

**IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBEBASAN TANAH UNTUK
PEMBANGUNAN KEPENTINGAN UMUM
(Studi pada Pengadaan Tanah dalam Pembangunan Jalan Tol Trans
Sumatera Bakauheni-Terbanggi Besar)**

(Skripsi)

Oleh

Laras Retno Wulandharie



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBEBASAN TANAH UNTUK PEMBANGUNAN KEPENTINGAN UMUM (Studi Pada Pengadaan Tanah Dalam Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Bakauheni-Terbanggi Besar)

Oleh

Laras Retno Wulandharie

Pembangunan di Indonesia menghadapi tantangan berupa ketersediaan infrastruktur yang memadai. Pembangunan infrastruktur membutuhkan tanah dalam jumlah yang signifikan sehingga diperlukan pengadaan tanah. Pengadaan tanah diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang pengadaan tanah untuk pembangunan kepentingan umum. Namun, pada kenyataannya, penyelenggaraan pengadaan tanah sering mengalami kendala yang memperlambat waktu pelaksanaan pengadaan tanah seperti yang terjadi pada pengadaan tanah untuk pembangunan jalan tol trans sumatera ruas bakauheni-terbanggi besar yang terletak di provinsi lampung. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang implementasi strategi pengadaan tanah dalam pembangunan jalan tol trans sumatera ruas bakauheni-terbanggi besar serta mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat strategi pengadaan tanah dalam pembangunan jalan tol tersebut. Jenis penelitian ini

adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) program yang dilaksanakan adalah sosialisasi dan konsultasi publik pengadaan tanah 2) dalam pelaksanaan prosedur pengadaan tanah belum terlaksana sesuai dengan target waktu yang direncanakan karena disebabkan oleh kurangnya SDM yang bertugas menjalankan SOP 3) anggaran pengadaan tanah bersumber APBN dan dana obligasi yang sudah cukup baik untuk pembiayaan pengadaan tanah karena obligasi dapat memenuhi kebutuhan anggaran yang belum terpenuhi. Kendala yang dialami adalah SDM yang kurang mencukupi, adanya masalah persengketaan tanah serta perbedaan pendapatnya tentang besarnya nilai ganti rugi antara penitia pengadaan tanah dan masyarakat pemilik tanah. Peneliti merekomendasikan beberapa hal, yaitu: 1) BPN seharusnya meningkatkan jumlah SDM yang berkualitas dalam satuan tugas pengadaan tanah serta lebih sering melakukan sosialisasi urgensi pengadaan tanah kepada masyarakat 2) Dinas PUPR Bina Marga seharusnya mencari sumber anggaran/pembiayaan lain untuk pelaksanaan pengadaan tanah.

Kata Kunci : Implementasi Strategi, Program, Anggaran, Prosedur

ABSTRACT

IMPLEMENTATION STRATEGY OF LAND ACQUISITION FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC INTEREST (Study on Land Acquisition in the Construction of Trans Sumatera Toll Section Bakauheni-Terbanggi Besar)

By

Laras Retno Wulandharie

Development in Indonesia faces the challenge of adequate infrastructure availability. Infrastructure development requires significant amount of land so land procurement is required. Land procurement is regulated in Law number 2 of 2012 on land acquisition for public interest. However, in reality, land acquisition often encounters obstacles that delay the timing of land procurement as is the case with land acquisition for the construction of the Trans Sumatera toll located in Lampung Province. The purpose of this study was to obtain an overview of the implementation of land acquisition strategies in the construction of a Trans Sumatera toll and to identify constraints that hamper the land procurement strategy in the construction of the toll. The type of this research was descriptive research with qualitative approach.

The results of the research were as follows: 1) the programs implemented were socialization and public consultation on land acquisition 2) in the implementation of land procurement procedures had not been implemented in accordance with the

planned targeted time due to the lack of human resources who in charge of carrying out the procedure 3) the land acquisition budget was sourced from APBN and bond funds that were good enough to finance the procurement of land because bonds could meet the budget needs that had not fulfilled 4) obstacles that hamper land acquisition were insufficient tablespoons, problems of land dispute and differences of opinion about the amount of compensation between the land procurement committee and the landowning community. Researchers recommended several things, such as: 1) BPN should increase the number of quality tablespoon in the task of land procurement and should more often socialize the urgency of land procurement to the community 2) PUPR Bina Marga should find other sources of budget/financing for the implementation of procurement land.

Keywords: Strategy Implementation, Program, Budget, Procedure

**IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBEBASAN TANAH UNTUK
PEMBANGUNAN KEPENTINGAN UMUM
(Studi pada Pengadaan Tanah dalam Pembangunan Jalan Tol Trans
Sumatera Bakauheni-Terbanggi Besar)**

Oleh

Laras Retno Wulandharie

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBEBASAN
TANAH UNTUK PEMBANGUNAN
KEPENTINGAN UMUM
(Studi pada Pengadaan Tanah dalam Pembangunan
Jalan Tol Trans Sumatera Bakauheni-Terbanggi
Besar)**

Nama Mahasiswa : **Laras Retno Wulandharie**

No. Pokok Mahasiswa : 1316041039

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik




Dr. Bambang Utoyo S., M.Si.
NIP 19630206 198803 1 002


Devi Yulianti, S.A.N., M.A.
NIP 19850705 200812 2 004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara


Dr. Noverman Duadji, M.Si.
NIP 19691103 200112 1 002

MENGESAHKAN

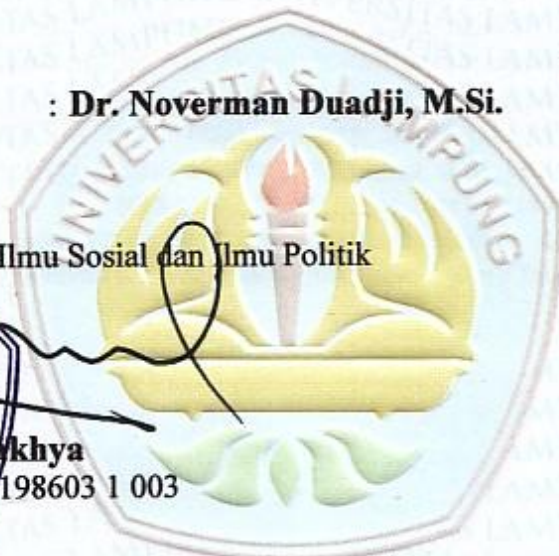
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Bambang Utoyo S., M.Si.**

Sekretaris : **Devi Yulianti, S.A.N., M.A.**

Penguji Utama : **Dr. Noverman Duadji, M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **04 Januari 2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 04 Januari 2018

Yang membuat pernyataan,



aras Retno Wulandharie

NPM.1316041039

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Laras Retno Wulandharie, lahir di Tangerang, pada tanggal 17 September 1994. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Retno dan Ibu Ikoh. Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari Taman Kanak-kanak (TK) di TK Harapan Batang Hari Ogan pada tahun 1999-2000. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Bumi Agung pada tahun 2000-2006. Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) penulis tempuh di SMP Negeri 1 Natar pada tahun 2006-2009. Setelah itu, penulis meneruskan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Banding Agung OKU Selatan pada tahun 2009-2012.

Pada Tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN dan tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA). Pada Bulan Januari-Maret 2016, Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Karya Makmur, Kecamatan Penawar Aji, Kabupaten Tulang Bawang selama 60 hari.

Motto

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, tetaplah bersungguhsungguh untuk urusan yang lain.”

(Q.S. Al-Insyirah: 6-7)

“Yakinlah, ada sesuatu yang menantimu, selepas banyak kesabaran yang kamu jalani, yang akan membuatmu terpana, hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit”

(Ali Bin Abu Thalib)

“cara terbaik untuk keluar dari suatu persoalan adalah memecahkannya”

(Laras Retno Wulandharie)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan berkah, rahmat dan hidayah-Nya kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Aku persembahkan karya ini kepada:

Ayah dan Ibuku tercinta. Terima kasih untuk setiap doa-doa yang dipanjatkan, kasih sayang, pengorbanan, kesabaran dan nasehat yang diberikan. Sehingga menjadi kekuatan dan penyemangat dalam hidupku agar selalu mensyukuri segala hal dan juga tidak berputus asa dalam meraih cita-cita.

Adik-adikku tersayang, Gilang Bagus Sadewo dan Gaesha Gean Denandra, yang telah memberikan motivasi dan semangat selama ini.

Seluruh keluarga besarku yang telah mendoakan dan mendukungku hingga dapat menyelesaikan kuliah.

Teman-teman seperjuangan yang telah banyak membantuku

*Para pendidik dan almamater tercinta
Universitas Lampung*

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Suhanahu wa ta'ala atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Implementasi Pembebasan Tanah untuk Pembangunan Kepentingan Umum (Studi pada Pengadaan Tanah Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana pada Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya dimasa yang akan datang. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT.
2. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara sekaligus dosen pembahas penulis. Terima kasih Pak atas ilmu, saran, waktu, dukungan serta kesabarannya dalam memudahkan penulis selama proses pengerjaan skripsi.

3. Bapak Dr. Bambang Utoyo S, M.Si selaku dosen pembimbing utama, yang selalu bersedia meluangkan tenaga, pikiran, dan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, saran, motivasi dalam penyelesaian skripsi ini. Terimakasih pak, semoga keiklasan dan ketulusan bapak dalam membimbing saya selama ini mendapatkan keberkahan dari Allah SWT.
4. Ibu Devi Yulianti S.AN, M.A selaku dosen pembimbing kedua bagi penulis. Terima kasih Bu telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan memberikan motivasi serta saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis benar-benar berterima kasih dan merasa terbantu sekali dengan proses bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos, M.Si , selaku dosen Pembimbing Akademik. Terima kasih untuk saran, nasihat, motivasi dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan kepada penulis untuk memotivasi penulis untuk menjadi lebih baik dalam mencapai kesuksesan.
6. Bapak Dr. Syarief Makhya, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, terimakasih untuk ilmu berharga yang telah diberikan selama proses perkuliahan berlangsung. Semoga ilmu yang sudah didapat menjadi bekal yang berkah, berharga, dan bermanfaat dalam kehidupan penulis kedepannya.
8. Ibu Nur'aini dan Bapak Azhari selaku staf jurusan Ilmu Administrasi Negara yang selalu sabar dalam memberikan pelayanan dan membantu penulis terkait administrasi yang berkaitan dengan penulisan skripsi.
9. Seluruh Bapak/Ibu Karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Lampung.

10. Segenap Informan Penelitian yaitu dari pihak BPN dan Dinas PUPR Provinsi Lampung, dan seluruh pihak informan yang telah memberikan izin penelitian serta memberikan informasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
11. Keluargaku ayah, ibu, dan adikku tersayang terimakasih atas dukungan, doa, dan kasih sayang yang diberikan. Semoga kedepannya laras bisa membahagiakan dan membanggakan ayah dan ibu.
12. Sahabat-sahabat *old-ku*, Neng Intan, temen dari TK yang sampe sekarang, Miya Barbara, yang selalu dengerin semua curhatan dan setia nemenin kemanapun, semangat mblo ngejer wisuda juga hehe, Vita, yang nganggep aku adeknya meski kita seumuran, semoga sehat terus kak jangan lupa rajin *check up*, teteh Lia, ayok teh maen biar tau Bandar Lampung wkwk, serta Mutia dan Nova, semangat cari kerjanya beb. Terimakasih untuk semuanya selama ini, semoga kita tetep kompak ya.
13. Sahabat-sahabat ku wanita-wanita yang luar biasa dari semester 1 sampai sekarang, Ayu Wulandari, S.AN (makasih yu atas saran dan masukannya selama ini, ayok yu lanjutin S2), Asti Rahweni, S.A.N (jangan buru-buru kenapa wen pengen dihalalin), Dwi Mar'atus Sholihah, S.A.N (otaku yang sekarang udah bener-bener tobat semoga selalu istiqomah yah pup), Eka Fitria Andriani, S.A.N (tobat dulu ka dari mantainya haha ayok dikejer skripsinya), Gustian Istiqomah, S.A.N (semangat buat kompre besok pup, akhirnya lulus juga ya, lupakan oppa dan ahjussi sejenak haha) dan Nanda Nandani ,S.A.N (nda jangan ngegalau kapan wisuda mulu, kita bareng kok

hehe) terimakasih untuk segalanya, kebersamaan dalam segala kondisi dari yang sedih sampe seneng dilaluin bersama semoga kita bisa menjaga silaturahmi setelah lulus nanti ya. *See you on top, guys*

14. Sahabat-sahabat SMA ku dari X 4 sampai XII IPA 1 yang selalu sekelas bareng, Al, Sigit, Febri, Joy, Padra, Trisna, Nunung, Mba Tri, Tete Nur, Cum, Hendra, Anggia, Putri, Andri, Yuli, Wiwid, Erik, Dita, dan yang lainnya. Terimakasih guys untuk support nya dan maaf belum sempet maen kesana padahal kangen banget.
15. Teman-teman KKN Desa Karya Makmur, Kecamatan Penawar Aji, Kabupaten Tulang Bawang Eka Nurhasanah (eka) kordes yang paling sabar menghadapi malasnya kami wkwk, Magdalena Tyas Pratiwi (tiwi) kita wisuda bareng kok tiw, Sandy Rismayana (yana) na kapan nyusul kita nih, jangan ngegalauin mantan mulu hehe, Eksa Aristya (eksa) sa kerjain dulu skripsinya jangan nonton mulu hehe, dan Rudi Arlansyah (kak rud) kak tobat kak haha. Terima kasih atas pengalaman berharga dan kebersamaannya selama dua bulan di Tulang Bawang, semoga kita bisa tetep kumpul dan bisa ke Tulang Bawang lagi bareng ya.
16. Keluarga kedua-ku selama KKN Pak Wito, Ibu Nur, Kak Fauzy, Kak Udin, Bahul, Fified, dan semua warga desa Karya Makmur yang sudah menerima kami, terima kasih atas bantuannya selama kami melaksanakan KKN disana semoga apa yang telah kami berikan dapat bermanfaat.
17. Teman-teman seperjuangan “Alasmenara”, terimakasih untuk kebersamaannya dan kekompakan selama dibangku perkuliahan, terimakasih untuk doa,

semangat, dukungan, dan uluran tangan kalian selama ini.

18. Mba Novi, Mba Yuyun, Mba Dwini, Mba Dewi, Mba Dara, Mba Serli, Mba Purnama, Mba Nisa, Mba Dian, Mba Novaria, Mba Elin, yang selalu diminta pendapat dan mau ditanya-tanya tentang skripsi terimakasih masukan dan sarannya.

19. Seluruh Keluarga besar HIMAGARA.

20. Semua Pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuannya.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah Subhanahu wa ta'ala. Penulis mohon maaf apabila ada kesalahan dalam pembuatan skripsi ini, karena penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi sedikit harapan semoga karya ilmiah sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 21 Desember 2017

Penulis

Laras Retno Wulandharie

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan tentang Manajemen Strategi	
1. Pengertian Strategi	9
2. Pengertian Manajemen Strategi	10
3. Manfaat Manajemen Strategi	11
4. Analisis Lingkungan	13
5. Tahap-Tahap Manajemen Strategi	18
B. Tinjauan tentang Implementasi Strategi	
1. Pengertian Implementasi Strategi	20
2. Konsep Implementasi Strategi	21
3. Kendala-Kendala dalam Implementasi Strategi	25
C. Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum	
1. Pengertian Pengadaan Tanah	27
2. Cara-Cara Perolehan Tanah untuk Kepentingan Umum	28
3. Pengadaan Tanah untuk Pembangunan Jalan Tol	32
D. Kerangka Pikir	35
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Tipe Penelitian	38
B. Fokus Penelitian	39
C. Lokasi Penelitian	40
D. Teknik Pengumpulan Data	41

E. Teknik Analisis Data	43
F. Teknik Keabsahan Data	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	
1. Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	48
2. Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung	50
3. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Lampung	52
B. Deskripsi Hasil Penelitian	
1. Implementasi Strategi Pengadaan Tanah dalam Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	
a. Program	
1) Sosialisasi Pengadaan Tanah	59
2) Konsultasi Publik Pengadaan Tanah	63
b. Prosedur	
1) Penetapan Lokasi	66
2) Identifikasi dan Inventarisasi Tanah	67
3) Penilaian Tim Penilai (<i>Appraisal</i>)	70
4) Musyawarah Bentuk Ganti Rugi	72
5) Pemberian Ganti Kerugian	74
c. Anggaran	75
2. Kendala-Kendala dalam Implementasi Strategi Pengadaan Tanah untuk Pembangunan JTTS Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	83
C. Pembahasan Penelitian	
1. Implementasi Strategi Pengadaan Tanah dalam Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatra Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	
a. Program	89
b. Prosedur Kerja	92
c. Anggaran	93
2. Kendala-Kendala dalam Implementasi Strategi Pengadaan Tanah untuk Pembangunan JTTS Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	97
B. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1.Data Informan yang diwawancarai	41
5.1.Rencana Strategi Badan Pertanahan Nasional 2015-2019	57
5.2.Proses Musyawarah antara Warga dengan Panitia Pengadaan Tanah	73
5.3. <i>Progress</i> anggaran Pengadaan Tanah Pembangunan JTTS Bakauheni-Terbanggi Besar	77
5.4.Kendala Pengadaan Tanah Pembangunan JTTS Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1. Kerangka Pikir Peneliti	36
3.1. Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman	44
4.1. Penampakan Proyek JTTS Ruas Baauheni-Terbanggi Besar	49
4.2. Bagan Organisasi Kanwil BPN	52
4.3. Bagan Organisasi Dinas PU-PR	54
5.1. Sosialisasi Pengadaan Tanah di Kanwil BPN Lampung	59
5.2. Sosialisasi Pengadaan Tanah di desa Way Huwi	62
5.3. Konsultasi Publik Panitia Pengadaan Tanah	64
5.4. Berita Acara Identifikasi dan Inventarisasi Tanah	67
5.5. Musyawarah Bentuk Ganti Rugi di desa Jati Mulyo	73
5.6. Pemberian Uang Ganti Rugi di desa Karang Endah	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan upaya sistematis dan berkesinambungan untuk menciptakan keadaan yang dapat menyediakan berbagai pilihan yang sah bagi pencapaian aspirasi setiap warga yang paling humanistik. Dengan perkataan lain, proses pembangunan sendiri dapat diartikan sebagai proses memanusiakan manusia. Di Indonesia dan diberbagai negara berkembang, istilah pembangunan lebih berkonotasi fisik, bahkan seringkali secara lebih sempit diartikan sebagai membangun infrastruktur atau fasilitas fisik.¹

Pembangunan terutama untuk fasilitas umum, tentunya memerlukan tanah sebagai sarannya. Tanah yang luas akan mempermudah dalam pembangunan fasilitas umum. Tanah merupakan salah satu sumber daya alam yang penting untuk kelangsungan hidup manusia yang jumlahnya terbatas dan semakin berkurang seiring dengan bertambahnya penduduk disuatu daerah. Saat ini, tanah lebih banyak dimiliki secara perseorangan (privat) sedangkan, kepemilikan oleh negara semakin terbatas.

Masalah tanah erat kaitannya dengan kehidupan manusia. Bagi masyarakat Indonesia, hak atas tanah dan benda-benda yang ada di atasnya merupakan

¹ Rustiadi, Ernan. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta. Hal 119.

hukum yang penting, bahkan jika diperlukan dapat dilakukan pencabutan dan pembebasan hak tersebut untuk kepentingan pembangunan.

Dalam hal mendapatkan tanah untuk pembangunan, sering menimbulkan masalah tentang legalitas atas hak antara masyarakat yang telah terlebih dahulu menguasai dan menggunakan tanah di satu pihak dan pelaku pembangunan yang muncul kemudian dengan dalil kepentingan pembangunan dan kepentingan umum. Pengadaan tanah dapat dikatakan merupakan salah satu kebijakan pemerintah guna mendukung keberlangsungan pembangunan. Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dikeluarkan dalam bentuk peraturan-peraturan yang telah memiliki dasar hukum yang jelas dan diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah digariskan dan memecahkan permasalahan-permasalahan yang muncul di masyarakat.

Masalah pengadaan tanah sangat rentan konflik dalam penanganannya, karena di dalamnya menyangkut hajat hidup orang banyak. Selain itu, apabila dilihat dari kebutuhan pemerintah akan tanah untuk keperluan pembangunan, dapatlah dimengerti bahwa tanah negara yang tersedia sangatlah terbatas. Sehingga salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mendapatkan tanah adalah dengan membebaskan tanah milik masyarakat, baik yang telah dikuasai dengan hak berdasarkan Hukum Adat maupun hak-hak lainnya menurut Undang-Undang Pokok Agraria. Adapun pelaksanaan pengadaan tanah tersebut berdasarkan UU Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Salah satu proyek pemerintah yang terkendala dalam proses pengadaan tanah adalah pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) ruas Bakauheni-Terbanggi besar. Ruas jalan sepanjang 140,41 km tersebut memiliki lebar 120 meter. Luas total lahan yang diperlukan sekitar 2.670 hektare. *Groundbreaking* pembangunan jalan tol ini dilakukan pada 30 April 2015 oleh Presiden Joko Widodo. Pembangunan ruas tol ini dilakukan oleh Konsorsium Badan Usaha Milik Negara, yakni PT Hutama Karya (Persero) sebagai Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) dan pimpinan proyek. Kemudian PT Pembangunan Perumahan (PP), PT Waskita Karya, PT Wijaya Karya, serta PT Adhi Karya melalui skema penugasan.

Berdasarkan wawancara pra riset pada 19 Desember 2016 dengan Tim Pengadaan Tanah Pembangunan JTTS, jalan ini nantinya akan melintasi 3 kabupaten yakni Lampung Selatan, Pesawaran dan Lampung Tengah, serta melewati 71 Desa pada 3 Kabupaten tersebut. Jalan tersebut terbagi menjadi empat ruas yakni :

- a. Akses Bakauheni sepanjang 11 km,
- b. Bakauheni – Babatan sepanjang 27 km,
- c. Babatan – Tegineneng sepanjang 59 km,
- d. Tegineneng – Terbanggi Besar sepanjang 42 km.

Pembangunan jalan tol ini didasarkan karena keterbatasan infrastruktur yang menyebabkan kemacetan. Oleh karena itu, pembangunan jalan tol ini diharapkan akan berdampak meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan wisata disekitar kawasan ini. Dampak penting dari pembangunan JTTS adalah,

pertama, mempercepat arus distribusi barang dan jasa antar wilayah di Sumatera sehingga terjadi pergeseran populasi dan pola bisnis yang semakin meluas. Kedua, terjadinya percepatan pertumbuhan ekonomi di wilayah Sumatera karena jalan yang ada saat ini tidak memadai dan overkapasitas sehingga menelan biaya ekonomi yang cukup tinggi. Ketiga, meningkatkan kontribusi penerimaan pajak negara. Keempat, mempermudah pengembangan pembangunan serta meningkatkan nilai properti dan potensi pengembangan perumahan sekitar kawasan pembangunan JTTS.

Melihat banyaknya dampak positif yang akan ditimbulkan dari pembangunan JTTS, maka sudah semestinya kita mendukung pembangunan tersebut. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala-kendala dalam pembangunan jalan tol ini. Kemungkinan kendala utamanya adalah terhambatnya proses pembebasan tanah. Jenis kepemilikan tanah yang akan dibebaskan terdiri dari tanah milik pemerintah dan tanah milik masyarakat. Untuk tanah milik pemerintah, seperti dilokasi *groundbreaking* Sabahbalau dan Bakauheni, sejauh ini tidak ada hambatan berarti. Persoalan besar yang sedang dihadapi adalah pembebasan lahan milik masyarakat. Hampir satu bulan setelah *groundbreaking* tol diresmikan Presiden Joko Widodo, kepastian besaran ganti rugi tanah belum juga ditentukan. Sementara rumor tentang nilai ganti rugi yang tidak sesuai sudah berkembang dan membuat masyarakat cemas. Masyarakat khawatir nilai ganti rugi pembebasan tanah meleset jauh dari harapan. Berdasarkan prariset yang dilakukan pada 15 September 2016, salah satu contoh desa yang akan dilintasi jalur tol adalah Desa Bakauheni sepanjang 4 km. Untuk jarak tersebut, pemerintah harus membebaskan tanah milik 300 kepala keluarga. Harga lahan

pun bervariasi. Untuk lahan yang terletak di pinggir jalan lintas Sumatera dihargai Rp.300 ribu/meter, sedangkan di pedalaman minimal Rp.100 ribu/meter. Namun, warga setempat berharap pemerintah memberikan ganti rugi setara dengan harga tanah di Bandar Lampung yang mencapai Rp.2 juta/meter. Sama seperti di Bakauheni, pembebasan tanah di Sabahbalau juga belum tuntas. Di antara sesama warga pun belum ada kesepakatan tentang harga tanah yang akan mereka lepas. Ada yang meminta Rp.500 ribu/meter, Rp.1,5 juta/meter, dan Rp.2 juta/meter.²

Melihat kendala mengenai besaran ganti rugi tersebut, maka para pihak tim pengadaan tanah perlu merumuskan strategi yang tepat dalam membebaskan tanah milik masyarakat. Strategi adalah tahapan-tahapan dari sebuah perencanaan yang sebelumnya telah ditentukan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Winardi, strategi adalah sebuah rencana atau semacam arah rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu³.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung telah mengupayakan strategi-strategi untuk mempercepat proses pengadaan tanah diantaranya: melaksanakan sosialisasi pengadaan tanah untuk pembangunan jalan tol yang bertujuan agar menyamakan persepsi dan menyukseskan pengadaan tanah pembangunan jalan tol Bakauheni-Terbanggi Besar. Serta, melaksanakan musyawarah dalam rangka memperoleh kesepakatan mengenai pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum dilokasi tersebut serta bentuk dan

²<https://m.tempo.co/read/news/2016/05/12/090770248/proyek-tol-trans-sumatera-terancam-mandek-terkendala-lahan>, diakses pada 15 September 2016

³ Winardi, J. 2003. *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Kencana Prenada. Jakarta. Hal 112

besarnya ganti rugi. Namun, upaya-upaya tersebut belum menuntaskan masalah pengadaan tanah karena tanah yang terbebas menurut data BPN tentang *progress* pengadaan tanah pada April 2017, baru mencapai 75 persen yang mengakibatkan proses pembangunan menjadi terhambat.

Melihat hal tersebut, maka penulis melakukan penelitian tentang implementasi strategi dalam pengadaan tanah pada pembangunan JTTS dan mengidentifikasi kendala-kendala pada proses pengadaan tanah untuk pembangunan jalan tol tersebut. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian yang berjudul :

“Implementasi Strategi Pembebasan Tanah Untuk Pembangunan Kepentingan Umum (Studi Kasus Pengadaan Tanah dalam Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dikaji oleh penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi strategi pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar ?
2. Apa sajakah kendala-kendala yang menghambat implementasi strategi pengadaan tanah pada pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Memperoleh gambaran implementasi strategi pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar.
2. Teridentifikasinya kendala-kendala yang menghambat strategi pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini menjadi acuan bagi penelitian lainnya dalam melakukan studi lanjutan, pembuatan karya ilmiah, dan memberikan sumbangan penelitian bagi pengembangan ilmu administrasi publik khususnya terkait implementasi strategi yang dalam hal ini strategi yang dimaksud adalah strategi pengadaan tanah pembangunan jalan tol dengan menggunakan konsep Wheelen-Hunger.

2. Secara Praktis

Penelitian ini memberikan masukan-masukan bagi para *stakeholders* yakni Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung serta Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) agar dapat melakukan perbaikan atau peninjauan terhadap implementasi strategi pengadaan tanah untuk pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera yang dapat mengurangi kendala-kendala dalam proses pengadaan tanah tersebut sehingga pembangunan dapat terselesaikan sesuai dengan target yang direncanakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Winardi, strategi adalah sebuah rencana atau semacam arah rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu.⁴ Sementara menurut Mintzberg, konsep “strategi” sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

- a. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang;
- b. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi;
- c. Sudut pemosisian yang dipilih organisasi saat memunculkan aktivitasnya;
- d. Suatu perspektif menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya, yang menjadi tapal batas aktivitasnya;
- e. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing atau oposan.⁵

Dari beberapa pengertian tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan dari sebuah perencanaan yang sebelumnya telah

⁴ Winardi, J. 2003. Loc. cit

⁵ Heene, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik..* Hal 54-55

ditentukan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Strategi merupakan sebuah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan ke dalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Suatu strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber-sumber daya suatu organisasi menjadi sebuah postur yang unik, serta bertahan, yang berlandaskan kompetensi- kompetensi internalnya relatif, dan kekurangan-kekurangannya, perubahan- perubahan yang diantisipasi dalam lingkungan.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Houthoofd, manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu proses dimana organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian⁶ melalui cara:

- a. Analisis strategi yang proporsional;
- b. Perumusan strategi yang dijadikan keunggulannya;
- c. Pengimplementasian strategi yang akurat; dan
- d. Pengevaluasian kontinum terhadap kinerjanya.

Selanjutnya, menurut Siagian, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.⁷ Sementara itu Viljoen dalam Heene mengutarakan sebuah penafsiran yang sangat rinci dengan mengasumsikan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses dari

⁶ Heene, Aime, dkk. 2010. Loc. Cit.

⁷ Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik Edisi Keenam*. PT Bumi Aksara. Jakarta. Hal 15

pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang evolutif di mana organisasi itu beroperasi.⁸

Dari beberapa pengertian manajemen strategi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan melalui tahapan-tahapan tertentu, yang telah diformulasikan untuk memudahkan dalam mencapai suatu tujuan.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan rancangan manajemen strategi, para manajer di semua tingkat dalam organisasi berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya, konsekuensi berperilaku dari manajemen strategi serupa dengan konsekuensi berperilaku dari pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya penilaian yang akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non-keuangan-ukuran yang menyangkut dampak berperilaku. Terlepas dari kemampuan (*profitability*) rencana strategik, beberapa efek berperilaku dari manajemen strategik meningkatkan kesejahteraan organisasi menurut Pearce dan Robinson⁹ yaitu:

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan

⁸ Heene, Aime, dkk. 2010. Op. Cit. Hal 76

⁹ Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara. Hal 30-31

organisasi mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.

- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
- c. Keterlibatan anggota dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan disetiap rencana strategik dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

4. Analisis Lingkungan

Menurut Amirullah dan Budiyo¹⁰, tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi. Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari dua komponen pokok, yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga kekuatan dari perusahaan. Apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah diidentifikasi karena berada di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan di dalam fungsi manajemennya, tidak ada organisasi yang sama kuat dalam semua fungsinya. Perusahaan perlu mengukur kepentingan strategi dari kompetensi internalnya dengan dasar peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan industri kompetitif perusahaan. Organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya melalui analisis lingkungan internal. Menurut Jauch dan Glueck¹¹, analisis internal merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi, dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai

¹⁰ Amirullah.2015. *Manajemen Strategi (Teori-Konsep-Kinerja)*. Mitra Wacana Media. Jakarta. Hal 114

¹¹ Amirullah.2015. Op. cit. hal 58

kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Menurut James D¹², dalam teori manajemen sumber daya organisasi terbagi menjadi 3 antara lain *man*, *facilities* (uang, material, mesin), dan *method* yang merupakan unsur manajemen, dan ketiga unsur tersebut merupakan faktor internal dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut adalah:

a. *Man*

Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan, manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

b. *Facilities*

James D¹³ memasukkan unsur-unsur uang, material dan mesin ke dalam istilah yang disebut fasilitas. *Money* atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan

¹² Herujito, Yayat M.. 2011. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
<https://books.google.co.id>. (di akses pada tanggal 29 Desember 2016 pukul 16:30). Hal 6

¹³ Herujito, Yayat M.. 2011. Loc. cit

untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi- materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

Machine atau mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

c. *Method*

Metode adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer, sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen yaitu manusianya sendiri.

Analisis eksternal mencakup analisis terhadap kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berkaitan dengan tren sosial,

ekonomi, politik, keinginan masyarakat, teknologi, dan regulasi yang mengatur organisasi. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi semua peluang yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta mengidentifikasi ancaman dari para pesaing dan calon pesaing serta faktor eksternal lainnya. Menurut Hubeis dan Najib¹⁴, di dalam lingkungan umum eksternal organisasi, terdapat faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi organisasi. Faktor-faktor lingkungan umum eksternal tersebut adalah:

1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan organisasi. Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara, dan arah perekonomian tempat organisasi akan berkompetisi. Dalam era globalisasi, para analis juga harus menilai, memantau, dan meramalkan keadaan perekonomian negara- negara lain.

2. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan tempat organisasi beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan, dan etnis. Seandainya faktor sosial berubah, permintaan untuk berbagai aktivitas juga turut mengalami perubahan.

¹⁴ Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2014. *Manajemen Startegik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia. Hal 34

3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan organisasi harus beroperasi.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi organisasi. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan perbedaan biaya antar organisasi, menciptakan proses yang lebih singkat, menciptakan kelangkaan pada tenaga tekhnikal serta mampu mengubah nilai-nilai dan harapan para *stakeholders*.

5. Faktor Demografi

Hal penting yang harus diperhatikan organisasi menyangkut faktor demografi ini di antaranya ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografis, percampuran etnis, dan distribusi harus menganalisis perubahan faktor ini dalam konteks yang global, bukan hanya secara domestik.

Dasar pemikiran mengapa analisis lingkungan ini harus dilakukan adalah *general system theory*. Menurut teori ini, organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka. Oleh karena itu organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat

memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan.

5. Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Hunger dan Wheelen mengatakan bahwa proses dari manajemen strategi memiliki 4 elemen dasar¹⁵, yaitu:

- a. Pengamatan lingkungan
- b. Perumusan strategi
- c. Implementasi strategi
- d. Evaluasi dan Pengendalian

Menurut Siagian, terdapat dua belas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen strategi¹⁶ yaitu: (a) perumusan misi organisasi; (b) penentuan profil organisasi; (c) analisis dan pilihan stratejik; (d) penetapan sasaran jangka panjang; (e) penentuan strategi induk; (f) penentuan strategi operasional; (g) penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan; (h) perumusan kebijaksanaan; (i) pelembagaan strategi; (j) penciptaan sistem pengawasan; (k) penciptaan sistem penilaian; dan (l) penciptaan sistem umpan balik.

Sementara itu, menurut David, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan¹⁷, yaitu:

- a. Tahap Formulasi

Tahap ini meliputi mengembangkan visi dan misi, pengidentifikasian

¹⁵ Hunger, David J dan Wheelen L Thomas. 2003. *Manajemen Strategi*. Andi. Yogyakarta. Hal 11-12

¹⁶ Siagian, Sondang P. Op. Cit. hal 30

¹⁷ David, F.R. 2012. *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat. Jakarta. Hal 5-6

peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal organisasi, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi (strategi alternatif), serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.

b. Tahap Implementasi

Tahap ini meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber daya agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, keterampilan interpersonal sangatlah berperan. Strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

c. Tahap Evaluasi

Tahap ini meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa

strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tahap-tahap manajemen strategi terdiri atas perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini peneliti lebih menekankan pada tahap implementasi strategi.

B. Tinjauan Tentang Implementasi Strategi

1. Pengertian Implementasi Strategi

Salusu¹⁸ mengatakan bahwa implementasi strategi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan. Suatu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Merealisasikan pencapaian sasaran diperlukan serangkaian aktivitas. Implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Implementasi ialah satu proses tersendiri dan sering tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan. Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi yang mampu menyusun perumusan strategi dengan baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi sebagai suatu konsep tindak lanjut pelaksanaan kegiatan yang cukup menarik untuk dikaji oleh cabang ilmu. Hal ini semakin mendorong perkembangan konsep implementasi itu sendiri

¹⁸ Salusu. 2006. Op.cit 409

dan juga menyadari bahwa dalam mempelajari implementasi sebagai suatu konsep akan dapat memberikan kemajuan dalam upaya pencapaian tujuan.

Wheelen-Hunger¹⁹ menyatakan implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis.

Menurut Salusu²⁰, implementasi strategi merupakan seperangkat kegiatan yang dilakukan berdasarkan suatu keputusan yang prosesnya terarah dan terkoordinasi serta melibatkan sumber daya. Sifat dari suatu implementasi adalah tidak dapat beroperasi tanpa adanya faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan implementasi strategi adalah serangkaian aktivitas pengelolaan berbagai macam sumber daya organisasi dengan memperhatikan atau berinteraksi dengan lingkungan baik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Konsep Implementasi Strategi

Berikut adalah konsep-konsep dalam implementasi strategi;

- a. Implementasi strategi menurut Wheelen-Hunger²¹

¹⁹Hunger, David J dan Wheelen L Thomas. 2003. Op. cit 296

²⁰ Salusu. 2006. Loc. Cit.

²¹Hunger, David J dan Wheelen L Thomas. 2003. Op. cit. 17

1) Program

Setelah perencanaan dibuat dalam bentuk yang masih global dan berjangka panjang, maka dibuat dalam bentuk yang lebih detail dan berjangka pendek yaitu berupa proyek-proyek yang akan membentuk suatu program kerja. Program disusun dengan mengacu pada kebijakan yang telah ditetapkan. Menurut Wheelen-Hunger, program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Tujuan program dibuat adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam tindakan.

2) *Budget* atau Anggaran

Wheelen Hunger menyatakan *budget* atau anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode di masa yang akan datang. Setelah semua program yang dibutuhkan disusun, maka diperlukan pembuatan anggaran. Merencanakan sebuah anggaran adalah pengecekan terakhir pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Dengan memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengimplementasi sebuah program. Hal tersebut dapat menjadi petunjuk bagaimana hal yang sering terjadi seperti strategi yang tampaknya ideal, ternyata cacat atau betul-betul tidak dapat dijalankan.

3) Prosedur

Perancangan dan penyusunan anggaran merupakan pelatuk bagi pihak manajemen untuk mengembangkan *standard operating procedure* (SOP).

Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan suatu program. SOP yang disusun harus memastikan bahwa semua kebijakan/program telah dilaksanakan dengan baik oleh setiap implementornya sehingga organisasi/perusahaan berhasil mengembangkan berbagai prosedur operasional yang sangat rinci dan menjadikannya sebagai program yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi.

b. Implementasi strategi menurut Higgins dalam Salusu²²

1) Perencanaan Integral dan Sistem Pengendalian

Sasaran yang ingin dicapai oleh strategi harus dijabarkan secara rinci, maka dari itu dibuatkan perencanaan antara dan perencanaan operasional. Perencanaan antara adalah penghubung antara sasaran-sasaran strategi dan perencanaan operasional yang disebut juga program. Program ini mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif dan memiliki rincian detail. Perencanaan operasional adalah menerjemahkan perencanaan antara ke dalam rencana yang pasti yaitu kegiatan yang memberi hasil yang diinginkan. Anggaran yang merupakan kunci dari keberhasilan perencanaan operasional, biasanya disebut rencana operasional keuangan dan rencanan pembiayaan.

2) Kepemimpinan, Motivasi dan Sistem Komunikasi

²² Salusu. 2006. Op. cit. hal 435

Gaya kepemimpinan memegang peranan sentral dalam menggerakkan karyawan menuju sukses. Para manajer hendaknya mampu memberikan motivasi kepada jajaran kepegawaian jika ingin maju. Selain itu sistem komunikasi yang dimiliki harus baik guna mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3) Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kultur Organisasi

Komponen implementasi biasanya ditangani oleh bagian personalia dalam organisasi yang memiliki dua fungsi utama. Pertama, menempatkan karyawan yang sekaligus mencakup perencanaan personil, perekrutan, saringan, pelatihan dan orientasi. Kedua, berfungsi apabila karyawan sudah mulai bekerja yang mencakup pelatihan dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, evaluasi dan pengendalian, perbaikan produktivitas dan perbaikan komunikasi dalam organisasi.

c. Hubeis dan Najib²³ mengatakan bahwa implementasi strategi adalah proses penerapan setelah rencana dirumuskan, dalam implementasi strategi ada beberapa unsur-unsur penting yang harus dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

1) Penetapan tujuan tahunan

Membuat tujuan tahunan merupakan aktivitas terdesentralisasi yang melibatkan secara langsung seluruh manajer yang ada di organisasi.

²³ Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2014. *Manajemen Startegik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. PT. Gramedia. Jakarta. Hal 27-28

2) Perumusan kebijakan

Perubahan dalam strategi organisasi tidak timbul secara otomatis. Kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan praktik administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

3) Memotivasi pekerja

Mengatakan bahwa implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan organisasi.

4) Mengalokasikan sumber daya

Menyatakan bahwa manajemen strategi memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan.

Berdasarkan pemaparan unsur-unsur implementasi strategi di atas maka peneliti akan menggunakan pendekatan menurut Wheelen-Hunger yang mencakup program, anggaran, dan prosedur kerja karena ketiga unsur tersebut belum terimplementasikan secara baik yang menyebabkan pengadaan tanah dalam pembangunan JTTS menjadi terhambat.

3. Kendala-Kendala dalam Implementasi Manajemen Strategi

Menurut Salusu²⁴, kendala dalam melaksanakan manajemen strategi di sektor publik, terjadi karena karakteristik sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Kendala didefinisikan sebagai kondisi tetap (struktural atau prosedural) yang cenderung ada untuk beberapa periode waktu yang suatu organisasi dan manajemen harus beradaptasi dan mengatasi masalah atas kendala tersebut. Kunci sukses pelaksanaan strategi yakni apabila dapat menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dilakukan dengan memadukan persyaratan yang tepat sehingga pelaksanaan strategi dapat dinikmati. Kendala yang terjadi di sektor publik dalam penerapan manajemen strategi ialah:

- a. Karena adanya perbedaan mendasar dalam undang-undang dasarnya, dimana sektor publik menggunakan konstitusi negara tersebut, sedangkan sektor publik sangat fleksibel dengan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut, menjadikan sektor publik lebih kaku dan ketika membuat suatu program kegiatan, harus melakukan *cross check* dengan Undang-Undang yang telah ada sehingga program tersebut tidak melanggar Undang-Undang dan sesuai prosedur instansi tersebut.
- b. Karena organisasi publik merupakan perpanjangan tangan dari konstituen parlemen yang mengusung aspirasi rakyatnya, maka organisasi publik lebih terbuka untuk lingkungan eksternal dibanding swasta. Hal ini menjadikan setiap kinerja organisasi tersebut akan menjadi sorotan rakyat apabila visi dan misi maupun program yang diusung jauh dari harapan

²⁴ Salusu. 2006. Op. cit. hal 436

rakyat (pengguna layanan) yang ke depannya secara tidak langsung, dapat mengakibatkan ketidakpercayaan rakyat terhadap pemerintah dan mengganggu stabilitas keamanan negara.

- c. Adanya budaya yang sangat melekat dan menjadi karakteristik umum organisasi publik yaitu birokrasi. Birokrasi merupakan prosedur pemerintah yang kadang rumit, berjenjang dan kaku, sehingga memerlukan waktu lama dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah. Pegawai dalam bekerja pun kurang profesional dan masih terjadi KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme) di beberapa lini, membuat pemerintah membentuk pengendalian internal dan eksternal dalam rangka menertibkan dan mendisiplinkan para pegawai tersebut.
- d. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. *Output* dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya dan mengukur hasilnya.
- e. Keterbatasan informasi bahkan asimetri informasi juga menjadi kendala bagi organisasi untuk dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang berkualitas. Hal ini biasanya muncul karena adanya pembelokan tujuan insentif terkait penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana dapat memberikan informasi yang salah dengan harapan memberikan kesan positif terhadap kinerja mereka yang sebenarnya menurut kondisi nyata tidak cukup baik.

C. Tinjauan Tentang Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum

1. Pengertian Pengadaan Tanah

Secara garis besar dikenal ada 2 (dua) jenis pengadaan tanah, pertama, pengadaan tanah untuk kepentingan pemerintah yang terdiri dari kepentingan umum sedangkan yang kedua pengadaan tanah untuk kepentingan swasta yang meliputi kepentingan komersial dan bukan komersial atau bukan sosial. Menurut ketentuan Pasal 1 ayat 3 Perpres No.36 Tahun 2005 yang dimaksud dengan 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.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengadaan tanah menurut Perpres No.36 Tahun 2005 dapat dilakukan selain dengan memberikan ganti rugi juga dimungkinkan untuk dapat dilakukan dengan cara pencabutan hak atas tanah. Hal ini berarti adanya unsur pemaksaan kehendak untuk dilakukannya pencabutan hak atas tanah untuk tanah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pembangunan bagi kepentingan umum.

Hal tersebut berbeda dengan ketentuan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2006 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum, menentukan pengertian 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.”

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka dapat disimpulkan dengan berlakunya ketentuan yang baru tersebut, dalam pengadaan tanah tidak ada lagi istilah “pencabutan hak atas tanah”. Hal ini berarti tidak ada lagi unsur pemaksaan kehendak untuk dilakukannya pencabutan hak atas tanah untuk tanah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pembangunan bagi kepentingan umum. Pengadaan tanah untuk kepentingan swasta berbeda dengan pengadaan tanah untuk kepentingan umum, baik secara peruntukan dan kemanfaatan maupun tata cara perolehan tanahnya. Hal ini dikarenakan pihak yang membutuhkan tanah bukan subyek yang berhak untuk memiliki tanah dengan status yang sama dengan tanah yang dibutuhkan untuk pembangunan tersebut dan bertujuan untuk memperoleh keuntungan semata.

2. Cara-Cara Perolehan Tanah Untuk Kepentingan Umum

Secara umum, tanah dibedakan menjadi 2 yaitu tanah negara dan tanah hak. Tanah negara adalah tanah yang langsung dikuasai oleh negara. Langsung dikuasai artinya tidak ada hak pihak lain di atas tanah tersebut. Tanah tersebut disebut juga tanah negara bebas.

Tanah negara adalah tanah-tanah yang tidak dilekati dengan suatu hak yakni hak milik, hak guna usaha, hak guna bangunan, hak pakai atas tanah negara, hak pengelolaan serta tanah ulayat dan tanah wakaf. Menurut Undang Undang Pokok Agraria, seluruh tanah di wilayah negara Republik Indonesia dikuasai oleh negara. Apabila di atas tanah itu tidak ada hak pihak tertentu maka tanah tersebut merupakan tanah yang langsung dikuasai negara dan apabila di atas tanah itu terdapat hak pihak tertentu maka tanah tersebut merupakan tanah hak.

Tanah hak merupakan tanah yang dikuasai oleh negara tetapi penguasaannya tidak langsung sebab ada hak pihak tertentu yang ada di atasnya. Apabila hak pihak tertentu tersebut dihapus maka tanah yang bersangkutan menjadi tanah yang langsung dikuasai negara.

Sistem perolehan tanah berdasarkan kriteria di atas baik untuk keperluan usaha maupun untuk kepentingan umum dapat dilakukan sebagai berikut:

a) Tanah Negara,

Cara perolehan tanah negara ditempuh dengan cara permohonan hak baru atas tanah.

b) Tanah Hak

Cara perolehan tanah hak ditempuh melalui musyawarah untuk mencapai kesepakatan, baik mengenai penyerahan haknya maupun mengenai besarnya ganti rugi, yaitu dapat ditempuh dengan cara :

- 1) Pemindahan hak, jika pihak yang memerlukan tanah memenuhi syarat sebagai pemegang hak. Perolehan Hak Atas Tanah adalah perubahan hak yang sengaja dilakukan dengan tujuan agar hak atas tanah berpindah dan yang mengalihkan kepada yang menerima pengalihan pemindahan hak dapat dilakukan dengan cara jual beli tanah; hibah tanah; dan tukar menukar tanah.

Cara ini dapat ditempuh apabila yang memerlukan tanah memenuhi syarat sebagai pemegang hak atas tanah dan pemilik tanah secara sukarela menjual tanah tersebut. Apabila yang memerlukan tanah tidak memenuhi syarat sebagai pemegang hak, maka dikenai ketentuan Pasal

26 ayat 2 Undang-Undang Pokok Agraria dan jual beli menjadi batal demi hukum. Yang perlu diperhatikan dalam jual beli penjual harus mempunyai wewenang untuk menjual dan pembeli harus memenuhi syarat sebagai subyek hak atas tanah yang dijual tersebut.

- 2) Pelepasan hak, jika yang memerlukan tanah tidak memenuhi syarat sebagai pemegang hak, diikuti dengan pemberian hak baru yang sesuai. Cara ini ditempuh apabila yang membutuhkan tanah tidak memenuhi syarat pemegang hak atas tanah. Pelepasan hak atas tanah adalah kegiatan pelepasan hubungan hukum antara pemegang hak atas tanah dengan tanah yang dikuasainya dengan memberikan ganti rugi atas dasar musyawarah. Jadi setiap hak atas tanah dapat diserahkan secara sukarela kepada negara. Penyerahan sukarela ini yang disebut dengan pelepasan hak. Ketentuan hukum yang mengatur pelepasan hak atas tanah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 sebagaimana juga yang telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2006 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum. Acara pelepasan hak atas tanah tersebut dapat digunakan bagi perolehan tanah untuk pelaksanaan pembangunan baik untuk kepentingan umum maupun untuk kepentingan swasta.
- 3) Pencabutan hak atas tanah, cara ini ditempuh jika musyawarah tidak berhasil mencapai kesepakatan dan tanahnya diperlukan untuk kepentingan umum. Pengertian pencabutan hak atas tanah adalah pengambilan tanah kepunyaan suatu pihak oleh negara dengan paksa

yang mengakibatkan hak atas tanah menjadi hapus tanpa yang bersangkutan melakukan suatu pelanggaran atau lalai dalam memenuhi kewajiban hukum. Pencabutan hak atas tanah adalah cara terakhir untuk memperoleh tanah yang sangat diperlukan di dalam pembangunan untuk kepentingan umum setelah cara melalui musyawarah mengalami jalan buntu. Menurut Pasal 2 ayat 1 Perpres No. 36 Tahun 2005 menyatakan bahwa: “Pengadaan tanah untuk kepentingan umum oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan cara :

- Pelepasan atau penyerahan hak atas tanah; atau
- Pencabutan hak atas tanah.

Sedangkan ayat (2) menyatakan bahwa : “Pengadaan tanah selain bagi pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dilakukan dengan cara jual-beli, tukar-menukar, atau cara lain yang disepakati secara sukarela oleh pihak-pihak yang bersangkutan”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa khusus untuk pengadaan tanah bagi kepentingan umum yang dilaksanakan oleh Pemerintah ataupun Pemerintah Daerah dilakukan dengan cara pelepasan atau penyerahan hak atas tanah; atau Pencabutan hak atas tanah.

3. Pengadaan Tanah Untuk Jalan Tol

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.

a. Fenomena yang terjadi dalam pengadaan tanah

- 1) Sebagian masyarakat dan khususnya pemilik lahan tidak/belum melihat pembangunan Jalan Tol sebagai upaya pemerintah untuk mewujudkan jaringan jalan bagi kepentingan publik. Masyarakat lebih menganggap Jalan Tol sebagai proyek investasi swasta yang semata-mata berorientasi pada keuntungan, persepsi ini terjadi bukan saja dikalangan masyarakat awam tetapi juga dikalangan wakil rakyat bahkan pemerintah sendiri. Jalan Tol disamakan dengan real estate, mall dan sebagainya. Persepsi seperti ini tentu dapat menimbulkan skeptisme dalam keterlibatan swasta dalam pembangunan Jalan Tol;
- 2) Pemilik lahan cenderung menganggap adanya pembangunan Jalan Tol sebagai kesempatan untuk menjual tanahnya dengan harga setinggi-tingginya. Posisi tawar (*bargaining position*) yang sangat tinggi dari pemilik; lahan juga menyebabkan seringkali pemilik hanya menjual lahannya apabila seluruh lahan miliknya juga dibeli (tidak semuanya dibutuhkan pemerintah);
- 3) Adanya keuntungan yang sangat besar yang dapat diperoleh pemilik lahan, telah menyebabkan tumbuhnya spekulasi/calo tanah;
- 4) Dalam pengadaan lahan untuk jalan tol terlalu banyak pihak yang terlibat, sehingga tidak jelas lagi siapa yang benar-benar bertanggung jawab;
- 5) Akhirnya pengadaan tanah menjadi sesuatu kegiatan yang tidak mempunyai kepastian besaran harga dan waktu.

b. Pemilikan hak atas tanah dan fungsi sosial

Pemilikan hak tersebut dibatasi oleh ketentuan Pasal 6 UUPA, yaitu semua hak atas tanah mempunyai mempunyai fungsi sosial. Dalam penjelasan Pasal itu dikatakan, bahwa penggunaan tanah harus sesuai dengan keadaan dan sifatnya hingga bermanfaat bagi pemilik maupun masyarakat. Kepentingan perorangan dan masyarakat harus seimbang, sehingga hak atas tanah apapun tidak dapat digunakan semata-mata untuk kepentingan pribadi. Pasal 6 UUPA memberikan pembatasan atas kepemilikan hak, dimana Hak Milik, Hak Guna Barang, dan Hak Pakai memiliki fungsi sosial. Suatu konsekuensi ini yaitu seseorang akan kehilangan hak miliknya apabila hak milik atas tanah tersebut dibutuhkan bagi pembangunan terutama pembangunan bagi kepentingan umum, harus dilepaskan dan meskipun dalam pengadaan tanah selalu ada ganti rugi namun dalam praktek ganti rugi itu sering tidak sepadan dengan nilai kehidupan ekonomi keluarga sebelum dilakukannya pelepasan hak tersebut.

c. Masalah pengadaan tanah bagi pembangunan

Pembangunan untuk kepentingan umum khususnya dalam pembangunan infrastruktur sering dibutuhkan lahan tanah yang strategis, dan lahan tersebut pada umumnya dimiliki perorangan, badan hukum atau masyarakat. Sebagaimana diatur dalam Perpres Nomor 65 Tahun 2006 ada beberapa cara pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum yang dalam Perpres tersebut dipersempit pada pembangunan infrastruktur. Cara pengadaan tanah yang diatur dalam Pasal 2 tersebut adalah:

- 1) Pengadaan tanah bagi pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan cara pelepasan atau penyerahan hak atas tanah;
- 2) Pengadaan tanah selain bagi pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dilakukan dengan cara jual beli, tukar menukar, atau cara lain yang disepakati secara sukarela oleh pihak-pihak yang bersangkutan.

d. Faktor yang mempengaruhi kelancaran pengadaan tanah

- 1) Pemberian ganti rugi dalam pengadaan tanah

Ganti rugi merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan pengadaan tanah karena menyangkut kepentingan dua belah pihak khususnya pihak pemegang hak atas tanah, yang mana dengan penetapan ganti rugi tersebut diharapkan tidak ada yang merasa dirugikan nantinya baik dari pihak pemerintah maupun dari pihak masyarakat yang tanahnya dikenai pengadaan tanah.

- 2) Musyawarah

Supriadi mengemukakan bahwa pengadaan tanah bagi pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum dilakukan melalui musyawarah dalam rangka memperoleh kesepakatan mengenai pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum dilokasi tersebut serta bentuk dan besarnya ganti rugi²⁵.

²⁵ Supriadi, 2007, Hukum Agraria, Sinar Grafika, Jakarta. Hal 92

D. Kerangka Pikir

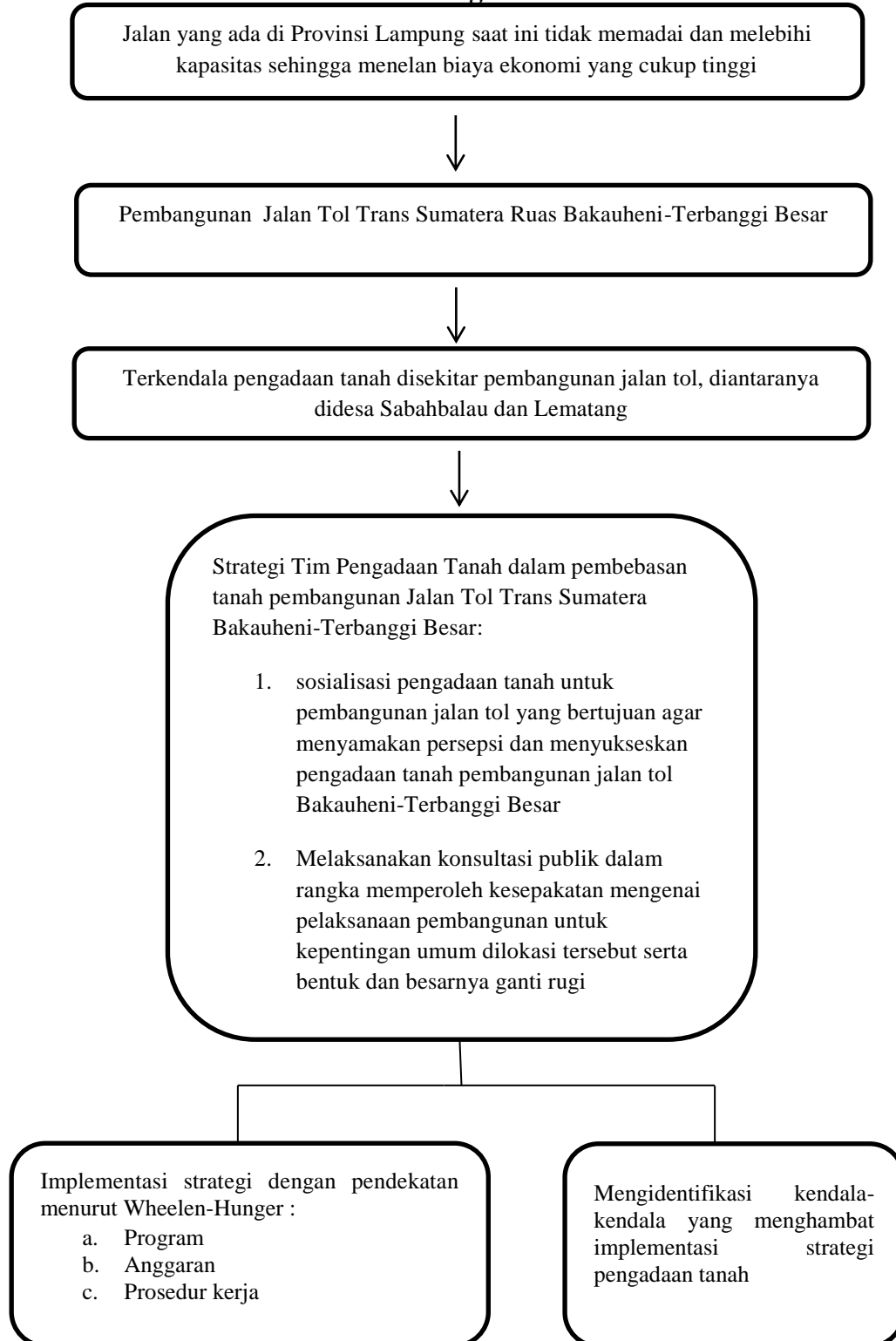
Pada proyek pembangunan infrastruktur, tanah merupakan modal yang paling mendasar, oleh karena itu tanah memiliki peran penting dalam pembangunan. Segala kegiatan pembangunan baik untuk kepentingan umum maupun kepentingan swasta selalu membutuhkan tanah sebagai media dalam melaksanakan pembangunan. Pada kondisi saat ini kebutuhan tanah sangat meningkat sedangkan persediaan tanah sudah sangat terbatas, terutama tanah negara. Hal ini menyebabkan pemerintah harus melakukan pembebasan lahan jika ingin melaksanakan pembangunan.

Proyek pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera ruas Bakauheni-Terbanggi Besar merupakan salah satu proyek pembangunan yang terkendala dalam hal pembebasan lahannya. Badan Pertanahan Nasional telah melakukan upaya-upaya untuk mempercepat proses pengadaan tanah diantaranya melaksanakan sosialisasi pengadaan tanah untuk pembangunan jalan tol yang bertujuan agar menyamakan persepsi dan menyukseskan pengadaan tanah pembangunan jalan tol Bakauheni-Terbanggi Besar. Serta, melaksanakan musyawarah dalam rangka memperoleh kesepakatan mengenai pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan umum dilokasi tersebut serta bentuk dan besarnya ganti rugi. Namun, strategi-strategi tersebut belum menuntaskan masalah pengadaan tanah seluruhnya.

Maka fokus peneliti pada penelitian ini adalah bagaimana tim pengadaan tanah dalam mengimplementasikan strategi tersebut dan peneliti akan melihat dan menganalisis kendala-kendala yang menghambat proses implementasi strategi tersebut. Hasil akhir penelitian ini ialah, dengan adanya strategi yang telah dibuat oleh tim pengadaan tanah peneliti berharap agar pembangunan Jalan Tol

Trans Sumatera akan selesai sesuai dengan target pada 2018. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Peneliti



Sumber : diolah oleh peneliti, 2017

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Tipe Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Moleong²⁶, penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain- lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Moleong²⁷ yaitu jenis penelitian yang berupaya menggambarkan suatu fenomena yang ada dengan jalan memaparkan data secara kata-kata dan gambar.

²⁶ Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung. Hal 6

²⁷ Moleong, Lexy. loc. cit

B. Fokus Penelitian

Untuk mempertajam penelitian ini maka perlu menetapkan fokus penelitian. Spradley menyatakan bahwa “*A focused refer to a single cultural domain or a few related domains*” maksudnya adalah bahwa, fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.²⁸ Dalam penelitian kualitatif, penentuan fokus dalam proposal lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan). Tujuan dari penetapan fokus dalam penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah dengan jalan memanfaatkan fokus yaitu : Pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi. Kedua, penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria *inklusi-eksklusi* atau criteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Jadi, dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah ataupun mana yang akan dibuang²⁹. Berdasarkan teori tersebut, maka fokus penelitian ini adalah :

1. Implementasi strategi pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera ruas Bakauheni-Terbanggi Besar dengan menggunakan pendekatan menurut Wheelen-Hunger, yaitu :

- a. Program

Hal ini untuk melihat bagaimana manajer puncak yakni Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung dalam merumuskan proyek-proyek yang akan membentuk suatu program kerja dalam

²⁸ Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta. Hal 288

²⁹ Moleong, Lexy. Op. cit. Hal 12

bentuk yang lebih detail dan berjangka pendek. Program disusun dengan mengacu pada kebijakan pengadaan tanah yang telah ditetapkan pada Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

b. Anggaran

Untuk melihat bagaimana prioritas anggaran yang dialokasikan tim pengadaan tanah yang meliputi seluruh kegiatan dalam pembebasan tanah JTTS yaitu berupa anggaran ganti rugi pembebasan tanah.

c. Prosedur kerja

Untuk melihat bagaimana tim pengadaan tanah melaksanakan kerja yang berurutan tahap demi tahap yang menunjukkan arus atau proses pencapaian suatu tujuan atau sasaran program dalam hal ini adalah terwujudnya pembebasan tanah dalam pembangunan JTTS.

2. Mengidentifikasi kendala-kendala lain yang menghambat pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar.

C. Lokasi Penelitian

Menurut Moleong, lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama sekali dalam menangkap fenomena ataupun peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat.³⁰

³⁰ Moleong, Lexy. 2007. Op. cit. hal 128

Lokasi penelitian ditentukan dengan sengaja (*purposive*), yaitu di Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PU-PR) Provinsi Lampung, serta disekitar wilayah masyarakat yang terkena dampak pengadaan tanah. Adapun alasan yang menjadi dasar pemilihan lokasi penelitian tersebut karena BPN dan Dinas PU-PR merupakan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan pengadaan tanah dalam rangka pembangunan Jalan Tol Trans Sumatra Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar. Serta peneliti melakukan observasi terhadap lokasi masyarakat yang berada atau terkena dampak pembangunan jalan tol tersebut.

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono³¹, teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara terstruktur atau bisa disebut juga sebagai wawancara terfokus, yaitu pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Peneliti yang

³¹ Sugiyono. 2011. Op. cit. hal 308

menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai implementasi strategi pengadaan tanah dalam pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera ruas Bakauheni-Terbanggi Besar. Penelitian di lapangan dilakukan dengan mewawancarai informan yang benar-benar mengetahui dan melakoni proses interaksi antar tim pengadaan tanah dengan masyarakat pemilik tanah serta mengamati kondisi dan lokasi penelitian secara langsung.

Dalam hal ini, peneliti mewawancarai beberapa informan yaitu tim pengadaan tanah yang terdiri atas Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Lampung dan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Lampung serta masyarakat pemilik tanah. Informan-informan yang saya wawancarai tersebut adalah :

Tabel 3.1. Data Informan yang di wawancarai

No.	Informan	Waktu
1	Hasyim, A.Ptnh (Kepala Bidang Pengadaan Tanah BPN Provinsi Lampung)	13 April 2017
2	Subardi (Kepala Seksi Pengaturan Tanah BPN Provinsi Lampung)	17 April 2017 12 Juni 2017
3	Faiz, S.E, M.M. (Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas PUPR)	8 Mei 2017
4	Supriyadi (Satuan Petugas/Satgas A Pengadaan Tanah JTTS)	16 Mei 2017
5	Adeham S.H (Ketua Tim Percepatan Pembangunan JTTS)	22 Mei 2017

Sumber : diolah oleh peneliti 2017

- b. Dokumentasi, menggunakan dokumentasi maka hasil observasi dan wawancara akan lebih dipercaya karena di dokumentasi didukung dengan berisikan catatan yang sudah berlalu, bisa berupa foto, tulisan, gambar, karya dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk pengumpulan data tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian seperti: struktur organisasi, gambaran umum pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera, gambaran Tim Pengadaan Tanah, tabel dan grafik pengadaan tanah dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Metode ini digunakan untuk melengkapi data-data yang diperoleh dari hasil wawancara.
- c. Observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara sistematis pada obyek penelitian. Pengamatan langsung di lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi dan lokasi penelitian. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi³². Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung di lapangan, yaitu di desa-desa yang terkena pengadaan tanah pembangunan jalan tol.

E. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan

³² Sugiyono. 2011.op. cit hal 31

sebagainya. Data dianalisis secara deskriptif yaitu dengan penelitian dengan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Fenome yang diteliti secara deskriptif tersebut dicari informasinya mengenai hal-hal yang dianggap relevansi dengan tujuan penelitian.

Menurut Sugiyono, analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, gambar, foto, dan sebagainya dengan cara menggorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, kemudian membuat kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.³³

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam menganalisis data kualitatif, yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Data yang diperoleh dilokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data

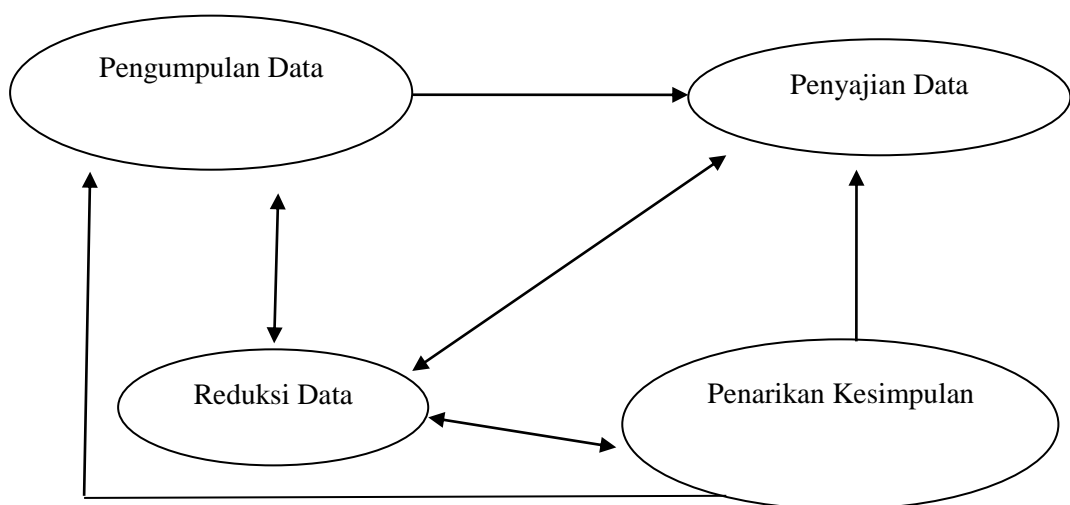
³³Sugiyono. Op. Cit. hal 224

Penyajian data dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Pada dasarnya penyajian data merupakan pembagian pemahaman peneliti tentang hasil penelitian. Penyajian yang digunakan pada data yang telah direduksi yaitu disajikan dalam bentuk teks naratif.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan pengambilan inti sari dari serangkaian hasil penelitian berdasarkan wawancara, observasi, serta dokumentasi hasil penelitian.

Gambar 3.1. Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman



Sumber: Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2011 : 335)

F. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Menurut Moleong, untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan menggunakan kriteria³⁴, diantaranya :

1. Teknik Pemeriksaan Kredibilitas Data (*credibility*)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan cara :

a. Triangulasi

Menurut Sugiyono, dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada³⁵. Dengan teknik triangulasi, data yang diperoleh akan lebih konsisten, akurat dan tuntas. Kekuatan data yang dimiliki peneliti akan lebih meningkat kekuatannya dibandingkan dengan satu pendekatan saja.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengecekan derajat kepercayaan dengan menggunakan metode triangulasi, yaitu dengan membandingkan hasil teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan tersebut berasal dari pihak Badan Pertanahan Nasional (BPN) Lampung serta Pemerintah Daerah Lampung.

³⁴ Moleong, Lexy. Op. cit. hal 324

³⁵ Sugiyono. Op. cit hal 327

b. Kecukupan Referensial

Kecukupan referensial yaitu, dengan memanfaatkan bahan-bahan tercatat atau terekam sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data. Kecukupan referensial ini peneliti lakukan dengan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan penelitian, baik melalui literatur buku, arsip, catatan lapangan, foto dan rekaman yang digunakan untuk mendukung analisis dan penafsiran data.

c. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan melalui suatu pengamatan secara lebih cermat dengan maksud menemukan ciri dan unsur yang relevan terhadap persoalan yang sedang diteliti. Dengan meningkatkan ketekunan maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis mengenai apay yang sedang diamati.

d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif merupakan penemuan kasus yang tidak sesuai dengan hasil penelitian dan dijadikan sebagai pembanding. Dengan tidak ditemukannya kasus negatif maka dapat dipastikan bahwa data yang diperoleh dapat dipercaya.

e. Mengadakan *Member Check*

Member check dilakukan sebagai proses pengecekan data yang telah diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dari *member check*

adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Teknik Pemeriksaan Kebergantungan (*dependability*)

Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.³⁶ Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, akan tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability-nya*, dan untuk mengecek apakah hasil penelitian yang dilakukan peneliti benar atau tidak, maka peneliti selalu mendiskusikannya dengan dosen pembimbing.

3. Teknik Kepastian Data (*confirmability*)

Teknik pengujian *confirmability* dilakukan untuk mengetahui proses penelitian, sehingga tidak memunculkan penelitian yang hanya ada hasilnya tetapi tidak ada proses penelitian. Dalam pengujian kepastian data sama halnya dengan uji kebergantungan sehingga prosesnya dilakukan melalui diskusi dengan dosen pembimbing serta dosen pembahas. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastian.

³⁶Sugiyono. Op. cit. hal 374

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang implementasi strategi pembebasan tanah untuk pembangunan Jalan Tol Trans Sumatra ruas Bakauheni-Terbangi Besar yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas sarana dan prasarana transportasi dan keterpaduan sistem transportasi, dengan cara mempercepat pembangunan infrastruktur atau prasarana transportasi yang meliputi jalan nasional, jalan provinsi, jalan kabupaten atau kota, serta jalan tol. Dalam implementasi strategi tersebut, tim pengadaan tanah sudah melakukan sosialisasi dan konsultasi publik mengenai pentingnya ikut serta masyarakat dalam mendukung proyek pembangunan dari pemerintah terutama dalam proses pengadaan tanah namun hasil yang didapat oleh tim pengadaan tanah dalam mengimplementasikan strategi tersebut belum berhasil secara maksimal dengan indikator kerja dan target yang sudah ditetapkan dalam renstra tahun 2015 – 2019 dimana target kerja yang direncanakan melenceng dari rencana awal karena pengadaan tanah dijadwalkan selesai pada maret 2017. Implementasi strategi pengadaan tanah pembangunan JTTS menggunakan model implementasi Wheelen-Hunger dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Implementasi Strategi Pengadaan Tanah untuk Pembangunan Jalan Tol

Trans Sumatra Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar

- a. Program-program yang dijalankan tim pengadaan tanah dalam rangka memaksimalkan proses pembebasan tanah adalah sosialisasi dan konsultasi publik pengadaan tanah. Hal tersebut telah sesuai dengan teori Wheelen-Hunger, yakni penyusunan program harus berorientasi pada tindakan-tindakan yang diharapkan dapat mencapai target yang sudah ditetapkan pada indikator kerja yang ada direnstra.
 - b. Prosedur kerja tim pengadaan tanah dalam melaksanakan program pengadaan tanah tersebut yaitu pengukuran, pengumuman hasil inventaris dan identifikasi tanah, penilaian appraisal, musyawarah bentuk ganti rugi, serta pemberian ganti rugi. Dalam pelaksanaan prosedur ini belum terlaksana sesuai dengan target waktu yang telah direncanakan karena disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang menjalankan prosedur tersebut.
 - c. Anggaran pengadaan tanah untuk pembangunan JTTS bersumber dari APBN/APBD dan obligasi. Sistem pembiayaan tersebut sudah cukup baik karena jika anggaran yang digunakan hanya bersumber dari APBN/APBD maka pembiayaan pengadaan tanah pembangunan jalan tol tidak mampu terpenuhi. Namun, masih terdapat tanah-tanah yang belum diberikan uang ganti rugi karena ketersediaan anggaran yang kurang mencukupi.
2. Kendala-kendala yang menghambat implementasi strategi tim pengadaan tanah ialah sumber daya manusia, yang dimana tim pengadaan tanah

memiliki SDM yang kurang mencukupi sehingga program dan rencana kerja yang telah direncanakan tidak dapat selesai sesuai target. Selain itu, terdapat area yang masuk kawasan hutan karena itu harus dipastikan dulu sebelum proses pembayaran ganti rugi kepada masyarakat yang tinggal di area tersebut; sengketa tanah dimana adanya kepemilikannya tumpang tindih pada lokasi yang sama; adanya perbedaan pendapat serta keinginan dalam menentukan bentuk dan besarnya ganti rugi antara pemegang hak yang satu dengan pemegang hak lainnya terjadi karena pemilik tanah cenderung mementingkan kepentingan individual atau nilai ekonomis dari tanah. Hal tersebut menghambat kerja panitia dalam pelaksanaan pemberian ganti rugi karena sulitnya mencapai kesepakatan dalam setiap pelaksanaan musyawarah.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Implementasi Strategi Pengadaan Tanah untuk Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatra ruas Bakauheni-Terbanggi Besar” ini, maka peneliti dapat memberikan saran, yaitu:

1. Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung perlu meningkatkan jumlah dan kualitas sumber daya manusia dalam tim pengadaan tanah. Peningkatan jumlah dan kualitas SDM tersebut dapat dilakukan dengan cara pelatihan dan bimbingan teknis terhadap satuan tugas pengadaan tanah.
2. Badan Pertanahan Nasional Provinsi Lampung seharusnya lebih sering melakukan sosialisasi urgensi pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur kepada masyarakat agar mereka mengetahui pentingnya

pengadaan tanah tersebut.

3. Dinas PU-PR Bina Marga Provinsi Lampung sebaiknya dapat mulai mencari sumber anggaran lainnya seperti memiliki obligasi khusus untuk infrastruktur agar jika dalam pelaksanaan pembangunan terdapat kendala dapat cepat teratasi dan proyek pembangunan tidak akan mangkrak.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

- Amirullah.2015. *Manajemen Srategi (Teori-Konsep-Kinerja)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- David, F.R. 2012. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ernis, Yul.2015. *Pelaksanaan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum*. Jakarta : Kementerian Hukum dan HAM RI
- Heene, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Jakarta: Refika Aditama.
- Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2014. *Manajemen Startegik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hunger, David J dan Wheelen L Thomas. 2003. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Startegik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik Edisi Keenam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi. 2007. *Hukum Agraria*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Winardi, J. 2003. *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta: Kencana Prenada.

Referensi Undang – Undang

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum.

Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI Nomor 5 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pengadaan Tanah.

Referensi Website

<https://m.tempo.co/read/news/2016/05/12/090770248/proyek-tol-trans-sumatera-terancam-mandek-terkendala-lahan>, diakses pada 15 September 2016

<http://bpn.go.id/Publikasi/Peraturan-Perundangan/Undang-Undang/undang-undang-nomor-2-tahun-2012-876>, diakses pada 15 November 2016

Herujito, Yayat M.. 2011. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo. <https://books.google.co.id>, di akses pada tanggal 29 Desember 2016

Rustiadi, Ernan. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. <https://books.google.co.id>, di akses pada tanggal 27 Desember 2016