *soft competency* dalam

¹²⁴ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹²⁵ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹²⁶ Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹²⁷ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

menjalankan tugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan agaknya sangat dibutuhkan demi kelancaran program tersebut. Karena dengan motif (*motives*) berpikir dan bertindak yang tepat dalam segala suasana, menjadikan seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa dapat memposisikan dirinya sebagai pejabat yang arif dalam memutuskan suatu kebijakan. Sehingga menurut Supakun semua pekerjaan pun dapat “berjalan maksimal sesuai dengan tugas dan peran yang tercantum dalam SK Panitia Pelaksana Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang.”¹²⁸

Motif (*motives*) berpikir dan bertindak yang diterapkan oleh petugas selama proses pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa, pada dasarnya merupakan suatu bentuk keahlian yang seringkali muncul tanpa disadari, tapi hasil yang ditimbulkan dari model *soft competency* tersebut menghasilkan dampak signifikan di tengah proses tugas-tugas mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh 2 (dua) orang pejabat Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang dalam kutipan hasil wawancara berikut:

Sangat antusias baik sikap maupun tindakan petugas pembebasan tanah dalam pendekatan personil (individu) kepada masyarakat yang terdampak dengan didasari rasa kekeluargaan demi tercapainya dari target pembebasan lahan yang direncanakan oleh pimpinan.

Keinginan kami dari PPK lebih sering berkoordinasi ke lapangan baik dengan Panitia Pembebasan Tanah, koordinator dan staf pembebasan tanah PPK Irigasi dan Rawa dalam menyelesaikan permasalahan yang bermacam-macam dengan latar belakang yang berbeda-beda.¹²⁹

Saya lihat belakangan ini para petugas pembebasan tanah begitu antusias dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Saya juga sudah melihat proses pendekatan yang baik terhadap masyarakat terdampak dengan rasa

¹²⁸ Hasil wawancara dengan M. Supakun, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pemerintah Kabupaten Jombang.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan Herwys Syachfuddin, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

kekeluargaan, sehingga kendala maupun masalah yang pernah ada di masa lalu tidak lagi menjadi suatu hambatan.

Keinginan kami dari pihak pertanahan itu sangat sederhana, yaitu mengajak PPK agar sesering mungkin melakukan koordinasi terhadap pihak-pihak terkait, terutama mereka yang terdampak langsung dalam pembebasan tanah untuk proyek pembangunan JI Peterongan ini.¹³⁰

Sebagai seorang Petugas Pembebasan Tanah yang merupakan elemen dari Pejabat Pembuat Komitmen Irigasi dan Rawa, Erni Fitria dan Krisma Pandega memiliki pemahaman yang sama tentang *soft competency* yang harus dimiliki oleh seorang pejabat. Dalam *Focus Group Discussion* (FGD) keduanya berpandangan, bahwa *soft competency* merupakan kekuatan yang melekat dalam diri setiap orang, sebagaimana mereka gambarkan melalui kutipan hasil diskusi berikut:

Kalau saya sih sudah pernah mendengar, cuma tidak seberapa paham tentang bagian-bagiannya. Tapi sekarang saya mengerti apa itu sebenarnya *soft competency*. Bagi saya, ini merupakan suatu kekuatan yang terdapat pada setiap individu dalam upaya mengelola setiap pekerjaan, terutama kemampuan berinteraksi pada sesama baik secara personal maupun berkelompok.¹³¹

Bagi saya pengertian *soft competency* ini cukup jelas. Saya juga langsung mengerti bahwa *soft competency* merupakan basis keahlian yang harus dipegang teguh oleh seorang pejabat. Dan dalam menjalankan tugasnya seorang PPK harus meletakkan niatnya dan tujuannya dalam pembebasan tanah tersebut. Jika hanya diniatkan sekedar untuk progress penyerapan saja, saya yakin hasilnya tidak akan maksimal dan optimal.¹³²

Penerapan motif (*motives*) berpikir dan bertindak bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Kawit Subagyo, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

¹³¹ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹³² Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

Jaringan Irigasi Peterongan ini dirasa penting mengingat banyaknya permasalahan yang terjadi di lapangan. Mulai dari tingkat kesadaran masyarakat yang beragam, pro dan kontra seputar penetapan harga ganti rugi hingga tata cara menangani lahan yang masih bersengketa, semua itu harus dihadapi dengan kemampuan berpikir dan bertindak secara tepat dan benar. Dalam situasi inilah motif (*motives*) berpikir dan bertindak seorang PPK Irigasi dan Rawa harus diterapkan, sehingga mampu mendorong pihak-pihak terkait untuk berperan aktif demi kelancaran program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Hal ini kemudian diikuti oleh para Kepala Desa sebagaimana hasil wawancara berikut:

Pendekatan persuasif kepada masyarakat melalui informasi di desa dibantu para perangkat desa untuk kelanjutan pembebasan tanah JI Peterongan.¹³³ Saya beserta perangkat desa selalu melakukan pendekatan secara kekeluargaan, baik itu untuk urusan proyek JI Peterongan maupun urusan-urusan lain yang berkaitan dengan kesejahteraan warga.¹³⁴

Kami sering berkoordinasi dengan para sesepuh desa. Kepada mereka kami meminta tolong agar berkenan memberi arahan pada warga untuk lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi dan keluarga. Alhamdulillah, semua upaya kami dapat menyentuh hati masyarakat.¹³⁵

Kami membuat stand informasi khusus tentang rencana program pembangunan JI Peterongan yang diberikan oleh petugas pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa. Jadi, setiap warga yang butuh penjelasan selalu kami layani dengan baik dan transparan.¹³⁶

Berdasarkan pada hasil observasi di lapangan, peneliti menemukan bahwa dalam melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan

¹³³ Hasil wawancara dengan Sri Handayani, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Pundong Kabupaten Jombang.

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Muklisun, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Godong Kabupaten Jombang.

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Khisnulloh, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

¹³⁶ Hasil wawancara dengan Arif Affandi, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

Jaringan Irigasi Peterongan, para petugas PPK Irigasi dan Rawa telah mencrapkan motif (*motives*) berpikir dan bertindak terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Temuan ini telah peneliti konfirmasi secara langsung melalui berbagai sumber terpercaya yang berhubungan dengan program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini merupakan bentuk pemahaman seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa untuk lebih mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan diri secara pribadi.¹³⁷

Demikian pula dengan dampak yang ditimbulkan dari penerapan motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini, pada akhirnya menjadikan seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa mampu bersinergi dengan para Kepala Desa terdampak. Melalui sinergitas kinerja tersebut, para petugas PPK Irigasi dan Rawa tidak lagi merasa bekerja sendiri, sebab dengan inisiatif yang baik para Kepala Desa terdampak pun turut ambil bagian untuk memperlancar program pembangunan.¹³⁸ Hal ini peneliti buktikan dengan adanya perangkat desa yang siap memberi informasi tentang pentingnya program Jaringan Irigasi Peterongan bagi seluruh warga.

¹³⁷ Catatan hasil observasi di lokasi 4 (empat) desa yang terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan pada tanggal 17-19 Juni 2017.

¹³⁸ *Ibid.*

6.1.2. Pengembangan Model *Soft Competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah pada Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan

Model *soft competency* adalah suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Proses perumusan suatu model *soft competency* harus diselaraskan dengan strategi, tujuan, sasaran dan nilai dari organisasi. Pada penelitian ini peneliti telah melakukan wawancara pada beberapa informan guna menggali informasi tentang berbagai tahap yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan model *soft competency* di kalangan Pejabat Pembuat Komitmen.

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumentasi, dalam proses pengembangan model *soft competency* yang diperoleh dari Satiwan, seorang Kepala Sub Bagian Kepegawaian di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas yang mempunyai tugas membina dan mengembangkan pegawai di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, adalah sebagai berikut :

Langkah awal yang dilakukan adalah memetakan kompetensi dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Setelah peta kompetensi didapatkan dari hasil observasi dan uji kompetensi langkah selanjutnya adalah dengan membagi antara bagian *hard competency* dan *soft competency* dan selanjutnya menempatkan urutan dominasi dari *soft competency* yang harus dikembangkan. Pengembangan ke tiga unsur dari *soft competency* dilakukan dengan cara pembangunan karakter dan kegiatan-kegiatan lain yang dapat memberikan motivasi dan kesadaran akan pentingnya pelayanan kepada masyarakat bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah.¹³⁹

Bagi seorang pejabat sudah memahami tentang makna *soft competency* tentu saja akan mudah baginya untuk terus mengembangkan ketiga model *soft competency* yang melekat dalam dirinya. Akan tetapi tentu saja tidak semua

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Satiwan, pada tanggal 22 Juni 2017 di kantor Subag Kepegawaian BBWS Brantas

pejabat memahami secara mendalam tentang hakikat *soft competency* itu sendiri. Karena itulah, melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) yang telah peneliti adakan bagi petugas PPK Irigasi dan Rawa di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya, berhasil diperoleh tingkat pemahaman tentang *soft competency*, sebagaimana tanggap dari para peserta diskusi berikut ini:

Baru kali ini saya mengetahui adanya *soft competency*. Setelah mendengar penjabaran tadi, saya jadi memahami bahwa *soft competency* yang sedang kita bahas ini adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain.¹⁴⁰

Kalau saya sih sudah pernah mendengar, cuma tidak seberapa paham tentang bagian-bagiannya. Tapi sekarang saya mengerti apa itu sebenarnya *soft competency*. Bagi saya, ini merupakan suatu kekuatan yang terdapat pada setiap individu dalam upaya mengelola setiap pekerjaan, terutama kemampuan berinteraksi pada sesama baik secara personal maupun berkelompok.¹⁴¹

Bagi saya pengertian *soft competency* ini cukup jelas. Saya juga langsung mengerti bahwa *soft competency* merupakan basis keahlian yang harus dipegang teguh oleh seorang pejabat. Apalagi jika dalam berkomunikasi, maka *soft competency* ini sangat dibutuhkan semua orang.¹⁴²

Saya menyimak dari jalannya diskusi kita pada hari ini, kalau *soft competency* itu lebih mengarah pada kemampuan batin yang melahirkan sikap dan tindakan seseorang dalam mengelola proses pekerjaannya. Terlebih lagi dalam proses berinteraksi di tengah masyarakat, *soft competency* akan dapat membuktikan diri seseorang sebagai pejabat yang handal, arif dan bijak.¹⁴³

Dalam diskusi tersebut sebagian besar peserta sepakat untuk menerapkan *soft competency* sejak pertama kali seorang pejabat bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa para petugas PPK

¹⁴⁰ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴¹ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴² Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴³ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

Irigasi dan Rawa yang hadir dalam kegiatan diskusi sangat ingin untuk memanfaatkan potensi batiniah yang melekat dalam diri mereka. Pandangan ini sejalan dengan argumentasi dari peserta diskusi berikut ini:

Seharusnya sejak kita mulai melakukan tugas apapun bentuknya. Sebab dengan meyakini keberadaan *soft competency* yang kita miliki, akan menjadikan segala pekerjaan menjadi ringan dan proses interaksi pada sesama juga terasa lebih nyaman.¹⁴⁴

Sejak pertama kali bertugas. Apalagi tugas yang diembannya berada pada posisi strategis sebagai penentu suatu kebijakan.¹⁴⁵ Yah, tentu saja ketika kita sudah mulai menjabat dalam suatu struktur *soft competency* ini harus segera diterapkan. Kalau tidak, pastilah kita akan merasa terbebani dalam setiap pekerjaan.¹⁴⁶

Sejak kita mulai bekerja, *soft competency* ini harus diterapkan. Terlebih jika pekerjaan atau tugas kita selalu bersinggungan dengan banyak orang yang memiliki karakter berbeda-beda.¹⁴⁷

Ketika ditelusuri secara lebih mendalam tentang kriteria dari model *soft competency* yang menjadi tema dalam kajian tersebut, para peserta diskusi merasa cocok untuk menerapkan model *soft competency* dalam menjalankan tugas mereka sebagai petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Tentu saja kecocokan ini disertai dengan berbagai alasan, sebagaimana terhimpun dalam pernyataan-pernyataan berikut:

Menurut saya sangat cocok, karena dengan 3 (tiga) kriteria yang terdiri dari *motives*, *trait s* dan *self concept* dapat membuat seorang pejabat lebih percaya diri dan berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugasnya.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴⁵ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴⁶ Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴⁷ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁴⁸ Tanggapan Sugiarto dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

Cocok sekali dan perlu diterapkan serta dikembangkan dalam setiap kesempatan di waktu-waktu melakukan pekerjaan. Saya berpendapat bahwa ketiga kriteria *soft competency* yaitu *motives*, *trait s* dan *self concept* tersebut akan menjadikan seorang pejabat lebih *enjoy* dalam menjalankan tugasnya.¹⁴⁹

Saat ini saya baru bisa membayangkan saja seberapa penting kriteria *soft competency* ini bagi seorang pejabat dalam proses pekerjaannya. Tapi menurut saya, tiga kriteria tersebut sangat pas untuk diterapkan. Tinggal bagaimana cara kita untuk terus mengembangkan *soft competency* ini agar menyatu dengan karakter kita sehari-hari dalam mengelola pekerjaan.¹⁵⁰

Sangat cocok dan saya kira kita memang belum menyadarinya selama ini bahwa ketiga kriteria *soft competency* ini sebenarnya sudah ada dalam diri kita masing-masing.¹⁵¹

Faktor kecocokan untuk menerapkan model *soft competency* dalam bertugas sebagai seorang petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan menjadi dasar pijakan mendasar dalam proses pengembangan model *soft competency* bagi petugas PPK Irigasi dan Rawa. Karena bagaimanapun, pengembangan terhadap model *soft competency* tidak bisa dilepaskan dari adanya harapan yang diinginkan oleh banyak orang yang terlibat langsung dalam program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Harapan berupa saran bagi pengembangan *soft competency* ini dapat disimak melalui pernyataan-pernyataan berikut:

Saran kami lebih dan lebih diperhatikan permasalahan yang ada di lapangan dari segi teknik, tata cara dan seni dalam penyelesaiannya, serta diperhatikan kembali dari petugas pembebasan lahan JI Peterongan yang saling berkesinambungan menjalankan tugasnya.¹⁵²

Saya menyarankan agar PPK lebih menaruh perhatian khusus pada masalah-masalah yang terjadi di lapangan serta sesegera mungkin untuk

¹⁴⁹ Tanggapan Erni Fitria dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁵⁰ Tanggapan Krisma Pandega dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁵¹ Tanggapan Qomar dalam *Focus Group Discussion* (FGD), pada tanggal 21 Juni 2017 di kantor Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya.

¹⁵² Hasil wawancara dengan Herwys Syachfuddin, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

mengakomodir permasalahan tersebut, baik itu secara teknik, tindakan maupun antisipasi dalam setiap tahap penyelesaiannya. Dengan begitu, petugas pembebasan tanah untuk JI Peterongan akan lebih bijak dan kreatif dalam menjalankan semua tugasnya.¹⁵³

Harapan yang sama juga berdatangan dari para Kepala Desa di lokasi yang terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Rata-rata dari pernyataan mereka sangat menginginkan adanya respon positif dari pihak petugas PPK Irigasi dan Rawa terhadap warga yang tanahnya terkena proyek pembangunan. Harapan-harapan tersebut tentu saja menjadi amunisi bagi para petugas PPK Irigasi dan Rawa untuk lebih bersemangat dalam mengembangkan *soft competency* mereka, guna memperlancar proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sempat mangkrak selama belasan tahun. Harapan-harapan yang menjadi keinginan para Kepala Desa tersebut, sebagaimana terungkap dalam kutipan hasil wawancara berikut:

Keinginan kami terhadap warga khususnya bagi pemilik tanah atau yang sering disebut dengan tuan tanah tidak memberi pengaruh kurang baik terhadap adanya proyek pembebasan tanah guna memperlancar pekerjaan dari tim PPK dan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang. Sedangkan terhadap petugas keinginan kami tetap menjaga kekompakan, persaudaraan agar silaturahmi yang telah terjalin dengan baik dalam kegiatan pengadaan tanah Jaringan Irigasi Peterongan semakin akrab.¹⁵⁴

Saya ingin setiap warga desa yang tanahnya terkena pembangunan JI Peterongan selalu berpandangan baik terhadap PPK dan Panitia Pengadaan Tanah. Begitupun dengan petugas pembebasan tanah, kami berharap agar terus menjaga tali silaturahmi dalam setiap proses kegiatan yang mereka jalankan selama ini.¹⁵⁵

Saya inginnya baik warga terdampak maupun petugas pembebasan tanah serta para pemegang kebijakan agar tetap saling menjaga hubungan yang

¹⁵³ Hasil wawancara dengan Kawit Subagyo, pada tanggal 19 Juni 2017 di kantor Pertanahan Kabupaten Jombang.

¹⁵⁴ Hasil wawancara dengan Sri Handayani, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Pundong Kabupaten Jombang.

¹⁵⁵ Hasil wawancara dengan Muklisun, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Godong Kabupaten Jombang.

harmonis. Dengan begitu, saya rasa semua masalah akan cepat teratasi secara bersama-sama.¹⁵⁶

Bagi warga desa yang tanahnya terkena proyek pembangunan JI Peterongan, kami ingin mereka berperan aktif untuk menyelesaikan program tersebut. Sedangkan bagi petugas pembebasan lahan dari PPK dan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang kami harap agar tetap pro aktif melakukan pendekatan terhadap warga terdampak, sehingga terjalin hubungan silaturahmi yang harmonis satu sama lain demi lancarnya pembangunan JI Peterongan.¹⁵⁷

Jadi ringkasnya, dalam upaya pengembangan model *soft competency* ini selain mengacu pada faktor kecocokan terhadap 3 (tiga) kriteria yang terdiri dari konsep diri (*self concept*), karakteristik individu (*trait s*) dan motif (*motives*), juga bertolak dari adanya harapan maupun saran yang berkembang dari seluruh *stake holder* dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Pengembangan model *soft competency* bagi para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, setidaknya dapat dijadikan agenda penting bagi PPK Irigasi dan Rawa di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas Surabaya dengan tujuan untuk memperlancar program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

6.2. Pembahasan

Dalam penelitian terdahulu pembahasan *soft competency* dan kategorinya tidak dilakukan secara mendalam dan hal inilah yang menjadi hal yang baru dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Dalam

¹⁵⁶ Hasil wawancara dengan Khisnulloh, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

¹⁵⁷ Hasil wawancara dengan Arif Affandi, pada tanggal 17 Juni 2017 di kantor Desa Brambang Kabupaten Jombang.

pembahasan hasil penelitian ini, penulis menitikberatkan pada ketiga kategori dalam *soft competency* yang berdasar dari teori Spencer & Spencer.

Pemaknaan konsep diri (*self concept*) sebagai model pertama dari *soft competency* merupakan hal mendasar yang harus dipahami oleh seorang pejabat dalam menjalankan tugasnya. Karena melalui konsep diri yang kuat, menjadikan pejabat tersebut dapat dengan leluasa menata kepribadiannya manakala harus berhadapan dengan wilayah pekerjaan yang rawan dan rumit. Melalui konsep diri yang mapan itu juga seorang pejabat akan memiliki kesanggupan untuk mengelola permasalahan yang dihadapi, sehingga apapun bentuk dan ragam masalah yang ada dapat terkendali secara cepat dan cermat.

Pada saat proses sosialisasi dengan warga pemilik tanah, penguasaan konsep diri sangat berperan bagi seorang PPK. Karena dengan keyakinan seorang PPK dalam membebaskan tanah yang dilandasi kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku maka secara tidak langsung akan membuat PPK tersebut percaya diri dan pada akhirnya mampu meyakinkan warga pemilik tanah bahwa peraturan yang dibuat dalam membebaskan tanahnya semata-mata tetap bertujuan demi kesejahteraan warga pemilik tanah dan masyarakat lainnya yang terdampak jaringan irigasi penerangan tersebut.

Selain proses sosialisasi, memasuki tahap pembebasan selanjutnya yaitu identifikasi dan pengukuran tanah yang akan dibebaskan, penguasaan konsep diri yang baik dapat membuat PPK bertindak tanpa melanggar nilai-nilai yang ada didalam masyarakat, seperti ; memohon ijin kepada warga

bahwa petugas dari BPN akan berkeliling mendatangi rumah warga pemilik tanah untuk melakukan identifikasi data yuridis dan pengukuran tanah yang akan dibebaskan. Dengan demikian, warga tidak akan merasa direndahkan dan merasa dihargai oleh PPK tersebut.

Bukan hanya berhenti disitu, pada saat proses puncak dalam pembebasan tanah yaitu musyawarah tentang ganti rugi, konsep diri yang baik juga sangat diperlukan oleh PPK. Dengan berbekal penguasaan konsep diri yang baik, seorang PPK mampu meyakinkan warga bahwa hasil penilaian untuk ganti rugi yang telah disampaikan kepada warga telah memenuhi unsur kepuasan dan tidak merugikan warga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Satiwan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas yang mempunyai tugas membina dan mengembangkan pegawai di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, adalah sebagai berikut :

Menurut saya *soft competency* yang diperlukan oleh seorang PPK dalam pembebasan tanah yang terkait dengan 3 kategori yaitu ; Konsep Diri, Karakter, dan Motivasi antara lain ;
Konsep diri yang harus dimiliki oleh seorang PPK dalam pembebasan tanah adalah konsep diri yang positif, yaitu :

- Yakin akan kemampuan dalam mengatasi masalah dan tidak lari dari masalah serta berkeyakinan bahwa setiap masalah pasti ada jalan keluarnya.
- Merasa setara dengan orang lain, hal ini diperlukan saat harus menghadapi warga yang perlu pendekatan khusus.
- Peka terhadap perasaan orang lain, hal ini diperlukan dalam menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat dalam pembebasan tanah.
- Mampu introspeksi diri, dengan kemampuan mengintrospeksi diri maka PPK akan mampu merubah dirinya menjadi lebih baik dan diterima di masyarakat.

Sedangkan Karakter, bagi seorang PPK diperlukan karakter yang temperamen nya tenang, lalu energik, tegas dan mampu berinovasi saat ada kesulitan yang harus dipecahkan.

Lalu untuk motif, sudah jelas seorang PPK dalam pembebasan tanah harus memiliki motif yang baik dalam menjalankan tugasnya. Bukan sekedar mengejar progress keuangan atau penyerapan saja, tapi juga harus memperhatikan tugasnya sebagai seorang pegawai negeri sipil yang harus mengabdikan kepada negara dan masyarakat.¹⁵⁸

Hasil penelitian lapangan membuktikan bahwa teori Brehm dan Kassin tentang konsep diri sangat relevan dengan proses pembebasan tanah. Karena dengan keyakinan yang dimiliki seorang PPK dalam pembebasan tanah, maka akan ada kegiatan untuk berkoordinasi sebagai tindak lanjut dari keyakinan seorang PPK dalam membebaskan tanah untuk pembangunan jaringan irigasi penerangan.

Pemahaman terhadap konsep diri semacam ini sejatinya harus menjadi sandaran bagi para Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Penerangan. Karena tidak menutup kemungkinan dalam menjalankan tugasnya, seorang Pejabat Pembuat Komitmen akan berhadapan dengan berbagai hambatan yang mengiringinya. Keselarasan sikap dan tindakan yang diperankan para petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Penerangan yang sempat tertunda cukup lama. Keselarasan ini tentu saja tidak terlepas dari adanya kesadaran terhadap konsep diri (*self concept*) yang memang selayaknya diterapkan dalam setiap menjalankan tugas.

¹⁵⁸ Hasil wawancara dengan Satiwan, pada tanggal 22 Juni 2017 di kantor Subag Kepegawaian BBWS Brantas

Pada prinsipnya karakteristik individu (*traits*) ini dapat menjadikan seorang pejabat turut merasakan sinyal positif maupun negatif yang sedang dipendam orang lain di sekitarnya. Karena itulah melalui pemahaman terhadap karakteristik individu dalam menjalankan suatu tugas, karakteristik individu yang baik dari seorang petugas pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, akan sanggup memancarkan tanggapan yang baik pula terhadap orang-orang yang dihadapi. Pentingnya pemahaman karakteristik individu seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, pada akhirnya melahirkan kelenturan sifat seorang pejabat dalam menghadapi warga pemilik tanah yang terdampak pembangunan. Sehingga tidak lagi terdengar adanya intimidasi atau ancaman dari petugas terhadap warga desa dalam proses pembebasan tanah.

Dalam menjalankan proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, mulai dari sosialisasi dengan warga pemilik tanah, proses identifikasi dan pengukuran hingga musyawarah tentang pembayaran ganti rugi, karakter yang kuat harus bisa ditunjukkan PPK Irigasi dan Rawa kepada warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Dengan memperlihatkan karakter yang tenang, energik, dan mampu berinovasi, maka akan menumbuhkan kepercayaan warga pemilik tanah kepada PPK bahwa tujuan dari pembebasan tanah tersebut benar-benar demi kesejahteraan warga sekitar.

Hal tersebut jika dikaitkan dengan pernyataan tentang *soft competency* yang dikemukakan oleh Philip Carter, bahwa orang yang memiliki *soft*

competency, sering disebut memiliki Kecerdasan Emosional atau *Emotional Intelligence*, yang sering diukur sebagai *Emotional Intelligent Quotient* (EQ), adalah kemampuan menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain.¹⁵⁹ Dengan demikian, konsep kecerdasan emosi berarti memiliki kesadaran diri yang memungkinkan seseorang untuk mengenali perasaan-perasaan dan mengelola emosinya sendiri; dan itu melibatkan motivasi diri dan mampu untuk fokus pada sebuah tujuan daripada menuntut pemenuhan segera. Seseorang dengan EQ yang tinggi juga mampu untuk memahami perasaan orang lain dan lebih baik dalam menangani hubungan dirinya dengan sesama manusia di sekitarnya.

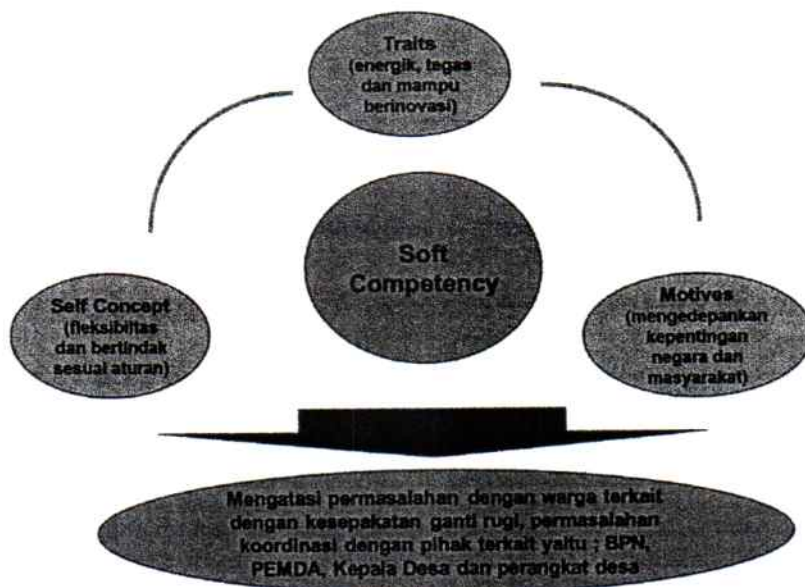
Dalam proses berpikir untuk melakukan tindakan, seseorang juga harus mengedapankan motif (*motives*) yang melandasi pikirannya dalam bertindak. Karena itulah motif (*mitives*) berpikir dan bertindak yang terdapat dalam diri seseorang dijadikan sebagai bagian dari *soft competency* dalam lingkungan organisasi tempat manusia berkumpul untuk menjalankan fungsi tugasnya masing-masing. Sehingga melalui motif (*motives*) tersebut dapat membuat seseorang memiliki sandaran dalam menjalankan visi dan misi dari suatu organisasi maupun instansi yang diembankan kepadanya. Karena itu sudah selayaknya seorang Pejabat Pembuat Komitmen lebih memahami tentang pentingnya sebuah motif (*motives*) berpikir dan bertindak, dengan tujuan untuk menghindari kesalahan sekecil apapun bentuknya.

¹⁵⁹ Philip Carter, *Loc. Cit*, h. 1-3.

Pemahaman seorang Pejabat Pembuat Komitmen pada motif (*motives*) berpikir dan bertindak yang menjadi bagian dari model *soft competency* dalam menjalankan tugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan agaknya sangat dibutuhkan demi kelancaran program tersebut. Karena dengan motif (*motives*) berpikir dan bertindak yang tepat dalam segala suasana, menjadikan seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa dapat memposisikan dirinya sebagai pejabat yang arif dalam memutuskan suatu kebijakan.

Penerapan motif (*motives*) yaitu niat yang melandasi untuk berpikir dan bertindak bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan ini dirasa penting mengingat banyaknya permasalahan yang terjadi di lapangan. Mulai dari tingkat kesadaran masyarakat yang beragam, pro dan kontra seputar penetapan harga ganti rugi hingga tata cara menangani lahan yang masih bersengketa, semua itu harus dihadapi dengan kemampuan berpikir dan bertindak secara tepat dan benar. Dalam situasi inilah motif (*motives*) berpikir dan bertindak seorang PPK Irigasi dan Rawa harus diterapkan, sehingga mampu mendorong pihak-pihak terkait untuk berperan aktif demi kelancaran program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

Proses yang menunjukkan betapa pentingnya self concept, traits dan motive sebagai bagian dari *soft competency* dapat penulis gambarkan pada gambar berikut :



Gambar : 6.1.

Skema Soft competency dalam pembebasan tanah

Dalam melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, para petugas PPK Irigasi dan Rawa telah menerapkan motif (*motives*) berpikir dan bertindak terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini merupakan bentuk pemahaman seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa untuk lebih mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan diri secara pribadi. Demikian pula dengan dampak yang ditimbulkan dari penerapan motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini, pada akhirnya menjadikan seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa mampu bersinergi dengan para Kepala Desa terdampak.

Model *soft competency* adalah suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Proses perumusan suatu model *soft competency* harus diselaraskan dengan strategi, tujuan, sasaran dan nilai dari organisasi. Bagi seorang pejabat yang

sudah memahami tentang makna *soft competency* tentu saja akan mudah baginya untuk terus mengembangkan ketiga model *soft competency* yang melekat dalam dirinya. Akan tetapi tentu saja tidak semua pejabat memahami secara mendalam tentang hakikat *soft competency* itu sendiri.

Ketika ditelusuri secara lebih mendalam tentang kriteria dari model *soft competency* semua petugas dari PPK Irigasi dan Rawa merasa cocok untuk segera menerapkan model *soft competency* dalam menjalankan tugas mereka sebagai petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Faktor kecocokan untuk menerapkan model *soft competency* dalam bertugas sebagai seorang petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan menjadi dasar pijakan mendasar dalam proses pengembangan model *soft competency* bagi petugas PPK Irigasi dan Rawa. Karena bagaimanapun, pengembangan terhadap model *soft competency* tidak bisa dilepaskan dari adanya harapan yang diinginkan oleh banyak orang yang terlibat langsung dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

Harapan untuk mengembangkan model *soft competency* di kalangan Pejabat Pembuat Komitmen juga berdatangan dari para Kepala Desa di lokasi yang terdampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Mereka rata-rata sangat menginginkan adanya respon positif dari pihak petugas PPK Irigasi dan Rawa pada warga yang tanahnya terkena proyek pembangunan. Harapan-harapan tersebut tentu saja menjadi amunisi bagi para petugas PPK Irigasi dan Rawa untuk lebih bersemangat dalam mengembangkan *soft competency* mereka,

guna memperlancar proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sempat mangkrak selama belasan tahun.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan, hampir setiap berinteraksi dengan warga desa terdampak, para Pejabat Pembuat Komitmen selalu menunjukkan itikad baik terhadap warga. Sehingga para warga pun tidak lagi menaruh curiga dan rasa was-was apabila ditangani oleh para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Pemandangan harmonis semacam ini tentu saja merupakan bagian dari strategi Pejabat Pembuat Komitmen yang berhasil mendayagunakan seluruh elemen *soft competency* yang dimilikinya.

Tidak hanya sampai di situ, pentingnya pengembangan *soft competency* bagi Pejabat Pembuat Komitmen juga harus dijadikan sebagai agenda pribadi maupun institusi. Dengan begitu, akan semakin banyak bermunculan pejabat-pejabat yang berkompeten baik secara teknik, *skill*, disiplin keilmuan serta piawai dalam mengelola permasalahan maupun hambatan yang terjadi pada lingkungan pekerjaan, terlebih jika pekerjaan tersebut bersinggungan dengan hal-hal sensitif seperti tugas dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan ini.

BAB VII

PENUTUP

7.1.Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemaparan sebelumnya maka kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dokumentasi dan observasi terhadap rumusan masalah yang diajukan sebelumnya, antara lain:

1. Model *soft competency* adalah suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Dalam penelitian terdahulu belum pernah dibahas secara mendalam tentang bagaimana model *soft competency* berikut pengembangannya sehingga penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan *soft competency*. Proses perumusan suatu model *soft competency* harus diselaraskan dengan strategi, tujuan, sasaran dan nilai dari organisasi. Dalam pembebasan tanah, model *soft competency* yang diperlukan adalah : konsep diri (*self concept*), ciri-ciri (*traits*) atau karakteristik individu khusus yang bersifat fisik dan juga emosional, serta motif (*motives*) atau hal-hal yang membuat seseorang secara konsisten melakukan sebuah tindakan,
2. Model *Soft Competency* sangat diperlukan oleh PPK Irigasi dan Rawa dalam pembebasan tanah agar target pembebasan dapat tercapai dan pembangunan jaringan irigasi peterongan dapat segera terselesaikan sehingga manfaat dari jaringan irigasi Peterongan tersebut dapat dirasakan masyarakat desa sekitar.

3. Konsep diri (*self concept*) merupakan nilai-nilai dan sikap seseorang. Dalam hal pembebasan tanah konsep diri diperlukan dan harus dikaitkan dengan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku sehingga tidak ada penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaannya. Konsep diri yang dibutuhkan oleh seorang PPK dalam pembebasan tanah adalah :

- Yakin akan kemampuan dalam mengatasi masalah dan tidak lari dari masalah serta berkeyakinan bahwa setiap masalah pasti ada jalan keluarnya.
- Merasa setara dengan orang lain, hal ini diperlukan saat harus menghadapi warga yang perlu pendekatan khusus.
- Peka terhadap perasaan orang lain, hal ini diperlukan dalam menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat dalam pembebasan tanah.
- Mampu introspeksi diri, dengan kemampuan mengintrospeksi diri maka PPK akan mampu merubah dirinya menjadi lebih baik dan diterima di masyarakat.

4. Karakteristik (*Traits*) merupakan karakter yang dimiliki oleh seseorang. Dan dalam pembebasan tanah sangat diperlukan orang yang memiliki karakter yang mau berkoordinasi, luwes dalam berkomunikasi dan benar-benar memberikan perhatian terhadap setiap kegiatan pembebasan tanah tersebut. Dalam pembebasan tanah dibutuhkan seorang PPK yang mempunyai karakter yang temperamen nya tenang, energik, tegas dan mampu berinovasi saat ada kesulitan yang harus dipecahkan.

5. Motif (*Motives*) adalah hal-hal yang mendasari seseorang dalam berpikir dan bertindak. Dalam pembebasan tanah seorang pejabat pembuat komitmen harus meluruskan niatnya dan benar-benar mengabdikan seluruh tenaga dan pikirannya kepada negara dan masyarakat dalam proses pembebasan tanah tersebut. Seorang PPK dalam pembebasan tanah harus memiliki motif yang baik dalam menjalankan tugasnya. Bukan sekedar mengejar progress keuangan atau penyerapan saja, tapi juga harus memperhatikan tugasnya sebagai seorang pegawai negeri sipil yang harus mengabdikan kepada negara dan masyarakat.
6. Langkah-langkah pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas adalah dengan memetakan terlebih dahulu kompetensinya, lalu menitikberatkan terhadap 3 (tiga) kriteria dari model *soft competency* yang terdiri dari konsep diri (*self concept*), karakteristik individu (*traits*) dan motif (*motives*). Lalu pengembangannya dilakukan dengan memberikan pembangunan karakter dan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi dari PPK dalam menjalankan tugasnya.

6.1 Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan mengenai model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah pada pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan ini, maka peneliti mengemukakan beberapa saran berikut ini:

1. Saran untuk Pemerintah

Pembebasan tanah yang dilakukan dengan sewenang-wenang dan mengandalkan kekuasaan akan cenderung memunculkan konflik antara masyarakat dengan pihak instansi. Karena itulah, agar pihak instansi yang terlibat dalam pembebasan tanah selalu menerapkan model *soft competency* yang dimiliki agar mampu mengatasi beragam permasalahan yang berkembang di masyarakat.

2. Saran untuk Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas

Para pejabat di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas yang terlibat dalam pembebasan tanah agar selalu memperhatikan dan menerapkan model *soft competency* yang ada didalam dirinya dalam proses pembebasan tanah mulai dari tahap sosialisasi, identifikasi, pengukuran hingga musyawarah untuk pembayaran ganti rugi kepada warga pemilik tanah.

3. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Mengingat pentingnya pembahasan tentang *soft competency* didalam birokrasi pemerintahan dan kurangnya penelitian yang dilakukan maka harus dilakukan penelitian tentang *soft competency* di dalam birokrasi pemerintahan yang lebih mendalam dan diharapkan nantinya bisa memunculkan teori-teori baru terkait dengan hal tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Abdurrahman. Edisi Revisi. *Masalah Pencabutan Hak-Hak Atas Tanah dan Pembebasan Tanah di Indonesia*. Bandung: Citra Aditya Bakti. 1991.
- Ani, Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada. 2002.
- Antoni, Edwin. *Merumuskan Profil Kompetensi Lunak (Soft Competence) Jabatan dan Karyawannya untuk Menentukan Kesenjangan sebagai Masukan untuk Program Pengembangan Karyawan di Departemen SCM Bisnis Chevron*. Bandung: ITB. 2007.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010.
- Armstrong, Michael. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Limited. 2010.
- Carter, Philip. Terj. Verawaty Pakpahan, *Soft Competencies Self-Test: Ketahui dan Tingkatkan Soft Competency Anda*. Jakarta: PPM. 2010.
- Danim, Sudarwan. Cetakan Pertama. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia. 2008.
- Dokumen Perencanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, PPK Irigasi dan Rawa SNVT Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air BBWS Brantas, Departemen Pekerjaan Umum.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- Fuad, Noor dan Ahmad Gofur. *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo. 2009.
- Gautama, Sudargo. Cetakan Kesepuluh. *Tafsiran Undang-Undang Pokok Agraria (1960) dan Peraturan Pelaksanaannya*. Bandung: Citra Aditya Bakti. 1997.
- Iladari, Nawawi. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2005.
- Harsono, Budi. *Hukum Agraria Indonesia*. Jakarta: Djambatan. 2006.

- Irwanto. *Focused Group Discussion (FGD): Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. 2007.
- Kadir, Muh. Akob. *SDM dan Daya Saing dalam Bingkai Kearifan Lokal*. Makasar: Alauddin University Press. 2016.
- Kamaroesid, Herry dan Sutarsa, Muhammad. *Pembuat Komitmen, Wewenang dan Tanggung Jawabnya dalam Pelaksanaan APBN/APBD*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2010.
- Krueger, Richard & Casey, Mary Anne. 3rd Edition. *Focus Group Discussion. A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2000.
- Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan. Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). *Pedoman Pengawasan*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri. 2006.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama. 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005.
- Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Mardiasmo. *Ekonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2002.
- Mitrani, Dalziel, Murray and Fitt, David. *Competency Based Human Resource Management*. London: Kogan Page. 1992.
- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2009.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakaya. 2009.
- Morgan, D.L. and Kruger, R.A. *When to Use Focus Group and Why*, ed. D.L. Morgan Successful Focus Groups. 1993.
- Palan, R. Terj. Octa Melia Jalal. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM. 2007.
- Rahardjo, M. Dawam. *Intelektual Intelegensi dan Perilaku Politik Bangsa*. Bandung: Mizan. 1993.

- Rubaie, Achmad. *Hukum Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum*. Malang: Bayumedia. 2007.
- Sanghi, Seema. *The Handbook of Competency Mapping*. London: Sage Publication Ltd. 2007.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama. 2007.
- Serfianto, R.D.P dan Hariyani, Iswi. Cetakan Pertama. *Rahasia Menang Tender Barang/ Jasa*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia. 2011.
- Spencer, Lyle M. Jr. and Spencer, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 1993.
- Sudarmanto. Cetakan Pertama. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- Sudarto. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 1995.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Grafindo Persada. 1996.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. *Metode Penelitian Sosial Agama*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2001.
- Suryanto. Ani Putra, Bagus. Herdiana, Ika dan Nur Alfian, Ilham. *Pengantar Psikologi Sosial*. Bandung: Airlangga University Press. 2012.
- Sutanto, Teguh. *Soft Skill: Sukses di Dunia Kerja*, Yogyakarta: Buku Pintar 2012
- Sutedi, Andrian. Cetakan Kedua. *Implementasi Prinsip Kepentingan Umum dalam Pengadaan Tanah untuk Pembangunan*. Jakarta: Sinar Grafika. 2008.
- Sitorus, Oloan dan Limbong, Dayat. *Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum*. Yogyakarta: Mitra Kebijakan Tanah. 2004.
- Tauchid, Mochammad. *Masalah Agama sebagai Masalah Penghidupan dan Kemakmuan Rakyat Indonesia*. Jakarta: Tjakawala. 1962.
- Thoha, Miftah. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia: Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books. 2005.

Sumber Skripsi, Tesis dan Jurnal:

- Arief, Muhammad. "Analisis *Competency* Pegawai dalam Penerapan Teknologi Informasi di Mahkamah Konstitusi". *Tesis*. Jakarta: FISIF Universitas Indonesia. 2010.
- Jufrizen dan Parlindungan, Roni. "*Soft Competency*: Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan dalam Era Persaingan Global (Pendekatan RBV)". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 14 No. 1. Maret 2014.
- Rudana, Nyoman. "Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kualitas Pelayanan Publik". *Makalah*. Jakarta: STIA LAN. 2005.
- Sulaeman, Eman, Nelly Martini, dan Rika Jahara. "Pengaruh *Soft Competency* Terhadap Pelayanan Askes pada Rumah Sakit Umum Daerah Karawang". *Jurnal Manajemen*. Vol. 09 No. 1 Oktober 2011.
- Yuthadiana, R. Vina "Analisa Kebutuhan Program Pelatihan dan Pengembangan Berdasarkan Kompetensi pada Talents Bank BJB Cabang Hasyim Ashari". *Tesis*. Bandung: Universitas Widyatama. 2015.

Sumber Peraturan:

- Keputusan Presiden Republik Indonesia. Nomor 55 Tahun 1993 tentang Pengadaan Tanah bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum.
- Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kementerian Pekerjaan Umum.
- Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2007 tentang Ketentuan Pelaksana Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 33/PRT/M/2015 tentang Ketentuan Tugas dan Tanggung Jawab Pelaksana Kegiatan SKPD Dekon/TP.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019.

Peraturan Presiden Republik Indonesia. Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Peraturan Presiden Republik Indonesia. Nomor 65 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Peraturan Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1960 tentang Pokok-Pokok Agraria.

Sumber Internet:

Andang Fazri. "Focus Group Discussion". *Marketing Science Journal*. dalam <https://andangfazri.wordpress.com/2013/01/16/focus-group-discussion>, diakses pada tanggal 21 Mei 2017.

Pipit Anggraeni. "Pembebasan Lahan untuk Tol Mapan, Abah Anton Turun Langsung Negoisasi Warga". dalam <http://www.malangtoday.net>. 31 Oktober 2016. diakses pada 7 Desember 2016.

Santi Diwyarthi. "Focus Group Discussion (Diskusi Kelompok Terarah)" *Kompasiana [online]*. dalam http://www.kompasiana.com/santidiwyarthi/focus-group-discussion-diskusi-kelompok-terarah_54f84ea2a333112a608b52c8, diakses pada tanggal 21 Mei 2016.

Sisda BBWS Brantas. "Peningkatan Jaringan Irigasi Peterongan. dalam http://bbwsbrantas.org/?p=72/peningkatan_jaringan_irigasi_peterongan, diakses pada 16 Desember 2016.

SURAT IJIN PENELITIAN

PERSETUJUAN INFORMAN WAWANCARA

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____
3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Dengan ini menyatakan keikutsertaan menjadi informan wawancara dalam kegiatan penelitian yang dilakukan saudara Deny Bayu Prawesto, SH., mahasiswa Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali dan mengetahui pengembangan model *soft competency* yang diperlukan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan dari pihak manapun. Sekian dan terima kasih.

_____, ____ Juni 2017

Yang Membuat Pernyataan,

(_____)

PANDUAN WAWANCARA

MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BRANTAS

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data, dimana wawancara dilakukan antara seorang informan dengan pewawancara terampil yang ditandai dengan penggalan materi dan menggunakan pertanyaan secara terbuka.

Adapun langkah-langkah pelaksanaan wawancara tersebut, yaitu:

1. Menentukan tempat wawancara.
2. Menjelaskan tujuan wawancara.
3. Menjelaskan tentang topik wawancara.
4. Melakukan pendekatan terhadap informan sehingga mereka terdorong untuk mengeluarkan pendapatnya.
5. Mencatat data informan, tanggal, waktu mulai dan waktu selesai wawancara.
6. Mengajukan pertanyaan dan bersikap netral terhadap jawaban informan.
7. Mendengarkan dan mencermati jawaban informan.
8. Mencatat jawaban informan.
9. Mendorong informan untuk berpartisipasi aktif.
10. Menciptakan hubungan baik dengan informan sehingga dapat menggali jawaban dan komentar yang lebih dalam.
11. Fleksibel dan terbuka terhadap saran dan perubahan-perubahan.
12. Menjelaskan bahwa wawancara sudah selesai, tanyakan apakah masih ada komentar lagi.
13. Mengucapkan terima kasih atas partisipasi informan dan nyatakan bahwa pendapat mereka sangat bermanfaat untuk merancang pengembangan media.
14. Menyusun catatan (*transcript*) hasil wawancara, yaitu membuat intisari dari jawaban para informan.

DRAFT PERTANYAAN WAWANCARA

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

A. Pejabat Pembuat Komitmet (PPK) Irigasi dan Rawa BBWS Brantas

Interviewer (Iter) : _____
Interviewee (Itee) : _____
Tanggal Wawancara : _____
Waktu Wawancara : _____
Tempat Wawancara : _____
Identitas Informan : _____
1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____
3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Daftar Pertanyaan:

1. Konsep diri (*self-concept*) Pejabat Pembuat Komitmen:
 - a. Bagaimana konsep diri yang anda terapkan dalam melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
 - b. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang anda hadapi? Tolong anda jelaskan!
 - c. Lalu kiat apa saja yang telah anda lakukan untuk memperlancar proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tersebut?
2. Karakteristik individu (*trait s*) Pejabat Pembuat Komitmen:
 - a. Bagaimana pendekatan emosional yang anda lakukan terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

- b. Bagaimana sikap anda ketika menghadapi warga yang tetap bersikeras untuk mempertahankan tanahnya yang terkena dampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
 - c. Apakah dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan anda sering melakukan ancaman terhadap warga?
 - d. Seberapa sering anda memberi himbauan pada warga terkait pentingnya percepatan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
3. Motif (*motive*) berpikir dan bertindak Pejabat Pembuat Kominten:
- a. Siapa saja yang terlebih dahulu anda dekati sebelum menjalankan tugas dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
 - b. Kapan terakhir kali anda bertemu warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan? Lalu, bagaimanakah hasil pertemuan tersebut?
 - c. Langkah apa saja yang anda terapkan setelah melakukan pendekatan terhadap mereka yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

* * * * *

B. Pejabat Pengendalian Administrasi Pemerintahan Kabupaten Jombang

Interviewer (*Iiter*) : _____

Interviewee (*Itee*) : _____

Tanggal Wawancara : _____

Waktu Wawancara : _____

Tempat Wawancara : _____

Identitas Informan :

1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____
3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Daftar Pertanyaan:

1. Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?

2. Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?
3. Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?
4. Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
5. Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
6. Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
7. Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
8. Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

* * * * *

C. Pejabat Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jombang

Interviewer (Iter) : _____

Interviewee (Itee) : _____

Tanggal Wawancara : _____

Waktu Wawancara : _____

Tempat Wawancara : _____

Identitas Informan :

1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____
3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Daftar Pertanyaan:

1. Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?
2. Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?
3. Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?
4. Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
5. Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
6. Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
7. Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
8. Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

* * * * *

D. Kepala Desa/Dusun Terdampak Pembebasan Tanah

Interviewer (Iter) : _____
Interviewee (Itee) : _____
Tanggal Wawancara : _____
Waktu Wawancara : _____
Tempat Wawancara : _____
Identitas Informan : _____
1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____

3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Daftar Pertanyaan:

1. Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
2. Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
3. Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?
4. Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
5. Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
6. Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

* * * * *

**PERSETUJUAN PESERTA
FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)**

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama Lengkap : _____
2. Umur : _____
3. Pendidikan Akhir : _____
4. Jabatan : _____

Dengan ini menyatakan keikutsertaan sebagai peserta *Focus Group Discussion* (FGD) dalam kegiatan penelitian yang dilakukan saudara Deny Bayu Prawesto, SH., mahasiswa Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali dan mengetahui pengembangan model *soft competency* yang diperlukan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan dari pihak manapun. Sekian dan terima kasih.

_____, ____ Juni 2017

Yang Membuat Pernyataan,

(_____)

PANDUAN *FOCUS GROUP DISCUSSION* (FGD)

MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BRANTAS

Focus Group Discussion (FGD) merupakan suatu teknik pengumpulan data, dimana sekelompok orang berdiskusi dengan pengarahan dari seorang fasilitator mengenai suatu topik yang menjadi pokok pembahasan. Adapun prinsip-prinsip *Focus Group Discussion* (FGD), antara lain:

1. Jumlah peserta diskusi berkisar 5-10 orang.
2. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data-data penelitian yang bersumber dari peserta diskusi.
3. Proses jalannya diskusi terfokus hanya pada 1 (satu) pokok pembahasan yang menjadi topik utama.
4. Durasi berlangsungnya *Focus Group Discussion* (FGD) yaitu 60-120 menit.
5. Tempat *Focus Group Discussion* (FGD) harus dibuat nyaman.

Langkah-langkah dalam mekanisme pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD), terdiri dari:

1. Tahap Persiapan Diskusi, meliputi:
 - a. Menentukan jumlah kelompok laki-laki dan perempuan
 - b. Menentukan tempat diskusi yang nyaman.
 - c. Mengatur tempat duduk peserta diskusi.
 - d. Persiapan teknis fasilitator, yaitu:
 - 1) Menjelaskan tentang topik diskusi.
 - 2) Melakukan pendekatan terhadap peserta *Focus Group Discussion* (FGD) sehingga mereka terdorong untuk mengeluarkan pendapat.
 - 3) Mengarahkan pandangan kelompok diskusi agar tetap terfokus.
 - 4) Mengajukan pertanyaan dan bersikap netral terhadap jawaban yang disampaikan oleh setiap peserta.

- 5) Mengamati peserta dan tanggapan terhadap reaksi peserta.
- 6) Mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif.
- 7) Menciptakan hubungan baik dengan peserta sehingga dapat menggali jawaban dan komentar yang lebih mendalam dari peserta.
- e. Menyiapkan pencacatan yang bertugas mencatat hasil diskusi, meliputi:
 - 1) Tanggal, waktu mulai dan waktu selesai *Focus Group Discussion* (FGD).
 - 2) Tempat pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD).
 - 3) Jumlah peserta (nama, umur, pendidikan terakhir dan jabatan).
2. Tahap Pelaksanaan Diskusi, terdiri dari:
 - a. Acara Pembukaan, meliputi:
 - 1) Menjelaskan tujuan dilaksanakannya *Focus Group Discussion* (FGD) dan memperkenalkan fasilitator sebagai pengendali forum diskusi.
 - 2) Meminta peserta untuk memperkenalkan diri.
 - 3) Menjelaskan bahwa tujuan dari *Focus Group Discussion* (FGD) adalah untuk mengumpulkan pendapat para peserta diskusi.
 - 4) Menekankan bahwa pendapat setiap peserta sangat penting, sehingga semua peserta bebas untuk mengeluarkan pendapatnya masing-masing.
 - b. Memulai *Focus Group Discussion* (FGD) dengan memberikan pandangan serta mengajukan berbagai pertanyaan yang menjadi pokok pembahasan.
 - c. Acara Penutup, meliputi:
 - 1) Membuat ringkasan dan mengemukakan di kelompok pada tiap tahap pembahasan agar tiap kelompok mengetahui posisi mereka.
 - 2) Menjelaskan bahwa *Focus Group Discussion* (FGD) sudah selesai dan menanyakan kembali jika masih ada yang ingin berkomentar lagi.
 - 3) Mengucapkan terima kasih atas partisipasi para peserta dan menyatakan bahwa pendapat mereka sangat bermanfaat untuk data-data penelitian.
3. Menyusun catatan (*transcript*) dari seluruh proses *Focus Group Discussion* (FGD), yaitu berupa intisari dari jawaban para peserta diskusi.

* * * * *

Term of Reference (ToR)
FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)

**MODEL SOFT COMPETENCY PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

A. Pengantar Diskusi

Sebagaimana dipahami bahwa salah satu program yang sedang dijalani oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas yaitu pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Berdasarkan pengamatan di lapangan, pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Kabupaten Jombang sepanjang 17 km dengan luasan areal ± 34 ha selama 15 tahun (sejak tahun 2000 hingga tahun 2015) hanya dapat membebaskan tanah sepanjang 5 km dengan luasan areal ± 14 ha. Padahal seharusnya pembebasan tanah tersebut harus terselesaikan selama 5 tahun sejak tahun 2000 sebagaimana tertuang dalam Dokumen Perencanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.

Dalam proses pembebasan tanah banyak pihak yang terkait, mulai dari pihak pemrakarsa, lalu instansi lain yang terkait seperti Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, Badan Pertanahan Nasional, serta Kepala Desa, Pamong Desa dan seluruh warga desa pemilik tanah yang akan dibebaskan. Dalam hal ini, pihak pemrakarsa sebagai pihak yang harus aktif dalam membina hubungan baik dengan *stakeholder* yang lainnya, dan yang paling berperan dari pihak pemrakarsa adalah pimpinan tertinggi dalam unit kerja tersebut yaitu Pejabat Pembuat Komitmen (selanjutnya disebut PPK).

Melalui suatu wawancara dengan seorang staf pelaksana pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, diperoleh informasi bahwa seorang PPK harus bisa menjalin hubungan baik dengan para *stakeholder* (Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, BPN, Perangkat Desa dan warga

desa pemilik tanah). Hal tersebut disebabkan banyak sekali permasalahan sosial yang seharusnya ditangani langsung oleh seorang PPK. Fakta di lapangan selama 15 tahun proses pembebasan tanah tersebut, seorang PPK tidak pernah turun ke lapangan untuk melihat langsung proses pembebasan tanah, tetapi hanya meminta laporan dari staf pelaksana yang ada di bawahnya. Selain itu, pernah ada Kepala Desa yang sudah bersedia Tanah Kas Desanya dibebaskan untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tetapi meminta agar diberikan uang muka (tanda jadi) dari PPK. Karena PPK terlalu idealis dan tidak mau bernegosiasi ataupun menjalin komunikasi yang baik akhirnya tanah milik Kepala Desa tersebut tidak jadi dibebaskan.

Sebagai bahan rujukan yang perlu dikedepankan, bahwa *soft competency* merupakan kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, seperti kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain. Sedangkan kreteri yang termasuk dalam *soft competency* tersebut meliputi: motif (*motives*) atau hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan; ciri-ciri (*trait s*) atau karakteristik individu khusus bersifat fisik dan juga emosional, serta konsep diri (*self concept*) atau sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang.

Dari beberapa bukti permulaan yang ditemukan di lapangan, dapat dikatakan bahwa PPK yang menangani pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tidak mempunyai *soft competency* dalam melaksanakan tugasnya, dan hanya mengandalkan pengetahuan keilmuan (*hard competency*) yang mereka miliki saja. Dengan kurangnya *soft competency* yang dimiliki oleh PPK dalam pembebasan tanah, dampak yang timbul bukan hanya dari sisi sosial antara pihak pemrakarsa dengan pihak BPN, Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, perangkat desa yang terkena pembebasan tanah dan warga pemilik tanah saja, melainkan juga dampak negatif pada alam sekitar. Hal inilah yang selanjutnya menjadi dasar pertimbangan kita dalam melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yang diseleggarakan saat ini.

B. Permasalahan yang Dihadapi

Berdasarkan pengantar diskusi di atas, maka ada beberapa permasalahan yang perlu diangkat melalui *Focus Group Discussion* (FGD), antara lain:

1. Apa saja model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas?
2. Bagaimana pengembangan model *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas?

C. Penyelesaian yang Diharapkan

Setelah proses *Focus Group Discussion* (FGD) selesai dilaksanakan, sangat diharapkan untuk memperoleh penyelesaian dari terhambatnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, sehingga nantinya dapat diketahui beberapa hal berikut:

3. Model *soft competency* yang harus dimiliki oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.
4. Pengembangan model *soft competency* Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

D. Penutup

Demikianlah pemaparan *Term of Reference* (ToR) tentang “*Model Soft Competency Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pembebasan Tanah untuk Pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas*” sebagai topik utama dalam *Focus Group Discussion* (FGD) hari ini. Semoga dapat menjadi dasar pemikiran bagi kita semua. Sekian dan selamat berdiskusi!

Surabaya, 20 Juni 2017

**DRAFT PERTANYAAN
FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)**

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

Fasilitator (Fas) : _____
Tanggal Diskusi : _____
Waktu Diskusi : _____
Tempat Diskusi : _____
Peserta Diskusi : _____

Daftar Pertanyaan Diskusi:

1. Pertanyaan Seputar Model *Soft Competency*:
 - a. Apakah kalian sudah memahami pengertian *soft competency* yang sekarang sedang kita bahas? Jika paham, tolong kalian jabarkan secara ringkas!
 - b. Bagaimana menurut kalian kriteria dari model *soft competency* yang dijabarkan dalam kajian ini? Apakah cocok untuk diterapkan oleh seluruh pejabat?
 - c. Sejak kapan sebaiknya seorang pejabat menerapkan *soft competency* yang sudah mereka miliki dalam menjalankan tugas-tugasnya?
2. Pertanyaan tentang Pejabat Pembuat Komitmen:
 - a. Selain mengacu pada peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dalam menjalankan tugasnya, apa saja yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen?
 - b. Menurut kalian, bagaimana seharusnya sikap dan tindakan seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam mengatasi hambatan selama menjalankan tugas? Tolong berikan penjelasan secara tepat dan tegas!
 - c. Apakah pendekatan emosional juga menjadi ukuran bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam menjalankan tugasnya?
 - d. Jika benar, pendekatan emosional bagaimana yang seharusnya diterapkan oleh seorang Pejabat Pembuat Komitmen selama menjalankan tugasnya?

3. Pertanyaan tentang Proses Pembebasan Tanah:

- a. Menurut kalian, apakah benar selama 15 tahun, PPK Irigasi dan Rawa tidak pernah turun ke lapangan untuk melihat langsung proses pembebasan tanah di Kabupaten Jombang?
- b. Lalu, bagaimana kiat kalian untuk segera menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang selama ini tersendat?
- c. Sampai kapan kira-kira waktu yang kalian butuhkan dalam penuntasan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan? Coba jabarkan tentang *planning* kalian ke depannya!

* * * * *

PANDUAN OBSERVASI

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

Tanggal Observasi : _____

Waktu Observasi : _____

Tempat Observasi : _____

No.	Aspek yang Diamati	Hasil Observasi
1.	Motif (<i>motives</i>) yang dimiliki Pejabat Pembuat Komitmen selama melakukan proses pembebasan tanah.	
2.	Ciri-ciri atau karakteristik individu (<i>trait s</i>) para Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah.	
3.	Konsep diri (<i>self concept</i>) atau sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki oleh Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah.	
<u>Catatan Peneliti:</u>		

HASIL WAWANCARA

MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BRANTAS

A. Pejabat Pembuat Komitmet (PPK) Irigasi dan Rawa BBWS Brantas

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto
Interviewee (Itee) : Indah
Tanggal Wawancara : 18 Juni 2017
Waktu Wawancara : 13.30 WIB
Tempat Wawancara : Kantor BBWS Brantas Surabaya
Identitas Informan :
1. Nama Lengkap : Indah Kusuma Hidayati
2. Umur : 40 Tahun
3. Pendidikan Akhir : S-2 (Magister Teknik)
4. Jabatan : PPK Irigasi dan Rawa

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Konsep diri (*self-concept*) Pejabat Pembuat Komitmen:
 - a. Iter : Bagaimana konsep diri yang anda terapkan dalam melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Selain berpegang pada aturan pemerintah terkait pengadaan tanah, kami juga menerapkan pendekatan personal. Dalam hal ini, berbagai kemungkinan kami tawarkan sebagai solusi jika ada kebuntuan dalam proses negosiasi pembebasan tanah terhadap warga yang terdampak."*
 - b. Iter : Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang anda hadapi? Tolong anda jelaskan!

Itee : *"Berbagai macam faktor mulai dari internal dan eksternal. Faktor sumber daya manusianya dari berbagai sudut pandang*

dari masyarakat yang terdampak, panitia pengadaan tanah, tidak ketinggalan internal."

- c. Iter : Lalu kiat apa saja yang telah anda lakukan untuk memperlancar proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tersebut?

Itee : *"Koordinasi dengan pihak terkait atau instansi-instansi yang berhubungan dan menangani pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, meliputi Badan Pertanahan Kabupaten Jombang, Pemkab Jombang serta Kepala Desa dan perangkat desa yang terdampak oleh pembebasan tanah JI Peterongan."*

2. Karakteristik individu (*trait s*) Pejabat Pembuat Komitmen:

- a. Iter : Bagaimana pendekatan emosional yang anda lakukan terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Pendekatan yang dilakukan melalui berkomunikasi secara langsung dengan warga melalui kegiatan sosialisasi dengan panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang serta Kepala Desa dan perangkat desa."*

- b. Iter : Bagaimana sikap anda ketika menghadapi warga yang tetap bersikeras untuk mempertahankan tanahnya yang terkena dampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kami kembalikan kepada prosedur dan tata cara peraturan pengadaan tanah yang berlaku serta koordinasi bersama panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang yang dibantu Kepala Desa dan perangkat desa."*

- c. Iter : Apakah dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan anda sering melakukan ancaman terhadap warga?

Itee : *"Tidak pernah sama sekali karena menyalahi aturan dan tidak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 tentang pengadaan lahan."*

- d. Iter : Seberapa sering anda memberi himbauan pada warga terkait pentingnya percepatan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kemungkinan 5 sampai 6 kali pertemuan kepada warga, mulai dari kegiatan konsultasi, sosialisasi, musyawarah penetapan harga sampai dengan pembeberian uang ganti rugi dan kami tetap berupaya menghimbau masyarakat tentang pentingnya dan keuntungan akan dampak adanya pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan."*

3. Motif (*motive*) berpikir dan bertindak Pejabat Pembuat Kominten:

a. Iter : Siapa saja yang terlebih dahulu anda dekati sebelum menjalankan tugas dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Berkoordinasi bersama koordinator dan staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa yang meliputi langkah, strategi dan teknik untuk kelancaran pembangunan JI Peterongan."*

b. Iter : Kapan terakhir kali anda bertemu warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan? Lalu, bagaimanakah hasil pertemuan tersebut?

Itee : *"Dalam kegiatan pembayaran ganti untung kepada masyarakat yang terdampak pembebasan tanah, hasil dari pertemuan tersebut sangat signifikan dan respon masyarakat sangat positif, sehingga timbul keyakinan dari kami dapat menyelesaikan pembebasan lahan JI Peterongan sesuai dengan peraturan yang berlaku."*

c. Iter : Langkah apa saja yang anda terapkan setelah melakukan pendekatan terhadap mereka yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Koordinasi awal pendekatan kami terhadap mereka yang terlibat dalam proses pembebasan tanah tersebut juga tentunya pendekatan secara individu melalui bertukar saran, strategi dan teknik demi kelancaran pembangunan JI Peterongan."*

* * * * *

B. Pejabat Pengendali Administrasi Pemerintah Kabupaten Jombang

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto

Interviewee (Itee) : M. Supakun

Tanggal Wawancara : 19 Juni 2017

Waktu Wawancara : 15.00 WIB

Tempat Wawancara : Kantor Pemkab Jombang

Identitas Informan :

1. Nama Lengkap : M. Supakun, SIP., M.Si.

2. Umur : 44 Tahun

3. Pendidikan Akhir : S-2 (Magister Ilmu Sains)

4. Jabatan : Kasubag Pengendali Administrasi Pemerintah
Kabupaten Jombang

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?

Itee : *"Sudah sesuai prosedur, tata cara dan aturan yang berlaku."*

2. Iter : Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?

Itee : *"Berjalan maksimal sesuai dengan tugas dan peran yang tercantum dalam SK Panitia Pelaksana Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang."*

3. Iter : Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?

Itee : *"Informasi yang kami peroleh sangat banyak dan tentunya bervariasi dengan kendala yang berlangsung di lapangan dalam kegiatan pembebasan lahan."*

4. Iter : Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Dalam proses kegiatan tukar guling tanah Kas Desa yang terdampak JI Peterongan."*

5. Iter : Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Seperti saya katakan tadi, semuanya terlihat sangat variatif, baik secara teknis dan tata cara yang diterapkan di lapangan terhadap masyarakat."*

6. Iter : Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Keinginan kami terhadap PPK agar lebih sering dan tingkatkan terus komunikasi dan koordinasi bersama ketua, anggota, Satgas A dan B Panitia Pengadaan Tanah dan tentunya masyarakat yang terdampak pembebasan lahan JI Peterongan guna kelancaran daripada pembangunan JI Peterongan."*

7. Iter : Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Faktor penghambatnya kemungkinan dari kebijakan pimpinan serta kesibukan dari kegiatan PPK Irigasi dan Rawa."*

8. Iter : Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Mohon lebih diperhatikan kembali kiranya kesulitan para petugas di lapangan yang setiap hari bertemu perangkat desa dan masyarakat dengan berbagai macam masalah yang ada, baik dari Panitia Pengadaan Tanah serta koordinator, staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa bekerja sama di lapangan dan yang tidak kalah pentingnya diberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas demi kelancaran pembebasan lahan JI Peterongan."*

* * * * *

C. Pejabat Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jombang

1. Kasubsi Pengaturan Tanah Pemerintah

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto

Interviewee (Itee) : Herwys

Tanggal Wawancara : 19 Juni 2017

Waktu Wawancara : 14.10 WIB

Tempat Wawancara : Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang

Identitas Informan :

a. Nama Lengkap : Herwys Syachfuddin, SH.

b. Umur : 54 Tahun

c. Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Hukum)

d. Jabatan : Kasubsi Pengaturan Tanah Pemerintah

Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?

Itee : *"Proses yang kami terapkan berdasarkan undang-undang yang berlaku yaitu Undang-Undang dan Perpres No. 71 Tahun 2012 yang dilandasi dengan Perka No. 5 Tahun 2012 untuk petunjuk teknis Panitia Pengadaan Tanah."*

2. Iter : Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?

- Itee : *"Peran, tugas dan fungsi oleh petugas berjalan maksimal dengan berlandaskan aturan yang berlaku. Koordinasi dan pendekatan kepada perangkat desa serta warga yang terdampak pembebasan tanah tersebut."*
3. Iter : *Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?*
- Itee : *"Berbagai macam informasi, kendala, permasalahan yang ada dalam pembebasan lahan oleh petugas sangat bermacam-macam dan berbobot. Sehingga kami dapat berkoordinasi bersama untuk menelusuri informasi tersebut."*
4. Iter : *Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?*
- Itee : *"Setiap proses yang dilalui dalam pembebasan lahan JI Peterongan kami selalu diajak bertukar pendapat, saran, teknik oleh petugas pembebasan lahan untuk kelancaran pembangunan JI Peterongan. Tentunya tidak keluar dari prosedur dan aturan yang berlaku di dalamnya."*
5. Iter : *Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?*
- Itee : *"Sangat antusias baik sikap maupun tindakan petugas pembebasan tanah dalam pendekatan personil (individu) kepada masyarakat yang terdampak dengan didasari rasa kekeluargaan demi tercapainya dari target pembebasan lahan yang direncanakan oleh pimpinan."*
6. Iter : *Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?*
- Itee : *"Keinginan kami dari PPK lebih sering berkoordinasi ke lapangan baik dengan Panitia Pembebasan Tanah, koordinator dan staf pembebasan tanah PPK Irigasi dan Rawa dalam menyelesaikan permasalahan yang bermacam-macam dengan latar belakang yang berbeda-beda."*
7. Iter : *Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?*
- Itee : *"Faktor penghambat dari PPK tidak terlepas dari kebijakan yang dibuat oleh pimpinan dan kesibukan kegiatan fisik dari PPK Irigasi dan Rawa yang menyita banyak waktu. Sehingga koordinasi bersama petugas di lapangan dalam proses pengadaan tanah kurang maksimal."*

8. Iter : Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Saran kami lebih dan lebih diperhatikan permasalahan yang ada di lapangan dari segi teknik, tata cara dan seni dalam penyelesaiannya, serta diperhatikan kembali dari petugas pembebasan lahan Jl Peterongan yang saling berkesinambungan menjalankan tugasnya."*

* * * * *

2. Kepala Seksi Penyelesaian Sengketa Tanah

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto

Interviewee (Itee) : Subagyo

Tanggal Wawancara : 19 Juni 2017

Waktu Wawancara : 15.00 WIB

Tempat Wawancara : Kantor Pertanahan Kabupaten Jombang

Identitas Informan :

a. Nama Lengkap : Kawit Subagyo, SH.

b. Umur : 55 Tahun

c. Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Hukum)

d. Jabatan : Kepala Seksi Penyelesaian Sengketa Tanah
Kabupaten Jombang

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?

Itee : *"Kami mengacu pada Undang-Undang dan Perpres No. 71 Tahun 2012. Sedangkan untuk Petunjuk Teknis di lapangan bagi Panitia Pengadaan Tanah selalu berlandaskan pada Perka No. 5 Tahun 2012. Jika semuanya sinkron dengan aturan yang berlaku, maka kami anggap tidak ada masalah lagi."*

2. Iter : Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?

Itee : *"Kalau merunut pada perjalanan tahun-tahun sebelumnya memang banyak sekali saya temukan permasalahan yang muncul di lapangan. Tetapi pada tahun ini tampaknya semua masalah tersebut sudah bisa tertangani dengan baik. Jadi sepertinya, sudah tidak ada lagi kendala berarti dalam proses pembebasan tanah tersebut."*

proses koordinasi antar petugas lapangan menjadi kurang intensif dan sering menimbulkan beragam pertanyaan dari warga desa terdampak."

8. Iter : Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Saya menyarankan agar PPK lebih menaruh perhatian khusus pada masalah-masalah yang terjadi di lapangan serta sesegera mungkin untuk mengakomodir permasalahan tersebut, baik itu secara teknik, tindakan maupun antisipasi dalam setiap tahap penyelesaiannya. Dengan begitu, petugas pembebasan tanah untuk JI Peterongan akan lebih bijak dan kreatif dalam menjalankan semua tugasnya."*

* * * * *

D. Kepala Desa/Dusun Terdampak Pembebasan Tanah

1. Kepala Desa Pundong

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto
Interviewee (Itee) : Handayani
Tanggal Wawancara : 19 Juni 2017
Waktu Wawancara : 09.20 WIB
Tempat Wawancara : Kantor Desa Pundong
Identitas Informan :
a. Nama Lengkap : Dra. Sri Handayani
b. Umur : 52 Tahun
c. Pendidikan Akhir : S-1 (Ilmu Pendidikan)
d. Jabatan : Kepala Desa Pundong

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Dalam kurun waktu berjalannya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, PPK mendatangi saya di waktu acara sosialisasi dan pemberian ganti rugi sebanyak kurang lebih 2 (dua) kali."*

2. Iter : Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

2. Kepala Desa Godong

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto
Interviewee (Itee) : Muklisun
Tanggal Wawancara : 19 Juni 2017
Waktu Wawancara : 10.15 WIB
Tempat Wawancara : Kantor Desa Godong
Identitas Informan :
a. Nama Lengkap : Muklisun
b. Umur : 55 Tahun
c. Pendidikan Akhir : SMA
d. Jabatan : Kepala Desa Godong

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Seingat saya sudah 3 (tiga) kali. Pertama, saat proses sosialisasi rencana pembangunan Jl Peterongan. Kedua, pada saat negosiasi harga yang sedikit berjalan alot. Ketiga, yaitu ketika pemberian uang ganti rugi."*
2. Iter : Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kalau waktu sosialisasi, kami lebih banyak membahas hal-hal teknis, salah satunya teknis untuk mempercepat proses pembebasan tanah. Kemudian tahap negosiasi harga pengganti, kami bersama petugas pembebasan tanah Jl Peterongan membicarakan nilai ganti rugi bagi para warga yang tanahnya terkena dampak pembangunan."*
3. Iter : Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?

Itee : *"Alhamdulillah... pada akhirnya semua berjalan lancar, walau sempat diwarnai dengan adu argumen dari beberapa yang nampak keberatan. Semua itu tak lepas dari proses koordinasi yang baik antara pihak Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang, perangkat desa dan warga yang sepakat mengacu pada aturan yang berlaku."*
4. Iter : Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Sebenarnya bukan intimidasi atau ancaman. Mungkin karena alotnya proses negosiasi waktu itu, berdampak pada munculnya emosi sesaat dari pihak petugas PPK maupun Panitia Pengadaan Lahan, sehingga warga sempat dibuat emosi juga. Tapi untungnya semua ketegangan itu dapat segera diatasi secara arif dan kami pun kembali melanjutkan pembahasan lainnya."*

5. Iter : Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Saya beserta perangkat desa selalu melakukan pendekatan secara kekeluargaan, baik itu untuk urusan proyek JI Peterongan maupun urusan-urusan lain yang berkaitan dengan kesejahteraan warga."*

6. Iter : Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Saya ingin setiap warga desa yang tanahnya terkena pembangunan JI Peterongan selalu berpandangan baik terhadap PPK dan Panitia Pengadaan Tanah. Begitupun dengan petugas pembebasan tanah, kami berharap agar terus menjaga tali silaturahmi dalam setiap proses kegiatan yang mereka jalankan selama ini."*

3. Kepala Desa Brambang

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto
Interviewee (Itee) : Khisnulloh
Tanggal Wawancara : 17 Juni 2017
Waktu Wawancara : 11.30 WIB
Tempat Wawancara : Kantor Desa Brambang
Identitas Informan :
a. Nama Lengkap : Khisnulloh
b. Umur : 54 Tahun
c. Pendidikan Akhir : SMA
d. Jabatan : Kepala Desa Barambang

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

- Itee : *"Selama menjabat di sini, saya hanya didatangi 2 (dua) kali oleh PPK. Waktu mereka melakukan sosialisasi kegiatan pembebasan lahan untuk JI Peterongan sama pas waktu pemberian uang ganti rugi. Kalau nggak salah cuma itu seingat saya."*
2. Iter : Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
- Itee : *"Banyak juga yang dibahas waktu sosialisasi. Di antaranya tentang hal-hal pokok mengenai aturan dan tata cara tukar guling Tanah Kas Desa, pembebasan tanah milik warga dan penentuan harga ganti rugi sesuai aturan yang berlaku."*
3. Iter : Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?
- Itee : *"Berjalan baik dan wajar. Kebetulan juga semua warga pemilik tanah yang lahan terdampak dalam proyek pembangunan JI Peterongan sudah kami beri pengarahan akan pentingnya proyek tersebut bagi masyarakat. Sehingga mereka tidak berkeberatan melepas tanahnya dengan harga yang pantas."*
4. Iter : Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
- Itee : *"Saya rasa tidak ada. Sebab masyarakat kami cukup mengerti dengan dampak dari pembangunan JI Peterongan tersebut. Petugas pun saya amati sangat pintar menarik perhatian warga."*
5. Iter : Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
- Itee : *"Kami sering berkoordinasi dengan para sesepuh desa. Kepada mereka kami meminta tolong agar berkenan memberi arahan pada warga untuk lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi dan keluarga. Alhamdulillah, semua upaya kami dapat menyentuh hati masyarakat."*
6. Iter : Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?
- Itee : *"Saya inginnya baik warga terdampak maupun petugas pembebasan tanah serta para pemegang kebijakan agar tetap saling menjaga hubungan yang harmonis. Dengan begitu, saya rasa semua masalah akan cepat teratasi secara bersama-sama."*

* * * * *

4. Kepala Desa Watugalih

Interviewer (Iter) : Deny Bayu Prawesto
Interviewee (Itee) : Arif
Tanggal Wawancara : 17 Juni 2017
Waktu Wawancara : 13.20 WIB
Tempat Wawancara : Kantor Desa Watugalih
Identitas Informan :
a. Nama Lengkap : Arif Affandi
b. Umur : 53 Tahun
c. Pendidikan Akhir : SMA
d. Jabatan : Kepala Desa Watugalih

Kutipan Hasil Wawancara:

1. Iter : Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kayaknya hanya 3 (tiga) kali, mas. Pertama kali datang para petugas PPK melakukan sosialisasi program. Kedua kalinya waktu melakukan negosiasi harga. Ketiga langsung pemberian uang ganti rugi terhadap warga pemilik lahan."*

2. Iter : Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Membahas berbagai upaya yang berhubungan dengan kelancaran pembebasan tanah. Terutama yang menyangkut nilai tukar guling Tanah Kas Desa yang kami miliki, serta juga membahas peran aktif masyarakat untuk kesuksesan program pembangunan JI Peterongan."*

3. Iter : Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?

Itee : *"Kami berupaya agar petugas pembebasan tanah dari PPK segera menanggapi hasil negosiasi yang telah disepakati. Di samping itu, kami berusaha untuk berkoordinasi dengan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang untuk kelanjutan proyek tersebut."*

4. Iter : Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kalau perkataan yang kesannya emosional saya kira ada dan itu kami anggap suatu yang wajar, karena hal ini urusan yang sangat sensitif"*

bagi warga desa. Tapi kalau sampai melakukan intimidasi, kayaknya tidak pernah ada laporan dari warga desa kami selaku pemilik lahan yang terdampak pembangunan JI Peterongan."

5. Iter : Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Kami membuat stand informasi khusus tentang rencana program pembangunan JI Peterongan yang diberikan oleh petugas pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa. Jadi, setiap warga yang butuh penjelasan selalu kami layani dengan baik dan transparan."*

6. Iter : Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?

Itee : *"Bagi warga desa yang tanahnya terkena proyek pembangunan JI Peterongan, kami ingin mereka berperan aktif untuk menyelesaikan program tersebut. Sedangkan bagi petugas pembebasan lahan dari PPK dan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang kami harap agar tetap pro aktif melakukan pendekatan terhadap warga terdampak, sehingga terjalin hubungan silaturahmi yang harmonis satu sama lain demi lancarnya pembangunan JI Peterongan."*

* * * * *

REDUKSI HASIL WAWANCARA
MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS

A. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Irigasi dan Rawa BBWS Brantas

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1. Konsep diri (<i>self concept</i>) Pejabat Pembuat Komitmen:		
a.	Bagaimana konsep diri yang anda terapkan dalam melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Selain berpegang pada aturan pemerintah terkait pengadaan tanah, kami juga menerapkan pendekatan personal. Dalam hal ini, berbagai kemungkinan kami tawarkan sebagai solusi jika ada kebutuhan dalam proses negosiasi pembebasan tanah terhadap warga yang terdampak.</i>
b.	Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang anda hadapi? Tolong anda jelaskan!	<i>Berbagai macam faktor mulai dari internal dan eksternal. Faktor sumber daya manusianya dari berbagai sudut pandang dari masyarakat yang terdampak, panitia pengadaan tanah, tidak kelinggahan internal.</i>

c. Lalu kiat apa saja yang telah anda lakukan untuk memperlancar proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tersebut?	<i>Koordinasi dengan pihak terkait atau instansi-instansi yang berhubungan dan menangani pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, meliputi Badan Pertanahan Kabupaten Jombang, Pemkab Jombang serta Kepala Desa dan perangkat desa yang terdampak oleh pembebasan tanah JI Peterongan.</i>
--	---

2. Karakteristik individu (*trait s*) Pejabat Pembuat Komitmen:

3. Bagaimana pendekatan emosional yang anda lakukan terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Pendekatan yang dilakukan melalui berkomunikasi secara langsung dengan warga melalui kegiatan sosialisasi dengan panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang serta Kepala Desa dan perangkat desa.</i>
4. Bagaimana sikap anda ketika menghadapi warga yang tetap bersikeras untuk mempertahankan tanahnya yang terkena dampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Kami kembalikan kepada prosedur dan tata cara peraturan pengadaan tanah yang berlaku serta koordinasi bersama panitia pengadaan tanah, Pemerintah Kabupaten Jombang yang dibantu Kepala Desa dan perangkat desa.</i>
5. Apakah dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan anda sering melakukan ancaman terhadap warga?	<i>Tidak pernah sama sekali karena menyilahi aturan dan tidak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 tentang pengadaan lahan.</i>
6. Seberapa sering anda memberi himbauan pada warga terkait pentingnya percepatan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Kemungkinan 5 sampai 6 kali pertemuan kepada warga, mulai dari kegiatan konsultasi, sosialisasi, musyawarah penetapan harga sampai dengan pemberian uang ganti rugi dan kami tetap berupaya menhimbau masyarakat tentang pentingnya dan keuntungan akan dampak adanya pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.</i>

3. Motif (*motive*) berpikir dan bertindak Pejabat Pembuat Kominten:

a.	Siapa saja yang terlebih dahulu anda dekati sebelum menjalankan tugas dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Berkoordinasi bersama koordinator dan staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa yang meliputi langkah, strategi dan teknik untuk kelancaran pembangunan JI Peterongan.</i>
b.	Kapan terakhir kali anda bertemu warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan? Lalu, bagaimanakah hasil pertemuan tersebut?	<i>Dalam kegiatan penibayaran ganti untung kepada masyarakat yang terdampak pembebasan tanah, hasil dari pertemuan tersebut sangat signifikan dan respon masyarakat sangat positif, sehingga timbul keyakinan dari kami dapat menyelesaikan pembebasan lahan JI Peterongan sesuai dengan peraturan yang berlaku.</i>
c.	Langkah apa saja yang anda terapkan setelah melakukan pendekatan terhadap mereka yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Koordinasi awal pendekatan kami terhadap mereka yang terlibat dalam proses pembebasan tanah tersebut juga tentunya pendekatan secara individu melalui bertukar saran, strategi dan teknik demi kelancaran pembangunan JI Peterongan.</i>

B. Pejabat Pengendali Administrasi Pemerintah Kabupaten Jombang

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?	<i>Sudah sesuai prosedur, tata cara dan aturan yang berlaku.</i>

2.	Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?	<i>Berjalan maksimal sesuai dengan tugas dan peran yang tercantum dalam SK Panitia Pelaksana Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang;</i>
3.	Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?	<i>Informasi yang kami peroleh sangat banyak dan tentunya bervariasi dengan kendala yang berlangsung di lapangan dalam kegiatan pembebasan lahan.</i>
4.	Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Dalam proses kegiatan tukar guling tanah Kas Desa yang terdampak Jl Peterongan.</i>
5.	Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Seperti saya katakan tadi, semuanya terlihat sangat variatif baik secara teknis dan tata cara yang diterapkan di lapangan terhadap masyarakat.</i>
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Keinginan kami terhadap PPK agar lebih sering dan tingkahkan terus komunikasi dan koordinasi bersama ketua, anggota, Satgas A dan B Panitia Pengadaan Tanah dan tentunya masyarakat yang terdampak pembebasan lahan Jl Peterongan guna kelancaran daripada pembangunan Jl Peterongan.</i>
7.	Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Faktor penghambatnya kemungkinan dari kebijakan pimpinan serta kesibukan dari kegiatan PPK Irigasi dan Rawa.</i>

8.	Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Mohon lebih diperhitungkan kembali kiranya kesulitan para petugas di lapangan yang setiap hari bertemu perangkat desa dan masyarakat dengan berbagai macam masalah yang ada, baik dari Panitia Pengadaan Tanah serta koordinator, staf pembebasan lahan PPK Irigasi dan Rawa bekerja sama di lapangan dan yang tidak kalah pentingnya diberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas demi kelancaran pembebasan lahan JI Peterongan.</i>
----	--	--

C. Pejabat Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jombang

1.4.6.1 Kasubsi Pengaturan Tanah Pemerintah

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?	<i>Proses yang kami terapkan berdasarkan undang-undang yang berlaku yaitu Undang-Undang dan Perpres No. 71 Tahun 2012 yang diilاندasi dengan Perka No. 5 Tahun 2012 untuk petunjuk teknis Panitia Pengadaan Tanah.</i>
2.	Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?	<i>Peran, tugas dan fungsi oleh petugas berjalan maksimal dengan berlandaskan aturan yang berlaku. Koordinasi dan pendekatan kepada perangkat desa serta warga yang terdampak pembebasan tanah tersebut.</i>

3.	Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?	Berbagai macam informasi, kendala, permasalahan yang ada dalam pembebasan lahan oleh petugas sangat bermacam-macam dan berbobot. Sehingga kami dapat berkoordinasi bersama untuk menelusuri informasi tersebut.
4.	Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Setiap proses yang dilalui dalam pembebasan lahan Jl Peterongan kami selalu diajak bertukar pendapat, saran, teknik oleh petugas pembebasan lahan untuk kelancaran pembangunan Jl Peterongan. Tentunya tidak keluar dari prosedur dan aturan yang berlaku di dalamnya.
5.	Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Sangat antusias baik sikap maupun tindakan petugas pembebasan tanah dalam pendekatan personil (individu) kepada masyarakat yang terlampak dengan didasari rasa kekeluargaan demi tercapainya dari target pembebasan lahan yang direncanakan oleh pimpinan.
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Keinginan kami dari PPK lebih sering berkoordinasi ke lapangan baik dengan Panitia Pembebasan Tanah, koordinator dan staf pembebasan tanah PPK Irigasi dan Rawa dalam menyelesaikan permasalahan yang bermacam-macam dengan latar belakang yang berbeda-beda.
7.	Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Faktor penghambat dari PPK tidak terlepas dari kebijakan yang dibuat oleh pimpinan dan kesibukan kegiatan fisik dari PPK Irigasi dan Rawa yang menyita banyak waktu. Sehingga koordinasi bersama petugas di lapangan dalam proses pengadaan tanah kurang maksimal.

8.	Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Saran kami lebih dan lebih diperhatikan permasalahan yang ada di lapangan dari segi teknik, tata cara dan seni dalam penyelesaiannya, serta diperhatikan kembali dari petugas pembebasan lahan <u>Jl Peterongan yang saling berkesinambungan menjalankan tugasnya.</u>
----	--	--

1.4.6.2 Kepala Seksi Penyelesaian Sengketa Tanah

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Menurut anda, bagaimanakah sebenarnya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang berlangsung selama ini?	Kami mengacu pada Undang-Undang dan Perpres No. 71 Tahun 2012. Sedangkan untuk Petunjuk Teknis di lapangan bagi Panitia Pengadaan Tanah selalu berlandaskan pada Perka No. 5 Tahun 2012. Jika semuanya sinkron dengan aturan yang berlaku, maka kami anggap tidak ada masalah lagi.
2.	Apakah peran yang dilakukan oleh petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan sudah berjalan maksimal?	Kalau menurut padu perjalanan tahun-tahun sebelumnya memang banyak sekali saya temukan permasalahan yang muncul di lapangan. Tetapi pada tahun ini tampaknya semua masalah tersebut sudah bisa tertangani dengan baik. Jadi seperti yang sudah tidak ada lagi kendala berarti dalam proses pembebasan tanah tersebut.

3.	Seberapa banyak informasi yang anda peroleh dari petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan selama menjalankan tugas mereka?	<i>Cukup banyak sebenarnya. Hanya saja beberapa informasi tersebut harus saya saring secara obyektif. Dan saya lebih terfokus pada permasalahan yang menyangkut sengketa tanah, sehingga petugas pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan juga dapat bekerja maksimal sesuai dengan aturan yang berlaku. Dalam hal ini saya menawarkan agar terus melakukan koordinasi bersama guna meluruskan informasi-informasi yang bersumber di lapangan.</i>
4.	Kapan terakhir anda diajak bertukar pendapat oleh petugas pembebasan mengenai proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Aktir-aktif ini cukup intens saya dihubungi oleh para petugas tersebut. Bahkan beberapa bulan lalu, ada juga yang menemui saya secara langsung terkait pembebasan tanah untuk JI Peterongan. Saat-saat itulah kami bertukar pendapat dan saling berdiskusi serta mencari jalan keluar terbaik demi lancarnya proses pembangunan JI Peterongan.</i>
5.	Bagaimana menurut anda sikap maupun tindakan yang selama ini diterapkan oleh petugas pembebasan tanah terhadap warga dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Maaf sebelumnya, saya tidak mau membandingkan dengan kondisi beberapa tahun silam yang nampaknya kurang efektif. Sebab saya lihat belakangan ini para petugas pembebasan tanah begitu antusias dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Saya juga sudah melihat proses pendekatan yang baik terhadap masyarakat terdampak dengan rasa kekeluargaan, sehingga kendala maupun masalah yang pernah ada di masa lalu tidak lagi menjadi suatu hambatan.</i>
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<i>Keinginan kami dari pihak pertanahan itu sangat sederhana, yaitu mengajak PPK agar sesering mungkin melakukan koordinasi terhadap pihak-pihak terkait, terutama mereka yang terdampak langsung dalam pembebasan tanah untuk proyek pembangunan JI Peterongan ini.</i>

7.	Sepanjang pengetahuan anda, faktor apa saja yang menjadi penghambat bagi Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Kalau menurut saya sih, <u>faktor utama yang menghambat kinerja PPK itu justru terletak pada kebijakan pimpinan. Selain itu, mungkin juga ada banyak kesibukan yang harus dilakukan oleh PPK, sehingga proses koordinasi antar tugas lapangan menjadi kurang intensif dan sering menimbulkan beragam pertanyaan dari warga desa terdampak.</u>
8.	Lantas, bagaimana saran dan arahan yang sekiranya ingin anda berikan pada Pejabat Pembuat Komitmen yang melakukan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Saya menyarankan agar PPK lebih menaruh perhatian khusus pada masalah-masalah yang terjadi di lapangan serta sesegera mungkin untuk mengakomodir permasalahan tersebut, baik itu secara teknik, tindakan maupun antisipasi dalam setiap tahap penyelesaiannya. Dengan begitu, tugas pembebasan tanah untuk JI Peterongan akan lebih bijak dan kreatif dalam menjalankan semua tugasnya.</u>

D. Kepala Desa Terdampak Pembebasan Tanah

1. Kepala Desa Pundong

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Dalam kurun waktu berjalannya proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, PPK mendatangi saya di waktu acara sosialisasi dan pemberian ganti rugi sebanyak kurang lebih 2 (dua) kali.</u>

2.	Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Membahas tentang upaya-upaya dalam kelancaran pembebasan tanah bersama petugas pembebasan tanah Jl Peterongan, meliputi tukar guling Tanah Kas Desa beserta tanah penggantian dan antisipasi masyarakat dalam program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan.</u>
3.	Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?	<u>Upaya petugas pembebasan tanah dari PPK mengenai hasil negosiasi kami dianggapi dengan segera dan berkoordinasi dengan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang untuk segera dijalankan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.</u>
4.	Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Tidak ada sama sekali unsur pemaksaan atau intimidasi di dalam pembebasan tanah Jl Peterongan terhadap warga kami, baik dari petugas PPK Irigasi dan Rawa maupun Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang.</u>
5.	Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Pendekatan persuasif kepada masyarakat melalui informasi di desa dibantu para perangkat desa untuk kelanjutan pembebasan tanah Jl Peterongan.</u>
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Keinginan kami terhadap warga khususnya bagi pemilik tanah atau yang sering disebut dengan tuan tanah tidak memberi pengaruh kurang baik terhadap adanya proyek pembebasan tanah guna memperlancar pekerjaan dari tim PPK dan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang. Sedangkan terhadap petugas keinginan kami tetap menjaga kekompakan, persaudaraan agar silaturahmi yang telah terjalin dengan baik dalam kegiatan pengadaan tanah Jaringan Irigasi Peterongan semakin akrab.</u>

2. Kepala Desa Godong

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Seingat saya sudah 3 (tiga) kali. Pertama, saat proses sosialisasi rencana pembangunan Jl Peterongan. Kedua, pada saat negosiasi harga yang sedikit berjalan alot. Ketiga, yaitu ketika pemberian uang ganti rugi.
2.	Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Kalau waktu sosialisasi, kami lebih banyak membahas hal-hal teknis, salah satunya teknis untuk mempercepat proses pembebasan tanah. Kemudian tahap negosiasi harga pengganti, kami bersama petugas pembelian tanah Jl Peterongan membicarakan nilai ganti rugi bagi para warga yang tanahnya terkena dampak pembangunan.
3.	Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?	Alhamdulillah... pada akhirnya semua berjalan lancar, walau sempat diwarnai dengan adu argumen dari beberapa yang nampak keberatan. Semua itu tak lepas dari proses koordinasi yang baik antara pihak Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang. Perangka' desa dan warga yang sepakat mengacu pada aturan yang berlaku.
4.	Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Sebenarnya bukan intimidasi atau ancaman. Mungkin karena alotnya proses negosiasi waktu itu, berdampak pada munculnya emosi sesaat dari pihak petugas PPK maupun Panitia Pengadaan Tanah, sehingga warga sempat dibuat emosi juga. Tapi untungnya semua ketegangan itu dapat segera diatasi secara arif dan kami pun kembali melanjutkan pembahasan lainnya.

5.	Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Saya beserta perangkat desa selalu melakukan pendekatan secara kekeluargaan, baik itu untuk urusan proyek <u>Jl Peterongan</u> maupun urusan-urusan lain yang berkaitan dengan kesejahteraan warga.
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Saya ingin setiap warga desa yang tanahnya terkena pembangunan <u>Jl Peterongan</u> selalu berpandangan baik terhadap PPK dan Panitia Pengadaan Tanah. Begitupun dengan petugas pembebasan tanah, kami berharap agar terus menjaga tali silaturahmi dalam setiap proses kegiatan yang mereka jalankan selama ini.

3. Kepala Desa Brambang

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Selama menjabat di sini, saya hanya didatangi 2 (dua) kali oleh PPK. Waktu mereka melakukan sosialisasi kegiatan pembebasan lahan untuk <u>Jl Peterongan</u> sama pas waktu pemberian uang ganti rugi. Kalau negosiasi salah cuma itu seingat saya.
2.	Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Banyak juga yang dibahas waktu sosialisasi. Di antaranya tentang hal-hal pokok mengenai aturan dan tata cara tukar guling Tanah Kas Desa, pembebasan lahan milik warga dan penentuan harga ganti rugi sesuai aturan yang berlaku.

3.	Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?	<u>Berjalan baik dan wajar. Kebetulan juga semua warga pemilik tanah yang lahannya terdampak dalam proyek pembangunan Jl Peterongan sudah kami beri pengarahannya akan pentingnya proyek tersebut bagi masyarakat. Sehingga mereka tidak berkeberatan melepas tanahnya dengan harga yang pantas.</u>
4.	Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Saya rasa tidak ada. Sebab masyarakat kami cukup mengerti dengan dampak dari pembangunan Jl Peterongan tersebut. Petugas pun saya amati sangat pintar menarik perhatian warga.</u>
5.	Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Kami sering berkoordinasi dengan para sesepuh desa. Kepada mereka kami meminta tolong agar berkenan memberi arahan pada warga untuk lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi dan keluarga. Alhamdulillah, semua upaya kami dapat menyentuh hati masyarakat.</u>
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Saya inginnya baik warga terdampak maupun petugas pembebasan tanah serta para pemegang kebijakan agar tetap saling menjaga hubungan yang harmonis. Dengan begitu, saya rasa semua masalah akan cepat teratasi secara bersama-sama.</u>

4. Kepala Desa Watugaluh

No.	Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Sudah berapa kali anda didatangi oleh Pejabat Pembuat Komitmen selama proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Kayaknya hanya 3 (tiga) kali, mas. <u>Pertama</u> kali datang para petugas PPK melakukan sosialisasi program. <u>Kedua</u> kalinya waktu melakukan negosiasi harga. <u>Ketiga</u> langsung pemberian uang ganti rugi terhadap warga pemilik lahan.
2.	Apa saja yang anda bicarakan dengan petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	<u>Membahas</u> berbagai upaya yang berhubungan dengan kelancaran pembebasan tanah. <u>Tertama</u> yang menyangkut nilai tukar guling Tanah Kas Desa yang kami miliki, serta juga membahas peran aktif masyarakat untuk kesuksesan program pembangunan JI Peterongan.
3.	Lalu bagaimana perkembangan dari hasil negosiasi anda yang mewakili warga pemilik tanah dengan petugas pembebasan dari Pejabat Pembuat Komitmen?	Kami berupaya agar <u>petugas</u> pembebasan tanah dari PPK segera menanggapi hasil negosiasi yang telah disepakati. Di samping itu, kami <u>berusaha</u> untuk berkoordinasi dengan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang untuk kelanjutan proyek tersebut.
4.	Apakah warga anda yang terdampak pembebasan tanah tersebut ada yang mengalami intimidasi dari para petugas pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Kalau <u>perkiraan</u> yang kesannya emosional saya kira ada dan itu kami anggap <u>suatu</u> yang wajar, karena hal ini <u>urusan</u> yang sangat sensitif bagi warga desa. Tapi kalau sampai melakukan intimidasi, <u>kayaknya</u> tidak pernah ada laporan dari warga desa kami selaku pemilik lahan yang terdampak pembangunan JI Peterongan.

5.	Upaya apa saja yang selama ini anda lakukan bagi warga yang terdampak dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Kami membuat stand informasi khusus tentang rencana program pembangunan Jl Peterongan yang diberikan oleh petugas pembebasan tanah dari PPK Irigasi dan Rawa. Jadi, setiap warga yang butuh penjelasan selalu kami layani dengan baik dan transparan.
6.	Berdasarkan wewenang yang anda miliki, apa sebenarnya keinginan anda terhadap warga maupun petugas pembebasan tanah dalam menegosiasikan proses pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan?	Bagi warga desa yang tanahnya terkena proyek pembangunan Jl Peterongan, kami ingin mereka berperan aktif untuk menyelesaikan program tersebut. Sedangkan bagi petugas pembebasan lahan dari PPK dan Panitia Pengadaan Tanah Kabupaten Jombang kami harap agar tetap pro aktif melakukan pendekatan terhadap warga terdampak, sehingga terjalin hubungan silaturahmi yang harmonis satu sama lain demi lancarnya pembangunan Jl Peterongan.

**HASIL DISKUSI
FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)**

**MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN
IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH
SUNGAI BRANTAS**

Fasilitator (Fas) : Deny Bayu Prawesto

Tanggal Diskusi : 21 Juni 2017

Waktu Diskusi : 14.00 – 15.00 WIB

Tempat Diskusi : Kantor BBWS Brantas Surabaya

Peserta Diskusi :

1. Sugiharto (SG)

Jabatan : Koordinator Kegiatan Pembebasan Tanah

2. Erni Fitria (EF)

Jabatan : Petugas Pembebasan Tanah

3. Krisma Pandega (KP)

Jabatan : Petugas Pembebasan Tanah

4. Qomar (QM)

Jabatan : Pengawas Lapangan

B. Pengantar Diskusi:

Terima kasih yang sebesar-besarnya saya haturkan kepada seluruh peserta *Focus Group Discussion* yang telah berkenan memenuhi undangan saya pada hari Selasa, tanggal 19 Juni 2017 pukul 14.00 WIB di Kantor BBWS Brantas Surabaya. Melalui forum diskusi ini saya ingin menegaskan bahwa tujuan dari *Focus Group Discussion* yang kita selenggarakan sekarang tak lain adalah untuk mengetahui model dan pengembangan *soft competency* yang diperlukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas.

Sebagaimana kita ketahui bahwa banyak sekali permasalahan sosial yang seharusnya ditangani langsung oleh seorang PPK. Fakta di lapangan selama 15

tahun proses pembebasan tanah tersebut, seorang PPK tidak pernah turun ke lapangan untuk melihat langsung proses pembebasan tanah, tetapi hanya meminta laporan dari staf pelaksana yang ada di bawahnya. Selain itu, pernah ada Kepala Desa yang sudah bersedia Tanah Kas Desanya dibebaskan untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tetapi meminta agar diberikan uang muka (tanda jadi) dari PPK. Karena PPK terlalu idealis dan tidak mau bernegosiasi ataupun menjalin komunikasi yang baik akhirnya tanah milik Kepala Desa tersebut tidak jadi dibebaskan.

Berdasarkan beberapa bukti permulaan yang ditemukan di lapangan, dapat dikatakan bahwa PPK yang menangani pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan tidak mempunyai *soft competency* dalam melaksanakan tugasnya, dan hanya mengandalkan pengetahuan keilmuan (*hard competency*) yang mereka miliki saja. Dengan kurangnya *soft competency* yang dimiliki oleh PPK dalam pembebasan tanah, dampak yang timbul bukan hanya dari sisi sosial antara pihak pemrakarsa dengan pihak BPN, Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, perangkat desa yang terkena pembebasan tanah dan warga pemilik tanah saja, melainkan juga dampak negatif pada alam sekitar.

Sebagai bahan rujukan yang perlu dikedepankan, bahwa *soft competency* merupakan kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, seperti kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain. Sedangkan kriteria yang termasuk dalam *soft competency* tersebut meliputi: motif (*motives*) atau hal-hal yang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang untuk kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan; ciri-ciri (*trait s*) atau karakteristik individu khusus bersifat fisik dan juga emosional, serta konsep diri (*self concept*) atau sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang. Hal inilah yang selanjutnya menjadi dasar pertimbangan kita dalam melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yang diseleenggarakan saat ini.

Demikianlah pengantar yang bisa saya paparkan sebagai bahan diskusi kita kali ini, dengan sebuah harapan agar kita dapat sama-sama menyumbang saran

maupun pemikiran demi kelancaran proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan. Semoga melalui hantaran singkat tersebut kita bisa sama-sama terfokus pada permasalahan yang sedang kita diskusikan ini. Sekian dan selamat berdiskusi.

C. Hasil Diskusi:

Selanjutnya, marilah kita mulai diskusi ini dengan beberapa pertanyaan yang sudah saya siapkan berikut ini:

1. **Pertanyaan Seputar Model *Soft Competency*:**

- a. Fas : Apakah kalian sudah memahami pengertian *soft competency* yang sekarang sedang kita bahas? Jika paham, tolong kalian jabarkan secara ringkas!
- SG : *"Baru kali ini saya mengetahui adanya soft competency. Setelah mendengar penjabaran tadi, saya jadi memahami bahwa soft competency yang sedang kita bahas ini adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain."*
- EF : *"Kalau saya sih sudah pernah mendengar, cuma tidak seberapa paham tentang bagian-bagiannya. Tapi sekarang saya mengerti apa itu sebenarnya soft competency. Bagi saya, ini merupakan suatu kekuatan yang terdapat pada setiap individu dalam upaya mengelola setiap pekerjaan, terutama kemampuan berinteraksi pada sesama baik secara personal maupun berkelompok."*
- KP : *"Bagi saya pengertian soft competency ini cukup jelas. Saya juga langsung mengerti bahwa soft competency merupakan basis keahlian yang harus dipegang teguh oleh seorang pejabat. Apalagi jika dalam berkomunikasi, maka soft competency ini sangat dibutuhkan semua orang."*
- QM : *"Saya menyimak dari jalannya diskusi kita pada hari ini, kalau soft competency itu lebih mengarah pada kemampuan batin yang melahirkan sikap dan tindakan seseorang dalam mengelola proses pekerjaannya. Terlebih lagi dalam proses berinteraksi di tengah masyarakat, soft competency akan dapat membuktikan diri seseorang sebagai pejabat yang handal, arif dan bijak."*
- b. Fas : Bagaimana menurut kalian kriteria dari model *soft competency* yang dijabarkan dalam kajian ini? Apakah cocok untuk diterapkan oleh seluruh pejabat?

- SG : *"Menurut saya sangat cocok, karena dengan 3 (tiga) kriteria yang terdiri dari motives, trait s dan self concept dapat membuat seorang pejabat lebih percaya diri dan berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugasnya."*
- EF : *"Cocok sekali dan perlu diterapkan serta dikembangkan dalam setiap kesempatan di waktu-waktu melakukan pekerjaan. Saya berpendapat bahwa ketiga kriteria soft competency yaitu motives, trait s dan self concept tersebut akan menjadikan seorang pejabat lebih enjoy dalam menjalankan tugasnya."*
- KP : *"Saat ini saya baru bisa membayangkan saja seberapa penting kriteria soft competency ini bagi seorang pejabat dalam proses pekerjaannya. Tapi menurut saya, tiga kriteria tersebut sangat pas untuk diterapkan. Tinggal bagaimana cara kita untuk terus mengembangkan soft competency ini agar menyatu dengan karakter kita sehari-hari dalam mengelola pekerjaan."*
- QM : *"Sangat cocok dan saya kira kita memang belum menyadarinya selama ini bahwa ketiga kriteria soft competency ini sebenarnya sudah ada dalam diri kita masing-masing."*
- c. Fas : *Sejak kapan sebaiknya seorang pejabat menerapkan soft competency yang sudah mereka miliki dalam menjalankan tugas-tugasnya?*
- SG : *"Seharusnya sejak kita mulai melakukan tugas apapun bentuknya. Sebab dengan meyakini keberadaan soft competency yang kita miliki, akan menjadikan segala pekerjaan menjadi ringan dan proses interaksi pada sesama juga terasa lebih nyaman."*
- EF : *"Sejak pertama kali bertugas. Apalagi tugas yang diembannya berada pada posisi strategis sebagai penentu suatu kebijakan."*
- KP : *"Yah, tentu saja ketika kita sudah mulai menjabat dalam suatu struktur soft competency ini harus segera diterapkan. Kalau tidak, pastilah kita akan merasa terbebani dalam setiap pekerjaan."*
- QM : *"Sejak kita mulai bekerja, soft competency ini harus diterapkan. Terlebih jika pekerjaan atau tugas kita selalu bersinggungan dengan banyak orang yang memiliki karakter berbeda-beda."*

2. Pertanyaan tentang Pejabat Pembuat Komitmen:

- a. Fas : *Selain mengacu pada peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dalam menjalankan tugasnya, apa saja yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen?*
- SG : *"Sangat banyak sekali dan itu tergantung dengan situasi maupun kondisi yang terjadi di lapangan. Salah satu contoh misalnya, kultur masyarakat setempat yang terdapat pada masing-masing daerah, termasuk juga pola kehidupan dan sistem perekonomian"*

masyarakat di dalamnya. Hal ini menjadi penting diperhatikan agar kita dapat berinteraksi satu sama lain tanpa adanya unsur kecurigaan."

- EF : "Menurut saya, hal terpenting yang harus diperhatikan adalah karakter individu yang terdapat dalam suatu daerah. Selebihnya tentu saja persoalan ekonomi masyarakat yang sering membuat orang bersikap emosional dalam mengambil tindakan."
- KP : "Peran serta masyarakat terhadap program pemerintah tentu saja merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Karena itu dibutuhkan adanya proses pendekatan yang sebaik mungkin, sehingga dapat membangkitkan kesadaran dari dalam diri masyarakat itu sendiri."
- QM : "Bagi saya seluruh aspek harus menjadi perhatian khusus bagi PPK dalam menjalankan tugasnya. Lebih-lebih aspek ekonomi yang membelit masyarakat. Selain itu perlu juga dipertimbangkan adanya kesinambungan antara peraturan pemerintah dengan dampak kesejahteraan masyarakat."
- b. Fas : Menurut kalian, bagaimana seharusnya sikap dan tindakan seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam mengatasi hambatan selama menjalankan tugas? Tolong berikan penjelasan secara tepat dan tegas!
- SG : "Sikap dan tindakan seorang PPK harus tetap berada pada koridor hukum yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, PPK tidak boleh bekerja dengan kemauannya sendiri, apalagi sampai mengancam masyarakat hanya untuk menuntaskan tugasnya."
- EF : "Harus berpegang pada aturan pemerintah serta petunjuk teknis yang menjadi acuan dalam bertugas. Karena itu seorang PPK tidak diperkenankan untuk melakukan tindakan yang menimbulkan kerancuan di tengah masyarakat."
- KP : "Harus sesuai aturan yang berlaku. Jika sudah dijalankan dengan benar, niscaya kendala yang terjadi di lapangan dapat diatasi dengan cepat dan mudah."
- QM : "Sebenarnya tidak sulit, asalkan kita sudah menerapkan aturan secara benar dan tepat, masyarakat tentunya juga akan mudah diajak berkompromi. Selain itu seorang petugas PPK juga harus pintar menarik simpati masyarakat, agar masyarakat memberi kepercayaan penuh terhadap tugas yang dijalani PPK."
- c. Fas : Apakah pendekatan emosional juga menjadi ukuran bagi seorang Pejabat Pembuat Komitmen dalam menjalankan tugasnya?
- SG : "Bagaimanapun pendekatan emosional ini sangat dibutuhkan. Jika tidak, tentu yang terjadi di lapangan akan menimbulkan banyak masalah seperti pada tahun-tahun sebelumnya. Intinya,

seorang petugas PPK tidak boleh mengabaikan kepentingan masyarakat hanya untuk mencapai target keberhasilan tugasnya."

- EF : *"Tentu saja iya. Dengan pendekatan emosional yang penuh rasa kekeluargaan, kita akan semakin memahami bahwa masyarakat juga memerlukan perhatian dalam program pemerintah."*
- KP : *"Justru pendekatan emosional itu yang sangat diperlukan oleh para petugas PPK. Melalui pendekatan tersebut, petugas akan mengetahui sifat, sikap dan karakter masyarakat yang sedang mereka hadapi. Hal ini dapat mempermudah dalam mengambil tindakan jika ada seseorang yang kurang puas terhadap kinerja PPK."*
- QM : *"Pendekatan emosional ini perlu dilakukan oleh petugas PPK dalam kondisi apapun. Terlebih untuk urusan finansial yang sering membuat orang temperamental."*
- d. Fas : *Jika benar, pendekatan emosional bagaimana yang seharusnya diterapkan oleh seorang Pejabat Pembuat Komitmen selama mengemban tugasnya?*
- SG : *"Waktu melakukan sosialisasi tentang pembebasan tanah di beberapa titik lokasi, kami sengaja datang lebih awal agar bisa berinteraksi dengan masyarakat setempat. Terutama sekali warga pemilik tanah yang terdampak pembangunan, kami dekati secara personal agar kita saling mengenal satu sama lain. Begitupun dalam proses negosiasi harga ganti rugi di kantor desa masing-masing, kami lebih memilih untuk memberi kesempatan bagi kepala desa dan warganya yang ingin menyampaikan pendapat mereka. Setelah itu barulah kami ajak mereka untuk berunding sesuai peraturan yang berlaku."*
- EF : *"Bagi saya semua teknik harus digunakan untuk bisa menarik simpati warga. Karena itu kami terus berupaya untuk menjalin komunikasi pada semua pihak yang terlibat, tidak terkecuali pihak pemerintah Kabupaten Jombang. Karena motif yang kami terapkan adalah membangun bersama dalam kebersamaan."*
- KP : *"Prinsip kerja saya dalam bertugas itu pokoknya tidak ingin merepotkan orang lain, karena saya sendiri juga sangat tidak senang jika direpotkan oleh orang lain. Prinsip ini menjadi motif bagi saya untuk terus melakukan pendekatan terhadap warga, agar jangan sampai timbul salah pengertian satu sama lain. Jadi, yang saya terapkan selama ini yaitu melakukan komunikasi sesering mungkin, baik kepada rekan sesama petugas, instansi terkait maupun warga desa terdampak."*
- QM : *"Selama menjadi pengawas lapangan dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, saya*

selalu belajar dari pengalaman yang dulunya pernah terjadi. Dari situ saya membangun keyakinan bahwa sikap dan tindakan seseorang kadang telah menimbulkan masalah tersendiri bagi orang-orang di sekitarnya. Karena itu saya terus berupaya untuk membangun hubungan baik pada sesama dalam setiap proses pekerjaan."

3. Pertanyaan tentang Proses Pembebasan Tanah:

- a. Fas : Menurut kalian, apakah benar selama 15 tahun, PPK Irigasi dan Rawa tidak pernah turun ke lapangan untuk melihat langsung proses pembebasan tanah di Kabupaten Jombang?
- SG : *"Sebenarnya kami sering terjun ke lapangan. Hanya saja tujuan kami tidak sepenuhnya untuk menemui warga pemilik tanah yang terdampak pembangunan JI Peterongan. Kadang kami ke kantor Pemkab Jombang dan kantor Pertanahan untuk keperluan konsultasi yang bersifat formal."*
- EF : *"Kami sering terjun ke lapangan baru beberapa tahun terakhir ini. Itupun harus disesuaikan dengan agenda lain yang juga berkaitan dengan proyek JI Peterongan. Jadi, tidak mungkin kami terus-terusan berada di tengah warga desa."*
- KP : *"Kalau saya memang agak jarang terjun langsung ke lapangan, karena bagi saya lebih baik menyerahkan urusan warga yang terdampak kepada Kepala Desa masing-masing. Saya rasa itu lebih bijak."*
- QM : *"Saya lebih sering memantau dari kejauhan saja. Bisa melalui komunikasi lewat telpon, bisa juga saya mencari informasi dari sumber-sumber yang bisa dipercaya. Jika ada kendala di lapangan yang cukup krusial, barulah saya langsung terjun ke lokasi bersangkutan."*
- b. Fas : Lalu, bagaimana kiat kalian untuk segera menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang selama ini tersendat?
- SG : *"Kami sudah sepakat untuk segera menuntaskan program pembangunan ini. Karena itu saya mulai aktif berkomunikasi dengan pihak-pihak terkait yang terlibat dalam proses pembebasan tanah untuk JI Peterongan."*
- EF : *"Kiat yang kami lakukan sangat beragam. Mulai dari mengajak Kepala Desa untuk terus berperan aktif dalam memperlancar proses negosiasi harga kepada warga terdampak, sampai pada persiapan-persiapan yang bersifat fiskal dan finansial sudah kami persiapkan."*

- KP : *"Beberapa waktu lalu saya sudah berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Jombang agar turut andil dalam proses percepatan pembebasan tanah yang masih bermasalah. Alhamdulillah, keinginan kami mendapat respon yang baik."*
- QM : *"Kiat saya ya itu tadi, terus memantau perkembangan yang terjadi di lapangan dengan cara apapun, selama tidak merugikan diri sendiri maupun orang lain."*
- c. Fas : *Sampai kapan kira-kira waktu yang kalian butuhkan dalam penuntasan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan? Coba jabarkan tentang planning kalian ke depannya!*
- SG : *"Kami sudah sepakat untuk menuntaskan proses pembebasan tanah tersebut pada tahun ini. Planning yang sudah dirancang yaitu menerima hasil negosiasi dari beberapa warga terdampak yang sekiranya angka tersebut masih masuk akal."*
- EF : *"Tahun ini harusnya sudah bisa dituntaskan. Planning kami ke depan juga sudah dipersiapkan secara matang. Salah satunya yaitu menyelesaikan sengketa tanah yang masih diurus di kantor Pertanahan Jombang."*
- KP : *"Akhir tahun ini, insya Allah sudah bisa dituntaskan. Planningnya tinggal persoalan mekanisme ganti rugi saja. Apakah langsung diberikan kepada warga terdampak atau melalui proses pencairan pihak bank."*
- QM : *"Kalau saya cermati di lapangan, kayaknya tahun ini sudah bisa dituntaskan semua. Planning kami yaitu mencari relasi yang sekiranya mampu bertanggung jawab penuh dalam proses pencairan uang ganti rugi kepada warga terdampak."*

HASIL OBSERVASI

MODEL *SOFT COMPETENCY* PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM PEMBEBASAN TANAH PADA PEMBANGUNAN JARINGAN IRIGASI PETERONGAN DI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BRANTAS

Tanggal Observasi : 17 - 19 Juni 2017

Waktu Observasi : Kondisional

Tempat Observasi : 4 (Empat) Desa Terdampak Pembebasan Tanah

No.	Aspek yang Diamati	Hasil Observasi
1.	Konsep diri (<i>self concept</i>) atau sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki oleh Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah.	Sikap dan tindakan yang diperankan oleh para petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sempat tertunda cukup lama, tidak terlepas dari adanya kesadaran terhadap konsep diri (<i>self concept</i>) yang memang selayaknya diterapkan dalam setiap menjalankan tugas.
2.	Ciri-ciri atau karakteristik individu (<i>trait s</i>) para Pejabat Pembuat Komitmen dalam proses pembebasan tanah.	Petugas PPK Irigasi dan Rawa berupaya semaksimal mungkin memadukan keahlian manajerial dan karakteristik individu (<i>trait s</i>) terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya.
3.	Motif (<i>motives</i>) yang dimiliki Pejabat Pembuat Komitmen selama melakukan proses pembebasan tanah.	Para petugas PPK Irigasi dan Rawa telah menerapkan motif (<i>motives</i>) berpikir dan bertindak terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya.

Catatan Peneliti:

Keselarasan sikap dan tindakan yang diperankan oleh para petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam menuntaskan proses pembebasan tanah untuk pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan yang sempat tertunda cukup lama. Keselarasan ini tentu saja tidak terlepas dari adanya kesadaran terhadap konsep diri (*self concept*) yang memang selayaknya diterapkan dalam setiap menjalankan tugas.

Dari kesadaran itu pula pada akhirnya membuat masyarakat maupun instansi terkait serta pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembangunan tersebut merasa yakin dan percaya terhadap komitmen para petugas pembebasan tanah. Dalam kesempatan lain ketika menjajaki desa-desa yang tanah warganya terkena dampak pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan, peneliti juga menemukan tingginya antusiasme warga untuk turut berperan aktif dalam memperlancar program tersebut.

Dalam menjalankan proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan, petugas dari PPK Irigasi dan Rawa berupaya semaksimal mungkin memadukan keahlian manajerial dan karakteristik individu terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Kombinasi semacam ini tentu saja merupakan wujud dari kesadaran seorang pejabat terhadap karakteristik individu (*trait s*) yang harus diterapkan secara beringan dengan keahlian manajerial dalam bertugas.

Kelenturan sikap seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa dalam proses pembebasan tanah untuk Jaringan Irigasi Peterongan dari tahap-tahap pelaksanaan pembebasan tanah, juga peneliti dapatkan dari berbagai tanggapan positif para Kepala Desa terdampak. Dengan adanya respon baik terhadap keberadaan maupun kinerja para petugas PPK Irigasi dan Rawa tersebut, dapat dikatakan bahwa penerapan karakteristik individu seorang petugas Pejabat Pembuat Komitmen menjadi amunisi yang baik dalam menjalankan pekerjaan.

Para petugas PPK Irigasi dan Rawa telah mencrapkan motif (*motives*) berpikir dan bertindak terhadap warga desa terdampak, instansi pemerintah setempat maupun pihak-pihak terkait lainnya. Temuan ini telah peneliti

konfirmasi secara langsung melalui berbagai sumber terpercaya yang berhubungan dengan program pembangunan Jaringan Irigasi Peterongan. Motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini merupakan bentuk pemahaman seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa untuk lebih mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan diri secara pribadi.

Demikian pula dengan dampak yang ditimbulkan dari penerapan motif (*motives*) berpikir dan bertindak ini, pada akhirnya menjadikan seorang petugas PPK Irigasi dan Rawa mampu bersinergi dengan para Kepala Desa terdampak. Melalui sinergitas kinerja tersebut, para petugas PPK Irigasi dan Rawa tidak lagi merasa bekerja sendiri, sebab dengan inisiatif yang baik para Kepala Desa terdampak pun turut ambil bagian untuk memperlancar program pembangunan.

DOKUMENTASI PENELITIAN