

**KAJIAN KINERJA ( P2T ) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN TOL  
(STUDI KASUS: P2T KABUPATEN DEMAK PADA PENGADAAN  
TANAH JALAN TOL SEMARANG-DEMAK)**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Reza Rahadianto**

**20401900024**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**2021**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**KAJIAN KINERJA ( P2T ) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN TOL  
(STUDI KASUS: P2T KABUPATEN DEMAK PADA PENGADAAN  
TANAH JALAN TOL SEMARANG-DEMAK)**

Disusun oleh :  
**Reza Rahadianto**  
**20401900024**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Desember 2021

Pembimbing,



**Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si**  
**NIK. 210492030**

**KAJIAN KINERJA ( P2T ) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN  
TOL ( STUDI KASUS P2T KABUPATEN DEMAK PADA  
PENGADAAN TANAH JALAN TOL SEMARANG DEMAK )**

**DISUSUN OLEH :  
REZA RAHADIAN TO  
NIM : 2040190024**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu  
persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 3 Januari 2022



**KETUA PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PEMBIMBING**

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210499045

**DOSEN**

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Reza Rahadianto  
NIM : 20401900024  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis dengan judul **"KAJIAN KINERJA ( P2T ) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN TOL (STUDI KASUS: P2T KABUPATEN DEMAK PADA PENGADAAN TANAH JALAN TOL SEMARANG-DEMAK)"** merupakan hasil tulisan saya sendiri dan adalah benar keasliannya bukan merupakan hasil plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas baik di sengaja atau tidak, saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus menerima sanksi dari pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 31 Desember 2021

Yang menyatakan,

  
  
**Reza Rahadianto**  
NIM. 20401900024

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Reza Rahadianto  
NIM : 20401900024  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir / Skripsi / Tesis /  
Disertasi dengan judul :

**KAJIAN KINERJA ( P2T ) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN TOL  
(STUDI KASUS: P2T KABUPATEN DEMAK PADA PENGADAAN  
TANAH JALAN TOL SEMARANG-DEMAK)**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta  
memberikan hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan,  
adikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikanya di internet atau media lain  
untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai  
pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari  
terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka  
segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi  
tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Desember 2021

Yang menyatakan,



Reza Rahadianto

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto:

- Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyuk.  
(Surah Al – Baqarah Ayat 45).
- Bertambah tua itu bukan berarti kehilangan masa muda. Tapi babak baru dari kesempatan dan kekuatan.
- Ketakutan akan menjadi penghalang, rintangan sama dengan motivasi, dan keberanian akan berbuah hasil.

### Persembahan:

Tesis ini saya persembahkan kepada:

- ❖ Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar.
- ❖ Ayah, Ibu dan keluarga yang telah memberikan doa dan semangat.
  - ❖ Istri tercinta, dengan sabar dan tulus mendampingi selama ini sehingga menjadi kekuatan dalam menjalankan semua hal.
  - ❖ Anak-anak tersayang, yang selalu memberikan motivasi untuk tetap melangkah maju dan berkembang.
  - ❖ Sahabat dan rekan-rekan semua telah memberikan dukungan doa dan semangat

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Usulan Penelitian Tesis yang berjudul **“KAJIAN KINERJA (P2T) PANITIA PENGADAAN TANAH JALAN TOL (STUDI KASUS: P2T KABUPATEN DEMAK PADA PENGADAAN TANAH JALAN TOL SEMARANG-DEMAK)”**.

Penelitian Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Gelar Magister Manajemen.

Selama pengerjaan Penelitian Tesis penulis banyak mendapatkan bimbingan, saran dan kerja sama dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, atas kepemimpinannya yang bijaksana yang menjadikan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing saya di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Usulan Penelitian Tesis.
3. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik selama ini.
5. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 65 tahun 2019 terimakasih atas motivasi dan kebaikan kalian selama ini.
6. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan usulan penelitian Tesis ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan penulisan ini. Peneliti juga memohon maaf apabila dalam penulisan usulan penelitian Tesis ini terdapat kesalahan, mengingat keterbatasan pengetahuan peneliti.

Akhirnya, peneliti berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 31 Desember 2021

Peneliti

Reza Rahadianto



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja P2T Semarang-Demak dari aspek tugas, kontekstual interpersonal, organisasi, adaptif dan kontraproduktif. Sleanjutnya juga mengkaji faktor-faktor yang menghambat dan upaya untuk meningkatkan kinerja pengadaan tanah Semarang-Demak.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari : P2T, Tokoh masyarakat dan masyarakat, serta PPK dengan teknik *purposive sampling*. Desain penelitian berupa kualitatif fenomena, metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dengan teknik analisis *inductive data analysis qualitative*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja P2T dari aspek tugas, aspek kontekstual, aspek organisasi, dan aspek adaptif masih rendah, namun untuk aspek kontra produktif menunjukkan kinerja yang baik. Kendala : anggota P2T mempunyai tugas pokok lain, komunikasi dan koordinasi antar anggota masih kurang, tanggung jawab masih kurang, kemampuan memahami regulasi berbeda-beda, karakter masyarakat yang heterogen, kesipan anggaran yang kurang, serta regulasi sangat dinamis. Upaya : saling memotivasi antar anggota, rapat koordinasi dan evaluasi rutin, personil yang ditugaskan dalam P2T maka instansi terkait agar membebastugaskan sementara, ada dukungan biaya operasional.

Kata kunci : kinerja, kendala, peningkatan.



## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the performance of P2T Semarang-Demak from the aspect of task, interpersonal, organizational, adaptive and counterproductive aspects. He also reviewed factors that hampered and efforts to improve the Semarang-Demak land acquisition performance. Informants in this study consisted of: P2T, community leaders and the community, and PPK with purposive sampling technique.*

*The research design is in the form of qualitative phenomena, the method of data collection is done by interview technique with inductive data analysis techniques qualitative.*

*The results showed that the performance of P2T from the aspect of tasks, contextual aspects, organizational aspects, and adaptive aspects was still low, but for the counter productive aspects showed good performance. Constraints: P2T members have other main tasks, communication and coordination among members is still lacking, responsibilities are still lacking, ability to understand different regulations, heterogeneous character of the community, lack of budgetary preparedness, and very dynamic regulation. Efforts: to motivate each other among members, coordinating meetings and routine evaluations, personnel assigned to P2T, the relevant agencies to temporarily release, there is support for operational costs.*

*Keywords: performance, constraints, improvement*



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	14
2.1. Kajian Pustaka .....	14
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	14
2.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja .....	16
2.1.3. Pengukuran/Penilaian Kinerja .....	20
2.1.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	23
2.2. Komunikasi .....	27
2.3. Kepemimpinan .....	31
2.4. Kompetensi .....	33
BAB III METODE PENELITIAN .....	38
3.1. Jenis Penelitian .....	38
3.2. Sampel/Informan .....	39
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	41

3.4. Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	42
3.5.1. Metode Pengolahan.....	42
3.5.2. Analisis Data.....	43
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	45
4.1.1. Teknik Pelaksanaan Pengambilan Data .....	45
4.1.2. Uji Keabsahan Data .....	47
4.1.3. Identifikasi Identitas Informan.....	48
4.1.4. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kepemimpinan.....	53
4.2. Kinerja P2T Demak Dari Segi Komunikasi .....	58
4.3. Kinerja P2T Demak Dari Segi Kompetensi .....	62
4.4. Faktor Yang Menghambat P2T Demak.....	65
4.5. Upaya Meningkatkan Kinerja Pengadaan Tanah Semarang-Demak .....	67
4.6. Pembahasan .....	70
4.6.1. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kepemimpinan.....	70
4.6.2. Kinerja P2t Demak Dari Segi Komunikasi.....	71
4.6.3. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kompetensi .....	72
4.6.4. Faktor Yang Menghambat P2t Demak .....	72
4.6.5. Upaya Meningkatkan Kinerja Pengadaan Tanah Semarang-Demak...	73
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>74</b>
5.1. Kesimpulan.....	75
5.2. Rekomendasi .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

Gambar 3.1 Alur Penelitian .....	43
Gambar 3.2 Langkah Analisis Data .....	44
Gambar 4.1 Alur pelaksanaan Pengambilan Data .....	46
Gambar 4.2 Hubungan Image Pimpinan P2T .....	57
Gambar 4.2 Hubungan Image Pimpinan P2T .....	60
Gambar 4.3 Hubungan Antara Kopetensi Dengan Kepemimpinan .....	64
Gambar 4.4 Hubungan Antara Kemampuan Bekerja Sama Dengan Kinerja Aspek Kontekstual Interpersonal .....	66
Gambar 4.5 Hubungan Antara Upaya Pemecahan Masalah Dengan Kinerja Kepemimpinan .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Tabel 1.1 Capaian Kerja P2T Semarang-Demak Periode Proyek Tahun 2016 Hingga November 2019 .....	9
Tabel 3.1 Penetapan Kriteria Sampel/Informan .....	40
Tabel 4.1 Identitas Informan Kelompok P2T .....	49
Tabel 4.2 Identitas Informan Kelompok Masyarakat/Tokoh Masyarakat .....	51
Tabel 4.3 Identitas Informan Kelompok PPK .....	52
Tabel 4.4. Kinerja Pimpinan P2T Semarang – Demak Segi Kepemimpinan ....	53
Tabel 4.2. Hasil Wawancara Kepemimpinana Segi Komunikasi .....	58
Tabel 4.3. Hasil Transkrip Segi Kompetensi .....	61
Tabel 4.4. Hasil Transkrip Wawancara Dari Segi Hambatan .....	65
Tabel 4.5. Transkrip Wawancara Segi Upaya .....	67

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Wawancara .....	81
Lampiran Transkrip Wawancara .....	84

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu unsur yang sangat penting bagi proses perkembangan dan pertumbuhan ekonomi masyarakat maupun pembangunan ekonomi secara nasional adalah pembangunan infrastruktur jalan raya termasuk jalan tol. Oleh karenanya pada setiap periode pemerintahan sektor infrastruktur merupakan target pencapaian pembangunan yang sangat penting. Pengembangan jalan tol mempunyai efek yang sangat positif bagi pertumbuhan suatu wilayah, baik itu mempercepat mobilitas penduduk, maupun efek pertumbuhan ekonomi yang sangat signifikan bagi wilayah tersebut. Oleh karenanya pemerintah saat ini sedang berupaya mengembangkan dan mempercepat proyek jaringan jalan tol diseluruh Indonesia. Secara umum, pembangunan jalan tol di pulau jawa dikelompokkan menjadi 2, yaitu: Trans Jawa dan Non Trans Jawa. Jalan Tol Semarang-Demak termasuk salah satu jaringan Tol Non Trans Jawa.

Beberapa jalan tol Non Trans Jawa yang menunjukkan kemajuan signifikan antara lain tol JORR W2 Utara (beroperasi) dan tol Nusadua-Tanjung Bena (beroperasi), Akses Tanjung Priok (beroperasi), tol Gempol-Pandaan (selesai masa konstruksi). Sedangkan tol yang lain (termasuk tol Semarang-Demak) sampai saat ini masih banyak yang belum selesai dengan berbagai kendala, seperti masalah pembebasan lahan dan masalah pendanaan.

Menurut Direktur Jenderal Bina Marga Kementerian PUPR, proyek non Trans Jawa yang membutuhkan luas lahan yang diperlukan kurang lebih 5,911 hektar. Guna mempercepat proses pengadaan tanah, pemerintah akan menggunakan dan menerapkan Undang-undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum. Dengan Undang-undang Nomor 2 Tahun 2012, pembebasan lahan diharapkan selesai dalam dua tahun, kemudian dilanjutkan tahap konstruksi.

Sesuai UU No.2 Tahun 2012 dan Perpres No.148 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk kepentingan umum, bertujuan menyediakan tanah bagi pelaksanaan pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran bangsa, negara, dan masyarakat dengan tetap menjamin kepentingan hukum Pihak yang Berhak. Pengadaannya dilaksanakan melalui tahapan: (1). Perencanaan, (2). Persiapan, (3). Pelaksanaan, (4). Penyerahan hasil. Pada tahap perencanaan setiap instansi yang memerlukan tanah diwajibkan membuat rencana Pengadaan Tanah yang didasarkan pada RTRW dan Prioritas Pembangunan.

Tahapan pengadaan tanah adalah isu yang krusial menjadi momok bagi para investor yang berinvestasi di jalan tol. Hal ini dikarenakan kewenangan pengadaan tanah ada di tangan pemerintah yang bekerja tanpa ada *time frame* yang tegas dan mengikat serta tidak adanya mekanisme penetapan harga tanah yang menjamin kepastian dari sisi investasi, padahal investor harus membiayai biaya operasional pengadaan tanah. Handoko ( *Direktur Utama PT PP Semarang Demak* )

mengatakan progres pengadaan lahan saat ini juga terkendala karena adanya *Covid-19*. Awalnya untuk pembayaran lahan direncanakan mulai dilakukan pada Maret 2020. Namun, karena ada anjuran dari pemerintah untuk tidak membuat kumpulan massa atau keramaian, maka pelaksanaannya tertunda. Permasalahan lain muncul berkenaan dengan pembebasan tanah yang merupakan aset milik instansi pemerintah, yang kemudian dialihkan menjadi aset milik Kementerian Pekerjaan Umum. Hal ini jika dilihat dari sudut pandang birokrasi administratif, akan membutuhkan waktu yang sangat panjang. Kepastian atas biaya yang tidak jelas dan waktu yang sangat panjang, berdampak pada banyak investor yang tidak mampu untuk melanjutkan proyek pembangunan jalan tol. Kendala selanjutnya, terkait dengan pihak kreditur, dimana sebagian besar biaya investasi pembangunan jalan tol struktur modalnya hutang pihak bank. Hal ini berdampak pada biaya modal yang sangat tinggi, dan pihak bank baru bisa mencairkan dana apabila pengadaan tanah sudah selesai 100%.

Berkenaan dengan pengadaan tanah, diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum. Menurut Undang-Undang tersebut, yang dimaksud dengan pengadaan tanah adalah kegiatan menyediakan tanah dengan cara memberi ganti kerugian yang layak dan adil kepada pihak yang berhak, dan harus menganut prinsip kemanusiaan, demokratis, dan adil. Kendala yang terjadi sehubungan dengan pengadaan tanah tersebut, belum tentu diperolehnya sejumlah (seluas) yang dibutuhkan untuk pembangunan.

Pelaksanaan pengadaan tanah diselenggarakan oleh Kepala BPN, dengan susunan anggota yang minimal memenuhi unsur sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 51 Atay (2) pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum. Unsur yang dimaksud terdiri dari pejabat yang membidangi urusan pengadaan tanah di lingkungan Kantor Pertanahan, pejabat pada Kantor Pertanahan setempat pada lokasi pengadaan tanah, pejabat satuan kerja perangkat daerah provinsi yang membidangi urusan pertanahan, Camat setempat pada lokasi pengadaan tanah, dan Lurah/Kepala Desa atau nama lain pada lokasi pengadaan tanah. Selanjutnya, pelaksana lapangan disebut dengan Panitia Pengadaan Tanah (P2T).

Pasal 47 Ayat (1) pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum ditegaskan bahwa Gubernur dapat mendelegasikan kewenangan pelaksanaan persiapan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum kepada Bupati/Walikota. Hal tersebut berdasarkan pertimbangan efisiensi, efektivitas, kondisi geografis, sumber daya manusia, dan pertimbangan lainnya. Sumber daya manusia merupakan bagian yang juga krusial dan sebagai motor penggerak seluruh aktivitas proyek mulai dari awal hingga akhir.

Hal ini dapat berjalan dengan baik, dan lancar apabila adanya dukungan kinerja dari masing – masing individu dan kelompok dalam menjalankan tugas. Karena dalam hal ini saling berkaitan antar individu dan kelompok, karena melibatkan dengan beberapa instansi lain.

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja (Gibson ; 2003 :18).

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Yuniarsih & Suwatno, 2008). Salah satu cara dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi. Menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2001) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berkaitan dengan kinerja pegawai, dewasa ini muncul beberapa fenomena dalam organisasi salah satunya adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Indikasinya tercermin dari rendahnya

tingkat ketercapaian sasaran kerja pegawai dengan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga terjadi pada P2T Kabupaten Demak.

Bakker, and Marianne Van Woerkom (2017) juga melakukan penelitian aspek penentu kinerja. Pekerja dapat secara proaktif mengoptimalkan pengalaman di tempat kerja melalui kepemimpinan mandiri, kerajinan kerja, desain pekerjaan yang menyenangkan, *self-efficacy*, kekuatan digunakan, kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Strategi penentuan nasib sendiri ini untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar, dan secara tidak langsung memfasilitasi peningkatan kinerja.

Menurut Gibson (dalam Abdullah, dkk., : 2012) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu yang berasal dari dalam seseorang, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Selain itu, menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal organisasi, faktor lingkungan internal, dan faktor eksternal. Faktor internal organisasi, adalah faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika mereka berkembang. Faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Jadi dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi juga kinerja pegawai, sebaliknya semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya sedangkan pada faktor-faktor lingkungan internal organisasi, didalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat mereka bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor terakhir yang

mempengaruhi kinerja adalah faktor lingkungan eksternal organisasi. Kondisi lingkungan eksternal organisasi yang dimaksud adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Judge et al (2017), dalam kajiannya menyimpulkan bahwa *self-efficacy* dilemahkan dengan adanya perbedaan individu. Kontribusi unik dari *self-efficacy* untuk mengendalikan kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan (kepribadian, kecerdasan atau kemampuan mental, dan pekerjaan atau pengalaman. Hasil secara keseluruhan, bahwa validitas prediktif *self-efficacy* dilemahkan dengan adanya perbedaan individu, meskipun pelemahan ini tergantung pada konteksnya.

Saraih (2019); Kuncorowati and Heru N .R. (2018); Onifade et al (2018); Rukmana et al (2018); Atambo and Deborah K.M. (2016); Shonubi, and Akintaro (2016) menyimpulkan bahwa komunikasi, perilaku kerja mampu meningkatkan kinerja. Florence (2018); Smaliukienė and Antanas Survilas (2018) memberikan kesimpulan bahwa komunikasi tidak mampu meningkatkan kinerja yang efektif.

Kenyataan yang terjadi bahwa dalam organisasi apapun, kinerja menjadi fokus perhatian dan sekaligus terjadi banyak polemik, dengan berbagai persoalan. Sama halnya dalam menjalankan program pemerintah yang dalam hal ini adalah pelaksana pengadaan tanah yaitu Panitia Pengadaan Tanah (P2T).

Rendahnya kinerja ini diantaranya disebabkan oleh :

- (1). P2T merasa kurang memiliki proyek pembangunan jalan tol tersebut, sehingga kurang termotivasi dalam menjalankan tugas.

- (2). Tanah yang sudah terbayar, namun ada tuntutan baru dari masyarakat. (3). Tanah belum terbayar, karena diketahui ada kepemilikan ganda.
- (4). Terjadinya ketidakpastian pembebasan tanah, khususnya sehubungan dengan musyawarah mengenai harga, dan waktu pembebasan tanah.
- (5). Masih adanya transaksi jual beli tanah di bawah tangan pada lokasi yang sudah diterbitkan Surat Persetujuan Penetapan Lokasi Pembangunan (SP2LP).
- (6). Pemalsuan dokumen.
- (7). Permintaan Uang Ganti Kerugian (UGK) lebih besar dari penilai/ KJPP.

Objek penelitian ini dilakukan pada pembebasan tanah untuk jalan tol ruas Semarang-Demak. Jalan Tol Semarang-Demak merupakan jalan tol pertama di Indonesia yang terintegrasi dengan tanggul laut. Pembangunan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, dengan konektivitas yang semakin meningkat dari sisi infrastruktur, oleh karena itu harus mendapat dukungan dari P2T.

Pada pelaksanaan proyek ini, P2T Kabupaten Demak mengacu pada Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Demak. Nomor 93/SK-33.21. AT. 02.02/IX/2019. Tentang Perubahan Keempat Belas Atas Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Demak Nomor 14/KEP.33.21/I/2017 Tanggal 10 Januari 2017 Tentang Susunan Keanggotaan Pelaksana Pengadaan Tanah Untuk Pembangunan Jalan tol Semarang-Demak di kabupaten Demak dan Sekretariat, terdiri dari 36 orang.

Berdasarkan Surat Keputusan tersebut, dengan membentuk P2T Kabupaten Demak total sebanyak 36 orang, tentunya diharapkan supaya pengadaan tanah proyek jalan tol ruas Semarang-Demak berjalan dengan tepat waktu sesuai target yang telah ditetapkan. Kenyataannya, capaian kinerja P2T Kabupaten Demak yang mana pengerjaan proyek tahun 2016 hingga November 2019 masih sangat rendah, sebagaimana yang nampak pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Capaian Kerja P2T Semarang-Demak**  
**Periode Proyek Tahun 2016 Hingga November 2019**

Uraian	Estimasi Kebutuhan (M <sup>2</sup> )	Tahapan UGK (M <sup>2</sup> )*)	Progress (%)
Ruas Semarang - Demak	5.352.217	87.689	2,29
A. Seksi I (Kota Semarang)	2.949.797	-	-
I. Kec. Genuk	2.949.797	-	-
1. Kel. Terboyo Kulon	1.542.512	7.358	0,48
2. Kel. Terboyo Wetan	902.528	-	-
3. Kel. Trimulyo	504.757	80.331	72,37
B. Seksi II (Kab. Demak)	2.402.419	355.844	51,33
II. Kec. Sayung			
1. Desa Sriwulan	338.674	-	-
2. Desa Bedono	362.183	-	-
3. Desa Purwosari	238.500	20.315	36,63
4. Desa Sidogemah	293.188	105.325	35,89
5. Desa Sayung	148.858	24.366	16,70
6. Desa Loireng	72.923	22.619	30,73
7. Desa Tambakroto	71.954	57.024	79,25
III. Kec. Karangtengah			
1. Desa Batu	129.858	120.826	93,12
2. Desa Wonokerto	24.439	19.288	78,92
3. Desa Kedunguter	27.281	23.575	87,08
4. Desa Dukun	132.327	116.881	88,33
5. Desa Karang Sari	84.281	71.975	85,40
6. Desa Pulosari	130.361	102.690	78,77
7. Desa Grogol	27.678	26.694	96,44
IV. Kec. Wonosalam			

Uraian	Estimasi Kebutuhan (M <sup>2</sup> )	Tahapan UGK (M <sup>2</sup> )*	Progress (%)
1. Desa Karangrejo	34.524	10.215	29,59
2. Desa Wonosalam	105.113	56.727	54,01
3. Desa Kendaldoyong	59.602	-	-
V. Kec. Demak	120.675	-	-
1. Kel. Kadilangu	120.675	-	-
Keterangan : *)UGK = Uang Ganti Kerugian.			

Sumber : data sekunder diolah (2020).

Berdasarkan tabel 1.1 nampak bahwa dari kebutuhan tanah 5.352.217 Ha untuk pembangunan jalan tol ruas Semarang-Demak, hingga tahun 2019 progres hingga tahap Uang Ganti kerugian (UGK) baru 23.092 Ha, atau baru mencapai 0,43%. Data ini membuktikan bahwa para P2T masih menyisakan pekerjaan yang belum tercapai sangat banyak yaitu 5.329.125 Ha (99,57%). Data ini membuktikan bahwa P2T pembangunan jalan tol Semarang-Demak sebanyak 36 orang (P2T Kabupaten Demak) masih sangat rendah.

Capaian kinerja Kabupaten Demak, dari total kebutuhan lahan 2.402.419 Ha, capaian hingga pemberian ganti kerugian baru 23.092 Ha atau dengan demikian, capaian baru 1,0%. Pada seksi II ini terdiri dari kecamatan Sayung, kecamatan Karangtengah, kecamatan Wonosalam, kecamatan Demak.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Ketua P2T Kabupaten Demak, dinyatakan bahwa rendahnya kinerja tersebut disebabkan oleh rendahnya kemampuan komunikasi antar pihak. Selain itu, kompetensi yang rendah, misalnya kurang adanya kesadaran dari seluruh anggota P2T untuk mempelajari semua perUndang-Undangan, maupun berbagai peraturan yang mengikat mengenai pengadaan tanah untuk kepentingan umum khususnya jalan tol. Permasalahan juga

dikarenakan, belum ada regulasi khusus yang mengikat mengenai penetapan kualifikasi P2T, sehingga rekrutmen hanya mendasarkan pada pejabat-pejabat yang dianggap mengetahui mengenai pengadaan tanah. Para Dan untuk P2T Demak pembebasan lahan jalan tol adalah hal baru bagi mereka, pihak yang terlibat dalam P2T semuanya juga mempunyai tugas pokok dengan jabatan di instansi masing-masing, sehingga tidak bisa fokus dalam pekerjaan yang bersifat proyek.

Perbedaan antar individu juga menjadi faktor penghambat, karena ketika diadakan rapat, maka sering kali terjadi perdebatan dan tidak diperoleh titik temu untuk mengatasi permasalahan. *Self-efficacy* juga menjadi permasalahan, misalnya kepribadian, kecerdasan atau kemampuan mental, dan pekerjaan atau pengalaman yang rata-rata kurang. Kurang adanya kepemimpinan yang mengarahkan secara langsung, sehingga para anggota bekerja sendiri-sendiri dengan tingkat pemahaman masing-masing.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, jika diambil kesimpulan, maka komunikasi, perbedaan individu, perbedaan situasional, dan kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja P2T. Selain itu, juga hal yang sangat penting untuk dilakukan kajian penyebab capaian kinerja yang rendah. Supaya proyek jalan tol ruas Semarang-Demak bisa berjalan dengan baik dan tepat waktu maka perlu dilakukan kajian secara mendalam dengan judul : Kajian Kinerja (P2T) Panitia Pengadaan Tanah Jalan Tol (Studi Kasus : P2T Kabupaten Demak Pada Pengadaan Tanah Jalan Tol Semarang-Demak).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Kinerja individu dapat memberikan cerminan kinerja organisasi, sehingga harus diupayakan dengan maksimal supaya tujuan dapat tercapai. Berdasarkan hal ini, maka nampak bahwa penilaian kinerja individu sangat dibutuhkan karena bisa digunakan untuk evaluasi dan mengetahui kendala-kendala yang dapat menghambat. Berdasarkan permasalahan di atas, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja P2T Demak dari segi kepemimpinan ?
2. Bagaimanakah kinerja P2T Demak dari segi komunikasi ?
3. Bagaimanakah kinerja P2T Demak dari segi Kompetensi ?
4. Faktor yang menghambat P2T Demak dalam menjalankan tugas ?
5. Bagaimana upaya meningkatkan kinerja pengadaan tanah Semarang-Demak secara umum ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja P2T Demak dari segi kepemimpinan.
2. Mengetahui kinerja P2T Demak dari segi komunikasi.
3. Mengetahui kinerja P2T Demak dari segi Kompetensi
4. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat P2T Demak dalam menjalankan tugas.
5. Mengetahui upaya untuk meningkatkan kinerja pengadaan tanah Semarang-Demak pada umumnya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk berbagai aspek dan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini secara teoritis dapat bermanfaat untuk bahan kajian mengenai faktor-faktor yang dapat menyebabkan tinggi rendahnya kinerja.

2. Manfaat praktis

Diharapkan sebagai bahan kajian bagi instansi pemerintah yang berhubungan langsung dengan pengadaan fasilitas umum. Misalnya, bagi Badan Pertanahan Nasional (BPN), bisa membuat rumusan mengenai rekrutmen para penyelenggara pengadaan tanah, yaitu harus ditetapkan kualifikasi-kualifikasi tertentu, supaya kinerja tinggi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Pada suatu organisasi, baik organisasi swasta (private sector) maupun organisasi pemerintah (public sector), kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai tujuantujuannya. Kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, maju atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran dan kualitas para pegawainya. Secara umum kinerja sering diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu hasil. Seperti dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1997: 26) : ”kinerja merupakan ukuran performance yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Efektif berkaitan dengan pencapaian sasaran, sedang efisien adalah ratio antara output yang efektif dengan input yang diperlukan untuk mencapai sasaran”.

Lebih lanjut, kinerja mengacu pada jumlah, upaya, inisiatif dan ketidakhadiran, pemeliharaan standar dan komitmen yang ditampilkan oleh individu saat melakukan berbagai tugas. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu terkait dengan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan kesetiaan dalam bekerja untuk pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi (*Jr. Schermerhorn, 2002*).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan juga merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan. Karyawan sudah sepatutnya harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Hal tersebut menjadi tidak efektif, tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya. Hermawati (2015) lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi. Berdasar hal tersebut, maka jelas bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Hasil kerja berhubungan dengan kinerja tugas, seperti kualitas atau kualitas pekerjaan yang dilakukan, sementara perilaku yang relevan dengan pekerjaan mengacu pada aspek perilaku yang berguna dalam mencapai kinerja tugas (Schmitt, and Chan, D., 2013). Perilaku yang relevan dengan pekerjaan memberikan dukungan dalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan tugas.

Moeheriono (2012) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi hubungan antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Bagi organisasi yang menghendaki para karyawan mempunyai prestasi yang optimal, maka sudah seharusnya perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara optimal juga. Perusahaan juga bisa membuat

perencanaan supaya para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kompensasi yang layak atas prestasi kerja karyawan.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Pencapaian kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Kinerja dapat diartikan pula sebagai kesuksesan individu dalam melakukan tugas/perkerjaan (Umam, 2010).

### **2.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja**

Pengertian Penilaian Kinerja menurut **Hasibuan (2000:87)** : Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan itu sendiri dalam mencapai sasaran operasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya (Hermawati, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Sackett et al (2017), Sonnentag, dan Michael Frese (2012) yang melakukan penilaian kinerja dari perspektif perbedaan individu, situasional, dan regulasi. Hasil penelitian membuktikan

bahwa setiap perspektif tersebut dikaitkan dengan intervensi peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Pada pelaksanaan penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil kerja secara fisik saja, namun juga penilaian atas pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh.

Menurut Dessler (2007) dalam Widodo (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1). Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan kaluaran.
- 2). Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3). Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4). Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5). Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi. Berdasarkan hal ini, maka jelas nyata bahwa kinerja memegang peranan yang sangat penting.

Lebih detail dijelaskan bahwa ada beberapa manfaat atas penilaian kinerja, Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.Tranning.

Penilaian kinerja juga sebagai kekuatan atas kinerja manajemen, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, sekaligus dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan sehubungan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja memiliki dampak positif dan negatif. Karyawan yang menerima skor bagus atas penilaian kinerja, maka pada umumnya termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi, dan mempertahankan kinerjanya. Umpan balik positif pada penilaian memberi karyawan perasaan nilai, terutama ketika disertai dengan kenaikan gaji. Sebaliknya, jika penyelia memberikan nilai yang buruk kepada karyawan pada penilaiannya, maka karyawan tersebut mungkin akan merasa kehilangan motivasi kerja. Akibatnya, ini dapat berdampak pada kinerja karyawan yang rendah (Akinbowale et al, 2014).

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan Aima et al (2017); Basalamah (2017); Dhelvia, and Soegoto H.S (2018); Mandubarok and Hidayatullah P. (2018). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja. Interaksi dimensi keterampilan pada kompetensi, dan dimensi produktivitas (pada kinerja) adalah mempunyai interaksi tertinggi. Anthonia et al (2019); dan Noel et al (2018) dalam penelitian menunjukkan adanya *reseach gap*, yang mana kompetensi tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja.

Selain itu, komunikasi berkelanjutan atau bertukar informasi antara manajer strategis organisasi dan pemangku kepentingan internal harus dirancang untuk mempromosikan komitmen terhadap organisasi dan menyadari lingkungan yang berubah dan pemahaman tentang tujuan yang berkembang (Welch dan Jackson, 2012).

Tujuan utama dari sistem manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa (Yingying, 2012) :

1. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan target perusahaan
2. Karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diharapkan perusahaan
3. Karyawan menerima informasi berkelanjutan tentang seberapa efektif kinerjanya relatif terhadap harapan
4. Penghargaan dan kenaikan gaji berdasarkan kinerja karyawan dapat didistribusikan dengan sesuai

5. Peluang untuk pengembangan karyawan teridentifikasi
6. Kinerja karyawan yang tidak memenuhi harapan ditangani
7. Pengembangan misi dan tujuan organisasi
8. Meningkatkan komunikasi di dalam organisasi sehingga karyawan tidak hanya sadar akan tujuan dan rencana bisnis, tetapi dapat berkontribusi pada formulasi
9. Memperjelas tanggung jawab dan akuntabilitas individu
10. Mendefinisikan dan mengukur kinerja individu
11. Menerapkan strategi penghargaan yang tepat, dan mengembangkan staf untuk meningkatkan kinerja, dan kemajuan karier mereka lebih jauh di masa depan.

### **2.1.3. Pengukuran/Penilaian Kinerja**

Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja maka kinerja karyawan, menurut Simamora (2004) dalam Ade (2014), diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
- 2) Kualitas hasil kerja, yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan *self-efficacy* (Akinbowale et al, 2014).

Menurut Darmawan (2013), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Kesempatan

Faktor kesempatan bawahan dapat dilihat dari peralatan, material, kondisi kerja, perilaku pimpinan, mentorisme, kebijakan, peraturan dan prosedur organisasi, informasi, waktu dan gaji.

2. Kapasitas

Faktor kapasitas, seorang bawahan dapat dilihat dari usia, kesehatan, pengetahuan, keterampilan, inetelegensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina dan tingkat energi.

3. Kemauan

Faktor kemauan seorang bawahan dapat diukur dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, ciri diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspektasi peran dan rasa keadilan.

Menurut Mahmudi (2005), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan

dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja

sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Sonnentag, and Michael Frese (2012) kinerja dilihat dari aspek tugas terdiri dari :

1. Kemahiran melaksanakan tugas yang bersifat spesifik.
2. Kemahiran tugas khusus
3. Kemahiran komunikasi baik secara tertulis maupun lisan
4. Pengawasan dalam hal posisi pengawas atau kepemimpinan
5. Manajemen/administrasi.

#### **2.1.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sanjaya (2019:14) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai, masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal Pegawai.

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

### 3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan

Manullang (2011: 79) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

#### 1. Pendidikan

Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian yang dimilikinya, keahlian tersebut di pengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman. Belajar adalah perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan, keahlian, keyakinan, sikap, perilaku yang dihasilkan oleh pengalaman. Dua teori menjelaskan bagaimana proses belajar berlangsung adalah pengkondisian peserta dan teori kognitif sosial. Kedua teori ini menekankan arti penting pengukuran dalam perubahan

perilaku dan keduanya menerima sebagai dalil kondisi yang sama untuk memudahkan belajar. Robins (2012 : 101) menyatakan bahwa belajar adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Melalui proses belajar atau pendidikan ini akan memperbaiki dan meningkatkan kemampuan orang atau pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Aspek penting di dalam kelancaran suatu pekerjaan adalah faktor disiplin yang mengikat semua pegawai untuk bekerja sesuai dengan aturan format yang disetujui bersama dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien (Prawirosentono, 2010 : 31). Disiplin kerja yang baik akan mendorong semua pegawai bekerja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sehingga hasil kerja yang dicapai akan maksimal.

## 3. Kesejahteraan

Yang dimaksud dengan kesejahteraan adalah upah dan semua jenis tunjangan insentif, atau kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai ganjaran atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kesejahteraan merupakan suatu ganjaran yang penting dan karenanya akan mempengaruhi motivasi kerja seseorang, sehingga dengan kesejahteraan yang baik akan mempunyai andil dalam upaya meningkatkan kinerja.

Menurut Hasibuan (2013 : 130), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi :

1. Gaji/upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap pegawai. Untuk mencapai hal itu, ada diantara para pegawai yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

2. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada hakekatnya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam upaya peningkatan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, dimana pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan status, golongan, dan jabatan yang dipegang oleh seorang pegawai, pemberian kompensasi yang layak bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan hukum yang dibuat oleh pengusaha tentang standar gaji minimum yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

4. Semangat kerja

Semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada dirinya untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 5. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut. Dalam organisasi para pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan, dimana pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

## **2.2. Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2008) Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu : kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi. Menurut Raymon. S. Ross. (1983) mendefinisikan komunikasi sebagai proses memilih, menyortir dan mengirimkan simbol-simbol, yang dapat membantu pendengar membangkitkan makna dan respon dari pikirannya yang serupa dengan yang

dimaksudkan oleh komunikator. Sedangkan menurut Tubbs dan Moss (1974) komunikasi yang efektif paling tidak menimbulkan lima hal seperti pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan.

Sebuah komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting bagi semua organisasi. Untuk memahami komunikasi dengan mudah, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai konsep-konsep dasar komunikasi. Menurut Robbins (1996), komunikasi adalah sebuah pengiriman makna kepada orang lain berbentuk lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi tersebut dapat memahami informasi yang diterimanya. Menurut Louis Forsdale (1981) “communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals what operate according to rules”. Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal dengan aturan tertentu sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Pada definisi ini, komunikasi juga dipandang sebagai suatu proses. Yang dimaksud dengan kata signal disini adalah signal yang berupa verbal dan non verbal yang mempunyai aturan tertentu. Dengan adanya aturan ini menjadikan orang yang menerima signal yang telah mengetahui aturannya akan dapat memahami maksud dari signal yang diterimanya. Misalnya setiap bahasa mempunyai aturan tertentu baik bahasa lisan, bahasa tulisan maupun bahasa isyarat. Bila orang yang mengirim signal menggunakan bahasa yang sama dengan orang yang menerima signal, maka si penerima akan dapat memahami maksud dari signal

tersebut, tetapi kalau tidak, mungkin dia tidak dapat memahami maksudnya. Forsdale juga mengatakan bahwa pemberian signal dalam komunikasi dapat dilakukan dengan maksud tertentu atau dengan disadari dan dapat juga terjadi tanpa disadari.

Menurut Brent D. Ruben komunikasi manusia adalah suatu proses dimana hubungan seorang yang satu dan yang lainnya dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan serta menggunakan informasi untuk berkoordinasi dengan lingkungan dan sekitarnya. Jika definisi ini dibandingkan dengan dua definisi sebelumnya yang memakai istilah stimulus dan signal, definisi Ruben menggunakan istilah informasi yang diartikan sebagai kumpulan data, pesan (message), susunan isyarat dalam cara tertentu yang mempunyai arti atau berguna bagi sistem tertentu. Istilah menciptakan informasi yang dimaksudkan Ruben adalah tindakan menyandingkan pesan yang berarti kumpulan data atau suatu set isyarat. Sedangkan istilah mengirimkan informasi adalah proses dimana pesan dipindahkan dari si pengirim kepada orang lain. Istilah pemakaian informasi menunjuk kepada peranan informasi dalam mempengaruhi tingkah laku manusia baik secara individual, kelompok, maupun masyarakat. Jadi jelas bahwa tujuan komunikasi menurut ruben adalah untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain.

Berdasarkan prinsip umum dari definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian sebuah pesan dalam bentuk atau cara penyampaian yang bisa disesuaikan sehingga makna

dari pesan tersebut dapat diterima sehingga terjadi pertukaran pesan verbal maupun non verbal, dan hasil dari komunikasi yang telah dilakukan memungkinkan untuk mengubah tingkah laku seseorang (perubahan yang terjadi di dalam diri seseorang).

Dalam Komunikasi organisasi terdapat indikator-indikator yang menunjang atau dapat dikatakan dengan arah aliran yang berbeda menurut (Face & Faules, 2001)

1. Komunikasi ke bawah Adalah komunikasi yang mengalir dari level yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah. Komunikasi ini digunakan oleh manajer atau atasan kepada bawahannya ketika menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah-masalah yang membutuhkan perhatian dan umpan balik mengenai kinerja.
2. Komunikasi ke atas Adalah komunikasi yang mengalir dari individu yang berada pada level yang lebih rendah (bawahan) ke level yang tinggi (atasan). Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pemegang kekuasaan, menyampaikan informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan berbagai permasalahan.
3. Komunikasi Horizontal Adalah komunikasi yang terjadi antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

4. Komunikasi lintas saluran Adalah komunikasi yang terjadi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan mereka.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat suatu keterkaitan antara komunikasi organisasi dan Kepuasan kerja yang dapat menaikkan dan meurunkan tingkat kinerja seorang pegawai.

### **2.3. Kepemimpinan**

Peran pemimpin sejatinya memegang peran sentral dalam lingkungannya. Kita dapat bersyukur karena bangsa Indonesia sebenarnya sudah mempunyai sejarah kepemimpinan yang kuat. Kita bisa menilik konsepsi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (1889 – 1959), yaitu : Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani. Seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan ketika berada di depan, harus dapat memberikan motivasi ketika berada di tengah, dan mampu memberikan dorongan atau energy ketika berada di belakang. Sebuah filosofi kepemimpinan yang sangat dalam dan masih actual untuk kita praktikan menghadapi tantangan dan dinamika kehidupan pada saat ini.

Haryadi et.al. (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan pula kepemimpinan atasan lebih cenderung pada pendekatan kepemimpinan

transformatif, karena pimpinan memberikan motivasi dan contoh yang baik.

Sarosa, A (2004) mengemukakan bahwa semakin sering perilaku tipe kepemimpinan transformatif diterapkan akan membawa dampak positif secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pemberdayaan psikologis bawahannya. Peran pemimpin transformatif yang memberikan perhatian terhadap individu, mampu mengarahkan pada visi dan misi organisasi, memberikan dukungan motivasi, dan menciptakan cara-cara baru dalam bekerja terbukti berperan efektif terhadap pemberdayaan psikologis bawahannya.

Udiati (200E) mengemukakan dalam hasil analisisnya bahwa gaya kepemimpinan transformatif seperti karisma, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual dan pertimbangan pada individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada saat bekerja juga kadang kala terpengaruh oleh gaya kepemimpinan transformatif yang ada di perusahaan.

Hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja karyawan yang diungkapkan pada hasil penelitian para ahli terhadap kepemimpinan transformatif dalam Suryanto (2006) adalah sebagai berikut:

1. Walumbwa, et.al. (2004), kepemimpinan transformatif berhubungan positif dengan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja.

2. Ozaralli (2003), kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Adanya pemimpin transformasional mengakibatkan anggota tim mengalami pemberdayaan. Semakin mereka mengalami pemberdayaan, semakin efektif pula tim itu.
3. Boehnke & Bontis (2003), walau penerapan prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagai negara, secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.
4. Bass (2006), pemimpin transformasional memiliki kemampuan motivasi bawahan dan memungkinkan mereka mempertahankan prestasi dan mencapai perubahan yang revolusioner.
5. Sparks & Schenk (2001), kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang terbaik.

#### **2.4. Kompetensi**

Menurut Wibowo (2007:86) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan

bidang tersebut. Menurut Widyasari (2004) Kompetensi memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik bagi karyawan, organisasi, maupun industri sebagai suatu kesatuan. Secara lebih jelas, manfaat kompetensi bagi karyawan dan organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Bagi Karyawan

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan latihan melalui akses sertifikasi nasional dengan berbasis standar yang ada.
- c. Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.
- d. Kompetensi Akan memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan baik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- f. Meningkatnya ketrampilan dan "marketability" sebagai karyawan.

#### 2. Bagi Organisasi

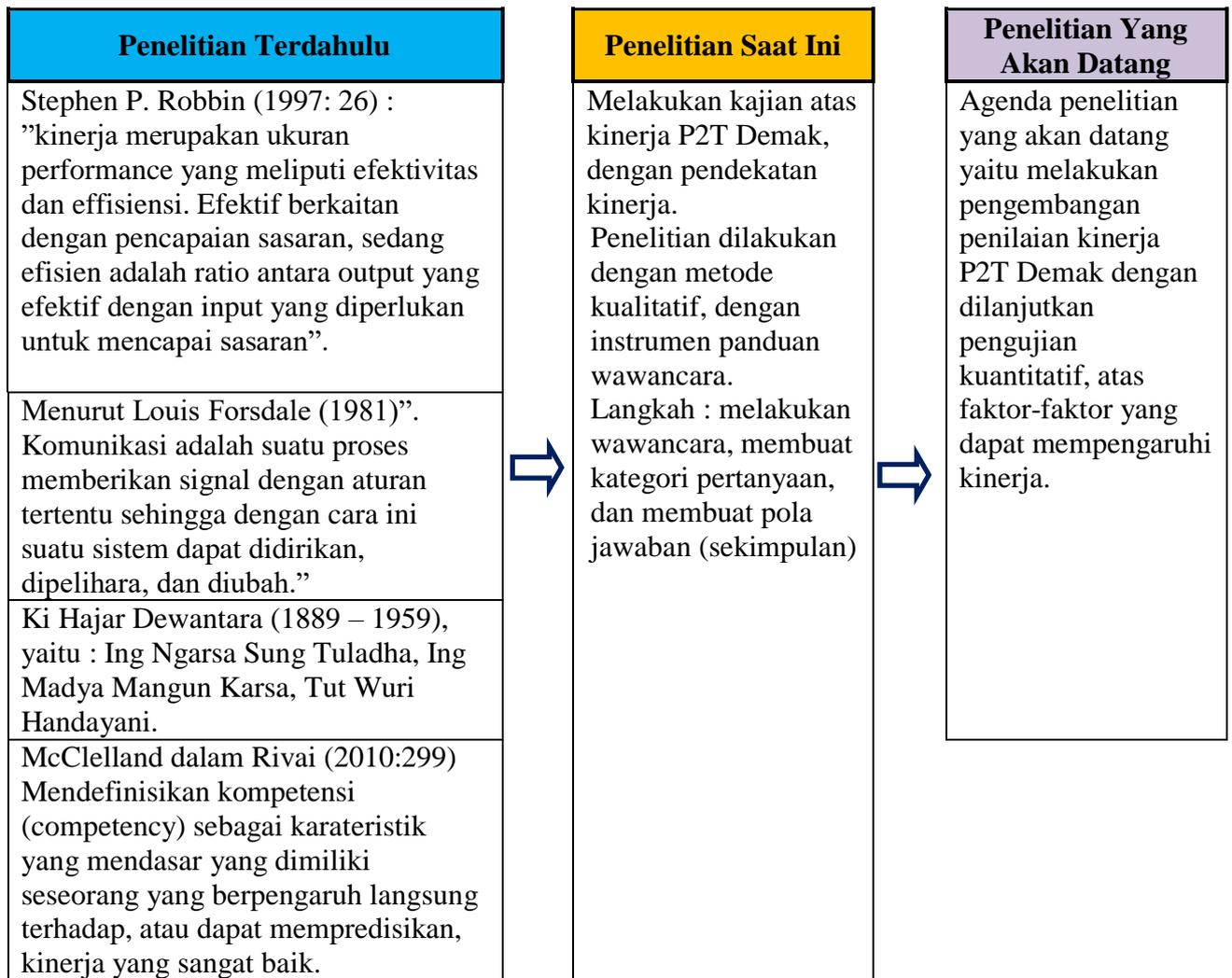
- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.

- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Sasaran yang jelas pada program pendidikan dan pelatihan yang difokuskan pada kesenjangan antara ketrampilan dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan.
- d. Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- e. Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan.
- f. Mempermudah terjadinya perubahan melalui indentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.
- g. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.

Menurut Rivai (2010:298) Defenisi Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, ketrampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten tentu saja berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), istilah kompetensi mengacu kepada atribut / karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

Menurut McClelland dalam Rivai (2010:299) Mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mempredisikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers

Berdasarkan pengukuran kinerja di atas, kemudian dilakukan evaluasi dengan melalui pendekatan wawancara kepada para anggota organisasi. Data yang diperoleh selanjutnya dilakukan kajian kualitatif, yang kemudian diketahui tanggapan dari anggota organisasi mengenai masing-masing indikator tersebut. Dimensi yang menunjukkan kinerja paling rendah kemudian dianalisis dengan metode *root case study*. Model dalam penelitian ini kemudian dikembangkan ke dalam kerangka berikut :



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu proses penelitian untuk menggali berbagai permasalahan sosial dengan memberikan gambaran secara kompleks. Dinyatakan pula bahwa pendekatan ini dilakukan analisis dan interpretasi teks dan hasil wawancara dengan tujuan menemukan makna dari suatu fenomena. Metode kualitatif dalam penelitian ini berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* atau interpretif, yang mana proses penelitian bersifat induktif, data yang diperoleh adalah data yang berupa kualitatif, sehingga masih harus diinterpretasikan supaya dapat dipahami maknanya (Sugiyono, 2018).

Ide utama dibalik penelitian kualitatif adalah mengkaji masalah atau isu dari para partisipan dan melakukan penelitian untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan tersebut (Creswell, 2014). Informasi ini bisa disajikan dalam bentuk kata-kata, yang diperoleh dari para sumber informasi atau responden. Tindakan yang dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah pengumpulan data, penyajian data, dan melakukan verifikasi data (Walliman, 2016).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah fenomenologi. Menurut Alase (2017) pendekatan fenomenologi merupakan bagian dari metodologi kualitatif yang mengizinkan peneliti mengimplementasikan atau mengaplikasikan kemampuan subjektivitasnya

bahkan interpersonalnya dalam proses penelitian eksploratori. Alasan menggunakan pendekatan fenomenologi ini bahwa penelitian ini berdasarkan pada fenomena sehari-hari yang sebelumnya telah dilakukan pengamatan terlebih dahulu.

### **3.2. Sampel/Informan**

Sampel/informan dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) kelompok yang saling terkait dalam pengadaan tanah pada jalan tol ruas Semarang-Demak. Kelompok yang dimaksud adalah :

1. P2T, sebagai pihak pelaksana pengadaan tanah pada jalan tol ruas Semarang-Demak.
2. Tokoh masyarakat dan masyarakat, dimana pihak yang merasakan pelayanan dari P2T, karena terdampak pengadaan tanah pada jalan tol ruas Semarang-Demak.
3. PPK, sebagai pihak pengguna tanah untuk program pengadaan tanah pada jalan tol ruas Semarang-Demak.

Selanjutnya pemilihan sampel/informan tersebut dilakukan dengan metode *purposive sampling* (Sugiyono, 2018). Tujuannya untuk memperoleh data kualitatif. Pemilihan informannya berdasarkan penilaian peneliti sendiri. Jumlah informan dengan metode *purposive sampling* tidak bisa ditetapkan sebelumnya, karena sedikit/banyaknya berdasarkan pertimbangan informasi yang didapatkan atau tingkat kejenuhannya. Artinya, pada penelitian kualitatif penentuan informan lebih dititik beratkan pada maksimalisasi

informasi/data bukan generalisasi atas populasi. Pengambilan sampel akan dihentikan apabila dirasa sudah tidak ada informasi baru atau kebutuhan informasi sudah dirasa lengkap (Kumar, 2017). Selain itu, Sugiyono (2018) juga menyatakan dalam kualitatif biasanya menggunakan jumlah informan yang kecil, namun bisa memberikan data yang detail dan mendalam.

Berdasarkan hal tersebut, maka untuk mendapat data yang akurat, ditetapkan kriteria sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Penetapan Kriteria Sampel/Informan**

No	Kelompok Informan	Kriteria
1	P2T	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dipilih dari P2T Semarang-Demak Kabupaten Demak.</li> <li>b. P2T yang hingga sekarang masih terlibat / masih aktif.</li> <li>c. Memiliki banyak informasi.</li> <li>d. Bersedia dan mempunyai banyak waktu untuk diwawancara.</li> <li>e. P2T yang tidak mempunyai kedekatan khusus dengan peneliti, supaya diperoleh tanggapan yang objektif.</li> </ul>
2	Masyarakat/ tokoh masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Masyarakat yang terdampak.</li> <li>b. Tokoh masyarakat pada objek penelitian.</li> <li>c. Bisa membaca dan menulis.</li> <li>d. Memiliki banyak informasi.</li> <li>e. Bersedia dan mempunyai banyak waktu untuk diwawancara.</li> <li>f. Tidak mempunyai kedekatan khusus dengan peneliti, supaya diperoleh tanggapan yang objektif.</li> </ul>
3	PPK	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mempunyai masa kerja &gt;5 tahun.</li> <li>b. Memiliki banyak informasi.</li> <li>c. Bersedia dan mempunyai banyak waktu untuk diwawancara.</li> <li>d. Tidak mempunyai kedekatan khusus dengan peneliti, supaya diperoleh tanggapan yang objektif.</li> </ul>

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dijelaskan sebagai berikut :

1. Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai jurnal penelitian terdahulu yang tentunya relevan dengan penelitian ini, literatur manajemen sumber daya manusia dan data capaian kinerja P2T Semarang-Demak.

2. Data primer

Data primer diperoleh melalui instrumen panduan wawancara mendalam kepada seluruh informan. Panduan wawancara tertutup, yang mengacu dari konsep Ihalauw (2016). Berdasarkan hal ini, maka jenis penelitian kualitatif, data bukan berupa angka, dan pengumpulan serta analisis bersifat naratif (Sugiyono, 2018).

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan secara langsung ke sumber data dan peneliti merupakan instrumen kunci, dan dilakukan secara alamiah. Peneliti merupakan instrumen kunci maksudnya peneliti mengumpulkan sendiri data-data yang dibutuhkan baik melalui dokumentasi, observasi atas perilaku, atau bahkan dengan melakukan wawancara, namun tidak menggunakan kuesioner atau instrumen yang mengacu dari peneliti lain (Creswell, 2014).

Dilakukan secara alamiah maksudnya bahwa proses penelitian tidak melakukan perlakuan-perlakuan yang dapat mempengaruhi kelemahan objek yang diteliti. Data yang terkumpul berupa narasi, gambar atau bentuk lain yang tidak berupa angka. Penelitian ini lebih menekankan pada proses bukan produk, sehingga lebih menekankan pada makna secara mendalam suatu gejala (Sugiyono, 2018).

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan metode wawancara, yaitu pertukaran verbal, bertatap muka (meskipun telepon dapat digunakan juga), di mana tujuannya yaitu pewawancara mencoba untuk memperoleh informasi, kepercayaan atau pendapat dari orang lain (Kumar, 2017). Wawancara juga bisa dilakukan dengan partisipan yang terlibat dalam *focus group interview* (interview dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam hingga 8 partisipan (Creswell, 2014). Instrumen yang digunakan dalam wawancara yaitu menggunakan panduan wawancara tertutup, yang mengacu dari konsep Ihalauw (2016).

### **3.5. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

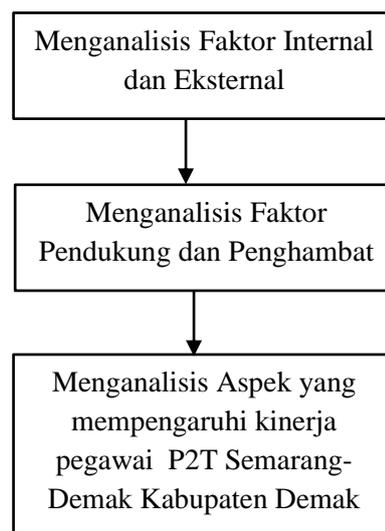
#### **3.5.1. Metode Pengolahan**

Metode pengolahan data desain penelitian kualitatif ini mengacu dari Kumar (2017), yaitu :

1. Mengembangkan narasi untuk menggambarkan situasi/kondisi pada objek penelitian. Pada penelitian ini dikembangkan melalui dimensi-

demensi dan indikator-indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran atas kinerja.

2. Mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari catatan lapangan, dimana pada penelitian ini mengenai kinerja.
3. Mengukur tema-tema utama untuk gambaran mengenai variabel melalui indikator dari berbagai sumber.

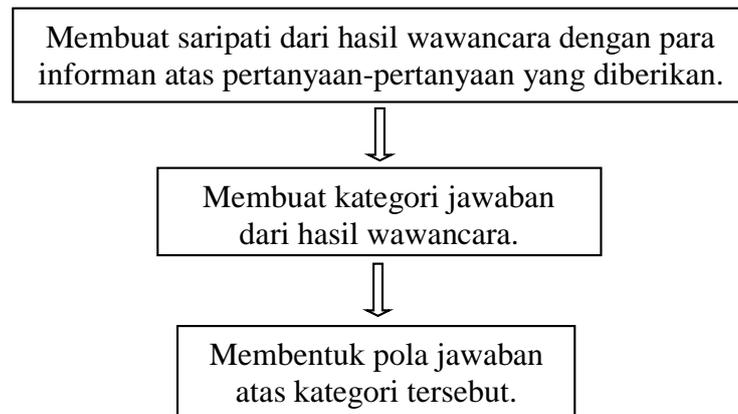


**Gambar 3.1**  
**Alur Penelitian**

### 3.5.2. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini bersifat induktif (*inductive data analysis*), dimana penelitian dengan membangun pola-pola, kategori-kategori, dan tema-temanya dari bawah ke atas (induktif) dan mengolah data ke dalam unit-unit informasi yang lebih abstrak (Creswell, 2014). Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif, yang merupakan pemaparan atau penggambaran dengan kata-kata secara jelas dan terperinci, mengenai demensi dan masing-masing indikator dari variabel kinerja. Metode yang

digunakan dengan *root case analysis*, yang memuat permasalahan, kajian akar masalah dan solusi dari masing-masing masalah. Langkah yang dilakukan mengolah hasil wawancara sebagai bahan untuk analisis data sekurang-kurangnya mengacu dari Ihalauw (2016) berikut :



**Gambar 3.2**  
**Langkah Analisis Data**

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa membuat saripati merupakan tahap awal dalam analisis, yang mana sebelumnya terlebih dahulu mengolah dan mempersiapkan berbagai data yang dibutuhkan untuk analisis. Pada tahap ini tentu saja membutuhkan transkrip wawancara, kemudian memilah dan menyusun data ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung dari sumber informasi. Langkah selanjutnya melakukan proses pengolahan data, materi/informasi menjadi berbagai kategori sebelum memaknainya. Selanjutnya melakukan pelabelan atas kategori tersebut dengan istilah-istilah khusus yang sering kali didasarkan pada istilah/bahasa yang benar-benar berasal dari partisipan (*in vivo*) (Creswell, 2014).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

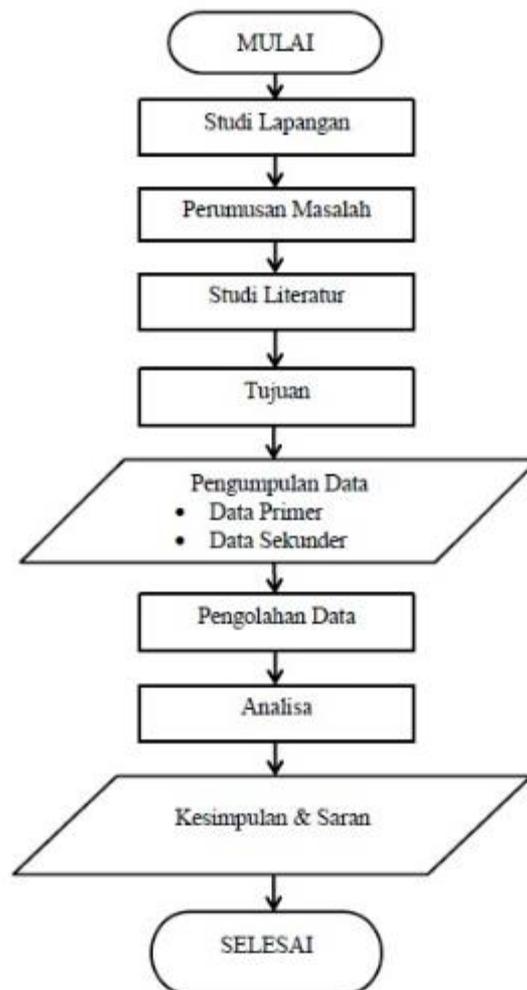
##### **4.1.1. Teknik Pelaksanaan Pengambilan Data**

Pelaksanaan pengumpulan data pada awalnya dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara publik tatap muka dengan informan. Karena pendataan harus dimulai, maka ada risiko tidak sistematis, yaitu risiko pandemi Covid 19 yang tak terhindarkan, termasuk subjek penelitian yang termasuk dalam zona merah. Oleh karena itu, pemerintah telah mengeluarkan peraturan pembatasan sosial berskala besar (PSBB).

Keadaan ini menimbulkan kendala tersendiri dalam pengumpulan data untuk penelitian ini, di satu sisi harus memenuhi peraturan dan di sisi lain perlu memperoleh data penelitian melalui wawancara. Terakhir, untuk memenuhi kebutuhan data, penelitian ini mengadopsi wawancara tidak langsung dan menggunakan alat panduan wawancara tertutup. Kemudian, berdasarkan alat tersebut, berikan kepada informan yang memenuhi syarat dan minta mereka untuk mengisi berdasarkan pendapat mereka tentang kinerja seksi P2T seksi Deutsche Mark Regency.

Pengumpulan data dilakukan kurang lebih 2 (dua) bulan terhitung sejak Oktober 2020 sampai dengan Desember 2020, dan dikarenakan adanya informan pandemi Covid 19 maka pendataan masih dalam proses untuk mendapatkan informasi pada saat dibutuhkan. Setelah responden memberikan umpan balik tentang kinerja P2T, mereka meringkasnya

(seperti yang ditunjukkan pada Lampiran 5-10). Hasil penyajian kembali ini kemudian digunakan untuk mengklasifikasikan masing-masing dimensi variabel, yang kemudian dijadikan acuan untuk menentukan pola dan konsep. Selain itu dapat memahami kinerja seksi P2T seksi Kabupaten Demak. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cermat, terutama dalam menentukan informan yang benar. Realisasi pengambilan data secara sederhana tampak pada skema berikut:



**Gambar 4.1**

**Alur pelaksanaan Pengambilan Data**

#### **4.1.2. Uji Keabsahan Data**

Langkah ini untuk melihat kredibilitas data dan hasil penelitian, serta melihat kebenarannya. Dalam penelitian ini, data kualitatif terlebih dahulu dilakukan melalui observasi, sehingga proses ini membutuhkan waktu yang lama. Perluasan observasi ini juga bertujuan untuk mendekatkan diri dengan orang dalam yang potensial, agar tidak terjadi kesalahpahaman, dan untuk memahami tujuan dari penelitian ini. Untuk meningkatkan ketekunan dalam proses penelitian dilakukan triangulasi yaitu melalui periode observasi awal (lama), setelah merasa nyaman dengan keadaan yang sebenarnya, maka dilakukan periode wawancara. Proses triangulasi tidak hanya cocok untuk informan, tetapi juga untuk diskusi dengan rekan kerja dan penelitian pendahuluan tentang masalah yang sering terjadi. Triangulasi dilakukan pada tahap berikut:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi ini juga merupakan bagian dari tahap pengecekan data dari berbagai sumber. Dalam konteks penelitian ini, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja P2T ruas jalan tol Semarang-Demark, kemudian mengkaji kinerja P2T dari P2T itu sendiri dan pengguna (PPK, perangkat desa/tokoh masyarakat dan masyarakat). Langkah selanjutnya adalah mendeskripsikan, langkah sebelumnya adalah mengklasifikasikan pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang lebih spesifik berbagai sumber data (informan). Para peneliti menganalisis data dan kemudian mencapai kesimpulan. Selain itu,

kesimpulan ini membutuhkan persetujuan dari beberapa sumber data (informan).

## 2. Triangulasi data

Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengecek data hasil wawancara, kemudian konfirmasi/pengecekan melalui observasi dan dokumen. Ketika ketiga teknologi ini menghasilkan data yang berbeda, semua sumber data dibahas. Langkah ini dilakukan untuk memastikan data mana yang dianggap paling benar. Dalam penelitian ini hasil pembahasan pertama setuju bahwa semua data adalah benar, karena setiap orang memiliki pendapat yang berbeda-beda. Setelah proses ini, langkah selanjutnya adalah melakukan berbagai analisis hasil penelitian, yaitu deskripsi identitas penyedia informasi dan analisis data deskripsi kualitatif kinerja P2T.

### **4.1.3. Identifikasi Identitas Informan**

Pada penelitian ini informannya terdiri dari P2T Kab. Demak pengadaan tanah untuk jalan tol ruas Semarang–Demak, tokoh masyarakat dan masyarakat serta PPK. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dengan metode *purposive sampling* dan setelah pelaksanaan penelitian, maka diperoleh kelompok informan P2T sebanyak 2 (dua) orang. Informan kelompok masyarakat dan tokoh masyarakat sebanyak 2 (dua) orang. Selanjutnya, untuk kelompok informan PPK sebanyak 2 (dua) orang.

Gambaran mengenai identitas informan dikelompokkan menjadi 2 (dua) bagian yaitu P2T, masyarakat dan kelompok masyarakat serta PPK.

Masing-masing berdasarkan data yang telah terkumpul identitas informan dijabarkan sebagai berikut :

1. Identitas informan kelompok P2T

Informan kelompok P2T terdiri dari terdiri dari 3 (tiga) orang. Jumlah informan dari P2T ini dirasa sudah cukup, karena hasil wawancara diperoleh data yang sudah memadai untuk analisis. Pengumpulan data kelompok ini dilakukan pada September 2021. Hasil wawancara diperoleh identitas informan kelompok P2T sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Identitas Informan Kelompok P2T**

No	Identitas	Kategori
1	Usia	40-55 tahun.
2	Jenis Kelamin	Laki-laki.
3	Tingkat Pendidikan dan Jurusan	Perguruan Tinggi. Pertanahan. Informatika. Hukum pertanahan.
4	Pengalaman Kerja	BPN Bidang pengadaan tanah.
5	Lama Kerja	1-10 tahun. >10 tahun.
6	Waktu Wawancara	September – Oktober 2021

Sumber : data primer diolah (2021)

Tabel 4.1 nampak bahwa usia informan dari kelompok P2T jalan tol ruas Kota Semarang-Kabupaten Demak antara 40 tahun hingga 55 tahun dan semuanya berjenis kelamin laki-laki. Informan ini mempunyai tingkat pendidikan lulusan Perguruan Tinggi dengan konsentrasi kejuruan pertanahan, informatika dan hukum pertanahan. Dilihat dari pengalaman kerja masuk dalam kategori bekerja di Badan Pertanahan Negara (BPN) dan bidang pengadaan tanah. Para informan dari P2T mempunyai pengalaman kerja dalam kategori 1-10 tahun dan bahkan juga >10 tahun.

Hasil wawancara ini nampak bahwa P2T yang menjadi informan dengan usia yang sangat produktif. Selain itu juga mempunyai tingkat pendidikan yang sangat memadai dengan konsentrasi kejuruan sesuai dengan bidang tugas sebagai P2T serta pengalaman kerja dan lama yang sangat mendukung untuk menjalankan tugas. Informan dengan kondisi yang seperti ini tentunya diharapkan memberikan dukungan data penelitian yang akurat dengan tingkat kinerja yang sangat baik.

## 2. Identitas informan kelompok masyarakat/tokoh masyarakat

Selanjutnya, informan juga diambil dari kelompok masyarakat/tokoh masyarakat. Kelompok ini ditentukan sebanyak 2 (dua). Pentuan jumlah informan dari kelompok masyarakat/tokoh masyarakat ini lebih banyak karena sebagai pihak yang mendapat pelayanan dari P2T sehingga, lebih tepat untuk memberikan tanggapan

sehingga dibutuhkan lebih banyak informan. Pengumpulan data kelompok ini dilakukan dalam kurun waktu 1 bulan pada bulan Oktober 2021. Berikut wawancara diperoleh identitas informan kelompok masyarakat dan tokoh masyarakat :

**Tabel 4.2**  
**Identitas Informan Kelompok Masyarakat/Tokoh Masyarakat**

No	Identitas	Kategori
1	Seksi	Kabupaten Demak Kota Semarang
2	Usia	30-40 tahun 41-50 tahun >50 tahun
3	Jenis Kelamin	Laki-laki Perempuan
4	Tingkat Pendidikan	SLTP SLTA Perguruan Tinggi Lainnya
5	Waktu Wawancara	Oktober 2021

Sumber : data primer diolah (2020), Lampiran 7.

Tabel 4.2 nampak bahwa informan kelompok masyarakat dan tokoh masyarakat diambil dari (Kabupaten Demak). Usia informan ini setelah diolah dan masuk kedalam kategori 30-40 tahun, usia 41-50 tahun dan juga ada yang >50 tahun. Jenis kelamin masuk dalam kategori laki-laki dan perempuan, dengan tingkat pendidikan yang beragam yaitu mulai dari SLTP, SLTA, Perguruan Tinggi dan masuk dalam kelompok pendidikan lainnya.

Informan kelompok masyarakat dan tokoh masyarakat ini menunjukkan identitas yang bervariasi. Mulai dari usia, namun semuanya pada usia yang masih sangat produktif. Selanjutnya, informan ini juga diambil dengan jenis kelamin yang komplit juga diwakili oleh laki-laki dan perempuan. Berhubung banyaknya masyarakat yang terdampak dari program jalan tol ini, maka tentunya juga mempunyai tingkat pendidikan yang sangat beragam pula, namun melalui seleksi bisa menulis dan membaca dengan baik. Hal ini dimaksudkan supaya bisa memahami setiap item pertanyaan yang diajukan dalam panduan wawancara, sehingga diperoleh tanggapan yang akurat.

### 3. Identitas informan kelompok PPK

Alasan menentukan kelompok informan PPK ini supaya semakin memberikan dukungan dalam penilaian kinerja dari P2T. PPK sebagai pengguna dari pengadaan tanah untuk program jalan tol ruas Kota Semarang-Kabupaten Demak, sehingga akan memberikan tanggapan yang sangat objektif. Kelompok ini sebanyak 2 (dua) orang, Pengumpulan data kelompok ini dilakukan pada Oktober 2021 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Identitas Informan Kelompok PPK**

No	Identitas	Kategori
1	Seksi	Kota Semarang – Kabupaten Demak
2	Jenis Kelamin	Laki-laki.
3	Usia	50-55 tahun
4	Tingkat Pendidikan	Perguruan Tinggi SLTA
5	Tanggal Wawancara	Oktober 2021

No	Identitas	Kategori
----	-----------	----------

Sumber : data primer diolah (2021)

Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa PPK pengadaan tanah untuk jalan tol ruas Semarang-Demak sebanyak 2 (dua) orang yang semuanya berjenis kelamin laki-laki. Kategori untuk tingkat pendidikan adalah SLTA dan Perguruan Tinggi, dengan usia 50-55 tahun. Berdasarkan identitas ini nampak bahwa informan dari kelompok PPK sangat tepat, dengan demikian informasi yang diberikan tentunya akurat dan sangat objektif. Hal ini sangat beralasan, karena PPK sebagai pengguna, tentunya mengharapkan bahwa para P2T mempunyai kinerja yang sangat baik dari berbagai aspek, supaya program berjalan dengan tepat waktu.

#### **4.1.4. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kepemimpinan**

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut. Dalam organisasi para pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan, dimana pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya. Sama halnya dengan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh P2T Demak dari segi kepemimpinan, berikut hasil transkrip wawancara yang dilakukan kepada responden:

**Tabel 4.4.**  
**Kinerja Pimpinan P2T Semarang – Demak Segi Kepemimpinan**

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
1	Image pemimpin	Cara P2T mewujudkan image pemimpin : a. Bertanggung jawab b. Baik dimata bawahan c. Jiwa kepemimpinan yang besar <i>User</i> menyatakan bahwa kualitas kerja P2T : a. Sudah baik b. Adanya tindakan semena-mena c. Jiwa kepemimpinan yang tinggi	Image pemimpin yang telah dimiliki oleh P2T sangatlah baik dimata karyawan dan konsumennya. Hal ini di buktikan dengan kualitas kerja yang sangat baik dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sangat baik. Dalam menjalankan tugas pimpinan sangat bersungguh-sungguh. Dalam pemecahan maslaah yang dihasilkan oleh pimpinan sudah sangat baik dan tidak asal mengambil keputusan sendiri. Hal ini dipengaruhi lingkungan kerja yang baik dan hasil kinerja yang baik juga
2	Bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas	Pimpinan P2T dalam menjalankan tugas: a. Menjalankan memberikan arahan yang baik terhadap anak buahnya sehingga berjalan dengan sangat lancar	
3	Pemecahan masalah dalam pengadaan tanah	Pemecahan masalah yang dialami oleh pemimpin P2T adalah: - Pemecahan masalah yang telah diberikan oleh pemimpin terhadap permasalahan tanah sudah sangat baik dan sudah disesuaikan dengan prosedur yang diberikan oleh perusahaan	
4	lingkungan yang mempengaruhi kinerja	Lingkungan yang mempengaruhi kinerja pimpinan P2T Demak yaitu dengan menciptakan sebuah lingkungan yang baik	

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
		dan nyaman dalam bekerja	

Berdasarkan tabulasi diatas menunjukkan bahwa image kepemimpinan yang dilakukan oleh P2T Kabupaten Demak sudah baik dalam kepemimpinannya.

Hal ini terlihat pada wawancara yang dilakukan oleh narasumber,

“Menurut saya image pemimpin yang ada di P2T Kabupaten Demak sangat baik mengayomi serta memiliki jiwa kepemimpinan yang sangat besar”

“Semua pemimpin itu baik tapi, teradang bertindak semena-mena terhadap masyarakat”

“image kepimpinan yang ada di Kabupaten demak sangat baik”

Pimpinan P2T Kabupaten Demak telah menjalankan tugasnya dengan rasa penuh tanggung jawab dan bersungguh-sungguh. Dibuktikan berdasarkan wawancara berikut ini

“Iya, pimpinan P2T telah bekerja dengan sungguh-sungguh”

“Iya pastinya, kalau tidak sungguh-sungguh ya nanti akan menapat teguran dari atasan”

“Terlihat jelas kalau pimpinan selalu menjalankan tugas dengan semangat”

“Pimpinan selalu menjalankan tugas dengan ikhlas dan berenergi”

Pemecahan masalah yang dilakukan oleh pemimpin sudah sangat baik dan dan pemimpin selalu menguasai masalah dan menyelesaikannya dengan segera.

Terlihat pada wawancara yang dilakukan oleh narasumber

“Hmm menurut saya sudah adil, karena pemecahan tanah seperti itu sudah sering dilakukan oleh para pimpinan”

“Iya yang pasti melakukan pendekatan dulu terhadap warga, setelah itu baru mengadakan pengadaan pembebasan yang sudah disetujui oleh pihak bersama”

“Selamana ini si baik saja, meminta baik-baik dan tidak memaksakan kehendak juga. Selain itu harga tanah yang dijual pun tidak terlalu rendah juga”

“Meminta baik-baik dan tidak memaksakan kehendak juga. Selain itu harga tanah yang dijual pun tidak terlalu rendah juga”

Kondisi lingkungan kerja yang diinginkan pada pimpinan P2T Kabupaten Demak yaitu menunjukan kondisi yang diharapkan oleh pemimpin yaitu jujur, nyaman, dan saling membantu satu dengan yang lainnya. Hasil wawancara yang dilakukna oleh narasumber yaitu

“kondisi lingkungan yang baik tentunya, serta memberikan sebuah kenyamanan dalam melakukan pekerjaan”

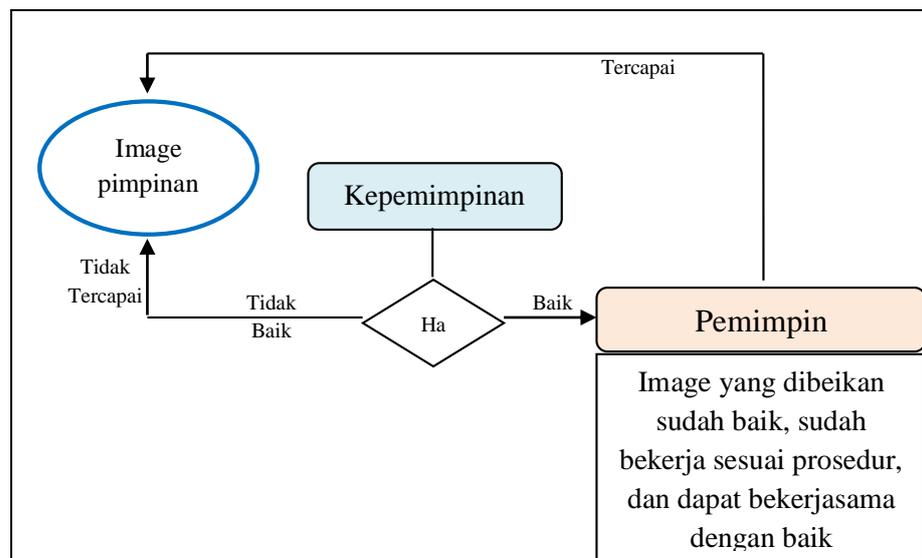
“Iya yang apsti lingkunnag kerja yang sehat dan tidak ada yang saling menjatuhkan satu dengan yang lainnya”

“Pastinya saling membantu satu dengan yang lainnya”

“Lingkungan baik, cirlice pertemanan juga baik, tida ada iri hari”

“Pastinya tidak terllau banyak tekanan kerja”

Hubungan antara pemimpin dengan kepemimpinan yang terjadi pada P2T nampak pada gambar berikut :



Sumber : data primer dikembangkan oleh peneliti (2021).

**Gambar 4.2**  
**Hubungan Image Pimpinan P2T**

Berdasarkan gambar 4.2 di atas diketahui bahwa adanya hubungan antara image pemimpin dengan kepemimpinan. Image ini didasarkan pada bagaimana pemimpin mengambil alih dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya yang telah diberikan terhadap karyawannya. Pemimpin juga telah mampu memberikan komunikasi yang baik dan telah diterapkan terhadap para karyawannya.

## 4.2. Kinerja P2T Demak Dari Segi Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2008) Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu : kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi. Sebuah komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting bagi semua organisasi. Untuk memahami komunikasi dengan mudah, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai konsep-konsep dasar komunikasi. Berikut ini hasil wawancara dengan narasumber dari segi komunikasi:

**Tabel 4.5.**

### **Hasil Wawancara Kepemimpinana Segi Komunikasi**

<b>No</b>	<b>Intisari Pertanyaan</b>	<b>Kategori (Gabungan)</b>	<b>Pola dan Konsep</b>
1	Hubungan komunikasi yang terjalin oleh P2T	Hubungan komunikasi yang terjalin pada P2T yaitu sangatlah baik dan telah berlangsung sangat dekat. Tidak ada sekatan antara pimpinan dengan karyawannya.	konsep yang diberikan oleh pimpinan dari segi komunikasi memberikan nilai yang baik. dibuktikan dengan hubungan komunikasi orang lain dengan sangat baik, kerjasama yang dihasilkan juga sangat baik, dan memiliki komunikasi yang baik dan efektif.
2	Kerjasama pimpinan p2T terhadap orang lain	Hubungan kerjasama yang dimiliki oleh pimpinan terhadap orang lain terjalin dengan sangat akrab. Instruksi yang diberikan pimpinan dalam membangun kerjasama yang baik oleh karyawan sangatlah baik. Terlihat pada para pekerja yang telah bekerjasama dengan	Memberikan perintah terhadap para karyawannya mampu dilakukan oleh pemimpi P2T untuk menjalin kerjasama yang baik untuk tujuan yang sama.

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
		baik dalam tahap pembangunan tol Semarang - Demak	
3	Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan sangat efektif	Komunikasi yang dihasilkan sangat efektif dan tidak sulit untuk dilakukan. Dengan skill yang baik yang dimiliki oleh pemimpin mendorong para karyawan dalam bekerja menjadi lebih giat	

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh narasumber menunjukkan bahwa komunikasi yang dijalankan satu kelompok satu dengan yang lainnya sangat baik dan tidak ada sekatana antar instansi, berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh narasumber:

“Iya, bukan hanya setiap anggota melainkan seluruh anggota yang ada di instansi”

“Iya harus, kalau tidak yang ada miss komunikasi satu dengan yang lainnya”

“Iya sejauh ini saya melihat komunikasi yang dilakukan baik-baik saja saling akur satu dengan yang lainnya”

“seluruh anggota yang ada di instansi selalu berkomunikasi dengan baik”

Kerjasama yang dilakukan oleh P2T Kabupaten Demak telah berjalan dengan baik. Didukung hasil wawancara yang dilakukan oleh:

“Iya pemimpin memiliki itu, karena itulah di tunjuk menjadi pimpinan”

“Iya, P2T harus bisa memiliki kemampuan itu”

“komunikasi yang dijalankan juga sudah baik secara tidak langsung kerjasama yang dilakukan juga baik”

“Pemimpin memiliki itu, karena itulah di tunjuk menjadi pimpinan”

Komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh kepemimpinan P2T memberikan efektifitas dalam bekerja. Hasil ini didukung oleh wawancara yang dilakukan oleh narasumber sebagai berikut

“Iya, komunikasi yang dihasilkan oleh pimpinan mudah dipahami dan tidak berblit-belit”

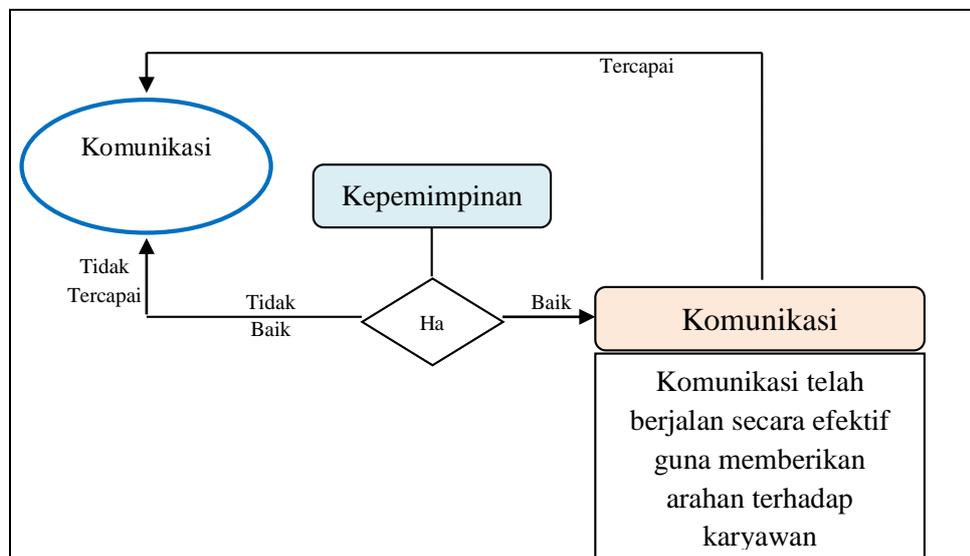
“Iya, harus memiliki kemampuan yang abik agar dapat bekerja sama dengan baik setiap anggotanya”

“Sangat efektif dalam melakukan komunikasi”

“Iya, komunikasi yang dihasilkan oleh pimpinan mudah dipahami dan tidak berblit-belit.”

“Sangat efektif dalam melakukan komunikasi”

Hubungan antara pemimpin dengan kepemimpinan yan terjadi pada P2T nampak pada gambar berikut :



---

Sumber : data primer dikembangkan oleh peneliti (2021).

**Gambar 4.2**  
**Hubungan Image Pimpinan P2T**

Berdasarkan gambar 4.2 diatas diketahui bahwa pimpinan pada P2T Semarang – Demak telah menciptakan sebuah komunikasi yang sangat baik. Fakta dari hubungan diatas menyatakan bahwa terdapat sebuah kerjasama yang abik dan terjalin antara pimpinan dan karyawan. Selain hubungan yang baik yang diciptakan terhadap orang kinerja secara efisien.

**Tabel 4.3.**  
**Hasil Transkrip Segi Kompetensi**

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
1	Memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik	Pimpina P2T dlam menjalankan sebuah konsep sudah sangat baik. Tugas serta kewajiban yang dijalankan sudah sesuai dengan apa yang telah di uraikan	Setiap anggota telah mengetahui tugas pokok yang djalankan setiap tugas yang telah ditentukan Tanggung jawab penuh atas jaminan sesuatu kegiatan merupakan bentuk wujud kerja serta kemampuan yang dimiliki oleh kinerja masyarakat Setiap anggota telah mengetahui pedoman yang harus dilakukan, sehingga aman dan pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang dimiliki
2	Wujud kerja kemampuan P2T Semarang-Demak dalam orientasi kerja pada masyarakat	Kemampuan kerja yang dialami oleh pimpinan P2T sangatlah baik. orientasi terhadap masyarakat guna memberikan pemahaman terhadap masyarakat yang belum mengetahui betuk tentang pemebesan lahan, maka dengan ini akan dijelaskan secara rinci.	

3	Pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan	pedoman dalam melkakukan sebuah prosedur atau proses akan dijelaskan dengan seksama dan akan dilakukan dengan sangat baik	Harapan yang diinginkan pada organisai yaitu memberikan kinerja yang terbaik
4	Harapan yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T	Harapan yang diharapkan oleh kinerja yaitu berharap menjadi lebih baik dan dapat membawahi founder-founder yang besar	

#### 4.3. Kinerja P2T Demak Dari Segi Kompetensi

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan juga merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan. Karyawan sudah sepatutnya harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Hal tersebut menjadi tidak efektif, tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya. Berikut ini hasil transkrip wawancara kinerja berdasarkan segi kompetensi:

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa setiap anggota telah mengetahui tugas pokok yang dijalankan setiap tugas yang telah ditentukan. Hasil ini dibuktikan dengan hasil wawancara

“Iya, semua memahami tugas dengan sangat baik”

“Iya sangat memahami betul dengan tugas-tugasnya”

“setiap anggota telah diberikan tanggung jawab sehingga sudah sepantasnya mengetahui fungsinya”

Tanggung jawab penuh atas jaminan sesuatu kegiatan merupakan bentuk wujud kerja serta kemampuan yang dimiliki oleh kinerja masyarakat. Hasil ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh narasumber:

“Dengan menerapkan berbagi organisasi, seperti organisasi yang berhubungan dengan masyarakat”

“Iya dengan memberikan kontribusi kepada masyarakat, mungkin dengan uang jaminan untuk melakukan kegiatan pembebasan lahan”

“memberikan rasa tanggung jawab yang tulus terhadap masyarakat”

“Iya dengan memberikan kontribusi kepada masyarakat, mungkin dengan uang jaminan untuk melakukan kegiatan pembebasan lahan”

Pemahaman setiap anggota telah mengetahui pedoman yang harus dilakukan, sehingga aman dan pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang dimiliki. Hasil ini dibuktikan dengan wawancara yaitu

“Iya jelas, anggota memahami itu semua”

“Iya pastinya harus bisa memahami dengan baik, agar tidak terjadi kesalahan”

“prosedur sudah dijalankan dengan sangat baik sudah dilakukan dengan baik dalam melakukan pembebasan lahan”

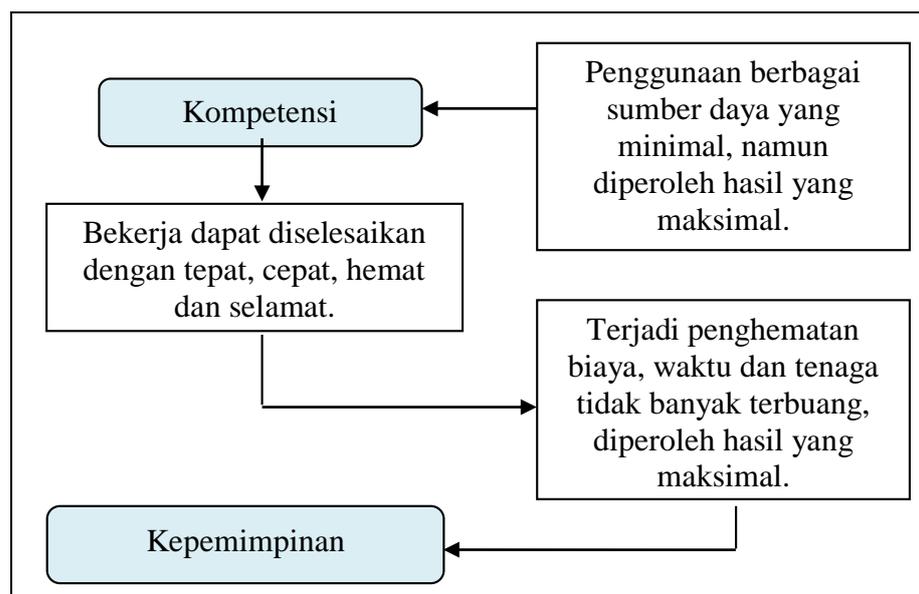
Harapan yang diinginkan pada organisasi yaitu memberikan kinerja yang terbaik. Hasil ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh narasumber yaitu:

“yang pasti lebih ditingkatkan lagi kinerjanya, sehingga akan”

“Harapannya agar menjadi organisasi yang lebih baik lagi”

“harapannya lebih giat dalam bekerja dan selalu memberikan kinerja yang terbaik”

Keterkaitan antara kompetensi dampaknya terhadap kepemimpinan dari aspek pelaksanaan tugas dapat dibuat kerangka konsep sebagai berikut :



Sumber : data primer dikembangkan oleh peneliti (2020).

**Gambar 4.3**  
**Hubungan Antara Kopetensi Dengan Kepemimpinan**

Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing P2T dan pekerjaan yang direncanakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan belum cukup untuk menunjukkan kinerja tugas yang baik. Tanggapan dari tokoh masyarakat/masyarakat dan PPK menunjukkan hal ini. Fakta membuktikan bahwa prosedur penghitungan pengajuan data peradilan tidak selesai tepat waktu. Selain itu, masih banyak kekurangan dalam data peradilan.

#### 4.4. Faktor Yang Menghambat P2T Demak

Moehariono (2012) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi hubungan antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Bagi organisasi yang menghendaki para karyawan mempunyai prestasi yang optimal, maka sudah seharusnya perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara optimal juga. Berikut ini adalah hasil transkrip wawancara yaitu:

**Tabel 4.4.**

#### **Hasil Transkrip Wawancara Dari Segi Hambatan**

<b>No</b>	<b>Intisari Pertanyaan</b>	<b>Kategori (Gabungan)</b>	<b>Pola dan Konsep</b>
1	Faktor hambatan menjelaskan tugas	Faktor yang menjadi penghambat dalam menjalankan tugas adalah biasanya karena faktor cuaca yang dihadapi oleh para karyawan. Kemudian masalah pembebasan lahan yang nantinya akan berujung terhadap keributan terhadap masyarakat. Adanya masalah komunikasi antara karyawan dengan pimpinan	Hambatan yang dihadapi oleh P2T saat menjalankan tugas yaitu mencari solusi dan tidak putus asa, kemudian kesalahan teknis. Setelah adanya hambatan yang diterima oleh P2T maka pimpinan mencari solusi yang tepat merupakan menyikapi hambatan yang dihadapi oleh P2T
2	Sikap dalam menghadapi hambatan	Sikap dalam menghadapi hambatan yang diterima oleh pimpinan yaitu menjalin sebuah hubungan komunikasi yang baik dan menyelesaikan masalah dengan baik juga	

Berdasarkan hasil wawancara di ketahui bahwa Hambatan yang dihadapi oleh P2T saat menjalankan tugas yaitu mencari solusi dan tidak putus asa, kemudian kesalahan teknis. Hasil ini sesuai dengan wawancara

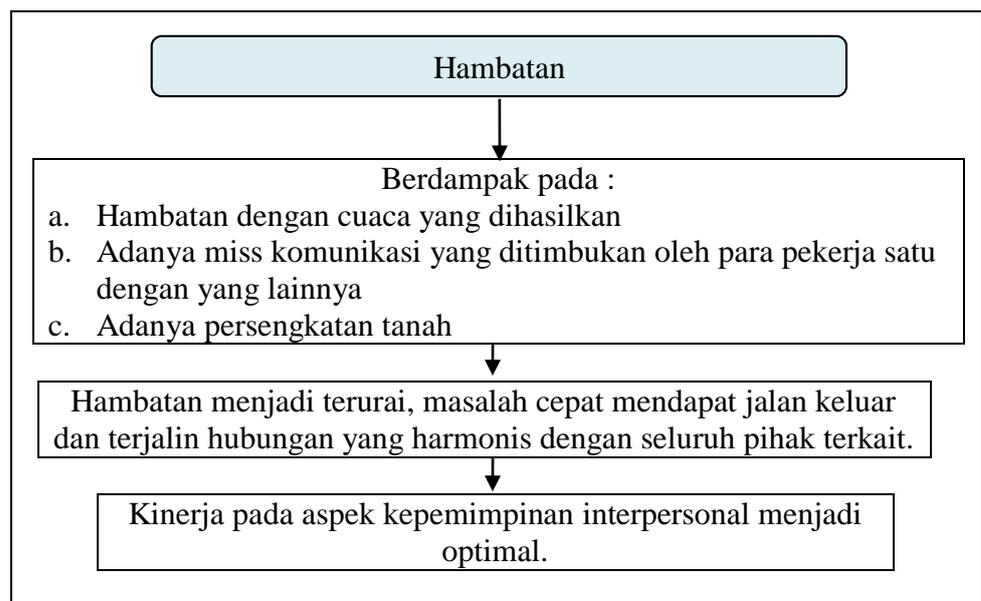
“Hambatan dalam menjalankan tugas kadang bingung dengan kepemilikan tanah”

“Hambatan yang sering terjadi si, adanya sengketa tanah dengan masyarakat namun setelah itu sudah bisa diatasi”

“Hambatan yang terjadi biasanya adanya kesalahan teknis yang dilakukan oleh para karyawan”

“Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tana”

Hubungan yang terlibat anatar hamabatan dengan kepemimpinan yang diberikan



Sumber : data primer dikembangkan oleh peneliti (2020).

**Gambar 4.4**  
**Hubungan Antara Kemampuan Bekerja Sama**  
**Dengan Kinerja Aspek Kontekstual Interpersonal**

Kemampuan bekerja sama dengan pihak lain berdampak positif terhadap kinerja dalam lingkungan interpersonal. Permasalahannya, tidak semua individu memiliki kemampuan kerjasama yang baik dengan pihak lain. Berkaitan dengan hal tersebut, dikaji bentuk aktual P2T dalam rangka kerjasama dengan pihak lain dalam pembebasan lahan ruas tol Semarang-Demark.

#### 4.5. Upaya Meningkatkan Kinerja Pengadaan Tanah Semarang-Demak

Penilaian kinerja juga sebagai kekuatan atas kinerja manajemen, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, sekaligus dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan sehubungan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja memiliki dampak positif dan negatif. Karyawan yang menerima skor bagus atas penilaian kinerja, maka pada umumnya termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi, dan mempertahankan kinerjanya. Umpan balik positif pada penilaian memberi karyawan perasaan nilai, terutama ketika disertai dengan kenaikan gaji. Hasil transkrip wawancara yaitu:

**Tabel 4.5.**  
**Transkrip Wawancara Segi Upaya**

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
1	Faktor terjadinya hambatan dalam menjalankan tugas	Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tanah. Selain itu adanya sistem tanah yang kurang agus sehingga perlu	Hambatan yang dihadapi oleh P2T saat menjalankan tugas yaitu mencari solusi dan tidak putus asa, kemudian kesalahan teknis. Pemimpin selalu mencari solusi yang tepat merupakan menyikapi hambatan yang dihadapi oleh P2T

No	Intisari Pertanyaan	Kategori (Gabungan)	Pola dan Konsep
		diperhatikan lagi dalam mengerjakan sistem jalan tolnya.	
2	Cara menyikapi hambatan	Pemimpin P2T selalu menyikapi dengan baik. Selain itu pemimpin juga selalu mencari jalan keluarnya agar permasalahan secepat selesai dengan baik dan maksimal	

Faktor yang menjadi hambatan yang dihadapi oleh P2T saat menjalankan tugas yaitu mencari solusi dan tidak putus asa, kemudian kesalahan teknis, Hasil ini sesuai dengan wawancara

“Hambatan yang sering terjadi si, adanya sengketa tanah dengan masyarakat namun setelah itu sudah bisa diatasi”

“Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tanah”

“Hambatan yang terjadi biasanya adanya kesalahan teknis yang dilakukan oleh para karyawan”

“Hambatan yang terjadi biasanya adanya kesalahan teknis yang dilakukan oleh para karyawan”

Cara menyikapi P2T dalam menghadapi hambatan yaitu dengan cara mencari solusi yang tepat, hasil ini sesuai dengan wawancara

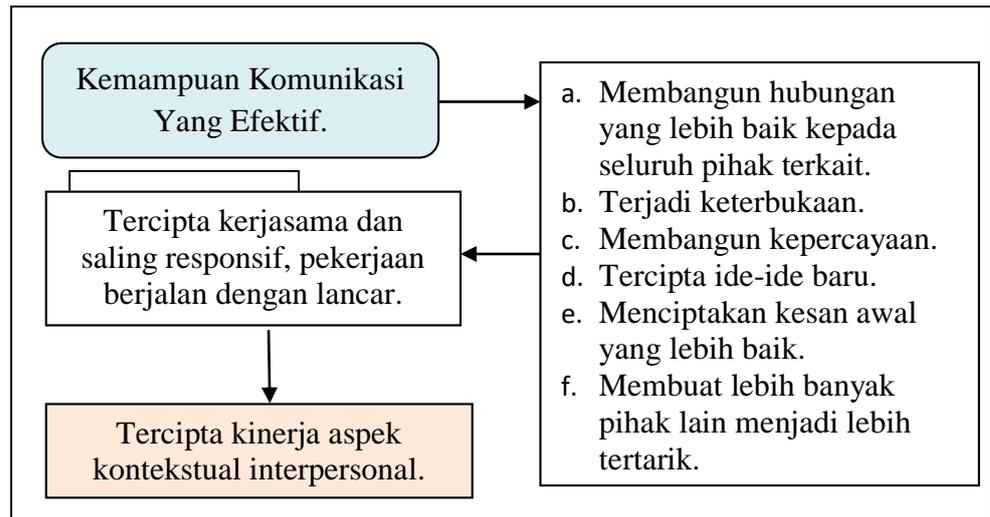
“Iya selalu mencari jalan keluar yang benar dan yang pasti jangan salah pilih”

“mencari solusi dan tidak putus asa dalam mencari jalan keluar dari permasalahan”

“Iya itu hal yang biasa, stipa pekerja itu pasti ada masalah jadi harus diselesaikan”

Hal ini membuktikan bahwa kemampuan berkomunikasi menjadi faktor yang sangat penting dalam menunjukan pemecahan maslaah yang baik anatar pemimpin.

Hubungan ini nampak berikut :



Sumber : data primer dikembangkan oleh peneliti (2021).

**Gambar 4.5**  
**Hubungan Antara Upaya Pemecahan Masalah**  
**Dengan Kinerja Kepemimpinan**

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa terciptanya komunikasi yang efektif, akan mampu menciptakan prestasi kerja yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja kontekstual interpersonal. Permasalahan yang terjadi bahwa tidak semua personil mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan komunikasi yang efektif.

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kepemimpinan**

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut. Dalam organisasi para pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan, dimana pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya. Sama halnya dengan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh P2T Demak dari segi kepemimpinan

Image pemimpi dengan kepemimpinan. Image ini didasarkan pada bagaimana pimpinan mnegambil alih dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya yang telah diberikan terhadap karyawannya. Pemimpin juga telah mampu memberikan komunikasi yang baik dan telah diterapkan terhadap para karyawannya.

Konsep kepemimpinan yang dijelaskan oleh Sarosa (2004) menjelaskan bahwa semakin sering perilaku tipe kepemimpinan transformasional diterapkan akan membawa dampak positif secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pemberdayaan psikologis bawahannya. Peran pemimpin transformasional yang memberikan perhatian terhadap individu, mampu mengarahkan pada visi dan misi organisasi, memberikan dukungan motivasi, dan menciptakan cara-cara baru dalam bekerja terbukti berperan efektif terhadap pemberdayaan psikologis bawahannya. Dibandingkan dengan temuan yang ada di lapangan pemimpin lebih bertanggung jawab penuh atas apa yang dikerjakan. Selain itu pemimpin harus bisa mengambil

keputusan yang tepat guna memperlancar proyek pembangunan jalan tol Demak. Pemimpin tidak boleh salah dalam mengambil keputusan, pemimpin harus jeli dengan setiap masalah yang ada misalnya masalah kesalahpahaman dalam komunikasi. Pemimpin harus bisa memberikan putusan permasalahan agar tidak terjadi miss komunikasi antar karyawan satu dengan yang lainnya.

#### **4.6.2.Kinerja P2t Demak Dari Segi Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2008) Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu : kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi. Sebuah komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting bagi semua organisasi. Untuk memahami komunikasi dengan mudah, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai konsep-konsep dasar komunikasi

Pimpinan pada P2T Semarang – Demak telah menciptakan sebuah komunikasi yang sangat baik. Fakta dari hubungan diatas menyatakan bahwa terdapat sebuah kerjasama yang abik dan terjalin antara pimpinan dan karyawan. Selain hubungan yang baik yang diciptakan terhadap orang kinerja secara efisien.

Hermawati (2015) lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi. Berdasar hal tersebut, maka jelas bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Dibandingkan dengan penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja P2T Demak dari

segi komunikasi sudah sangat baik. P2T Demak selalu memberikan informasi terkait dengan proyek tersebut, guna memberikan sebuah informasi mengenai langkah yang telah diambil. Misalnya seperti kinerja pada bagian pembebasan lahan, dimana mereka memberikan informasi kepada pimpinannya bahwa pembebasan lahan yang telah dikerjakan telah sukses dan proyek dapat dijalankan dengan sangat baik.

#### **4.6.3. Kinerja P2t Demak Dari Segi Kompetensi**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan juga merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan. Karyawan sudah sepatutnya harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Hal tersebut menjadi tidak efektif, tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya.

Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing P2T dan pekerjaan yang direncanakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan belum cukup untuk menunjukkan kinerja tugas yang baik. Tanggapan dari tokoh masyarakat/masyarakat dan PPK menunjukkan hal ini. Fakta membuktikan bahwa prosedur penghitungan pengajuan data peradilan tidak selesai tepat waktu. Selain itu, masih banyak kekurangan dalam data peradilan.

#### **4.6.4. Faktor Yang Menghambat P2t Demak**

Moehariono (2012) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi hubungan antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

Bagi organisasi yang menghendaki para karyawan mempunyai prestasi yang optimal, maka sudah seharusnya perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara optimal juga.

Kemampuan bekerja sama dengan pihak lain berdampak positif terhadap kinerja dalam lingkungan interpersonal. Permasalahannya, tidak semua individu memiliki kemampuan kerjasama yang baik dengan pihak lain. Berkaitan dengan hal tersebut, dikaji bentuk aktual P2T dalam rangka kerjasama dengan pihak lain dalam pembebasan lahan ruas tol Semarang-Demark.

Faktor yang menghambat dalam P2T Demak adalah dari segi kependidikan. Robins (2012 : 101) menyatakan bahwa belajar adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Melalui proses belajar atau pendidikan ini akan memperbaiki dan meningkatkan kemampuan orang atau pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya. Dibandingkan yang ada dilapangan pendidikan merupakan factor yang menghambat. Dikarenakan pendidikan yang rendah memberikan sebuah pemikiran kuna terhadap masyarakat pada pembebasan tanah sedang berlangsung. Padahal dalam pembebasan tanah, masyarakat akan diberikan sebuah uang ganti rugi yang akan didapatkan. Hanya saja pemikiran masyarakat sekitar masih sulit untuk dijelaskan.

#### **4.6.5. Upaya Meningkatkan Kinerja Pengadaan Tanah Semarang-Demak**

Penilaian kinerja juga sebagai kekuatan atas kinerja manajemen, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, sekaligus dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan

sehubungan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja memiliki dampak positif dan negatif. Karyawan yang menerima skor bagus atas penilaian kinerja, maka pada umumnya termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi, dan mempertahankan kinerjanya. Umpan balik positif pada penilaian memberi karyawan perasaan nilai, terutama ketika disertai dengan kenaikan gaji

Terciptanya komunikasi yang efektif, akan mampu menciptakan prestasi kerja yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja kontekstual interpersonal. Permasalahan yang terjadi bahwa tidak semua personil mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan komunikasi yang efektif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

## 5.1. Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini menjelaskan bahwa:

1. Kinerja P2T Demak dalam kepemimpinan telah menciptakan komunikasi yang sangat baik. Fakta hubungan di atas menunjukkan bahwa telah terjalin hubungan kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Citra seorang visioner dengan kepemimpinan. Citra ini didasarkan pada bagaimana pemimpin mengambil alih tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Pimpinan juga mampu memberikan komunikasi yang baik dan sudah diterapkan pada karyawannya
2. Kinerja P2T Demak dalam komunikasi, yaitu terjalinnya komunikasi yang efektif dapat menciptakan prestasi kerja yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja lingkungan interpersonal. Masalahnya adalah tidak semua personel memiliki keterampilan yang baik untuk komunikasi yang efektif
3. Kinerja P2T Demak dalam hal kemampuan yaitu pembagian tanggung jawab dan tanggung jawab masing-masing P2T dan pekerjaan yang direncanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan belum cukup untuk menunjukkan kinerja tugas yang baik. Prosedur perhitungan gagal menyelesaikan penyerahan bukti data peradilan tepat waktu.
4. Faktor yang menghambat P2T Demak dalam menjalankan tugasnya adalah pendidikan yang rendah. Pendidikan yang rendah telah

membawa kepada masyarakat gagasan kuno tentang pengadaan tanah yang berkelanjutan. Dalam pengadaan tanah, masyarakat akan menerima ganti rugi yang akan diperoleh. Hanya saja pemikiran masyarakat sekitar yang masih sulit dijelaskan.

5. Upaya peningkatan kinerja pengadaan tanah melalui pembinaan komunikasi yang efektif akan mampu menciptakan prestasi kerja yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja lingkungan interpersonal. Masalahnya adalah tidak semua personel memiliki keterampilan yang baik untuk komunikasi yang efektif.

## **5.2. Rekomendasi**

Rekomendasi pada penelitian ini adalah:

1. Sebaiknya P2T pada permasalahan sengketa tanah dapat diselesaikan karena adanya pendanaan yang memadai untuk proses ganti rugi. Namun tidak adanya komunikasi yang baik dan koordinasi maka kasus pembebasan tanah akan muncul. Untuk itu kebutuhan akan otoritas yang mampu melakukan koordinasi merupakan keniscayaan. Aspek yang lebih mendalam untuk dalam kasus pembebasan tanah adalah dampak ekonomis dan psikologis dari masyarakat.
2. Disarankan yang bertanggung jawab pada proyek ini untuk bisa menyelesaikan kewajibannya dengan segera memberikan uang ganti rugi kepada pihak yang berhak yang belum menerima pembayaran ganti

rugi tersebut. Dan memberikan kompensasi pula pada masyarakat yang terkena dampak pembangunan

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, Thamrin, dkk. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Afny. D. Tatulus Jantje Mandey Joyce Rares Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitiro
- Akinbowale, Michael A.; Melanie E. Lourens; and Dinesh C. Jinabhai. 2014. Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*. Vol 5 No 9. ISSN 2039-2117. Doi:10.5901/mjss.2014.v5n9p342
- Alase, Abayomi. 2017. The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, Vol. 5 No. 2, April 2017. DOI: 10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9
- Alfizi1 , Budi Widadi , Iis Setiawan Mangku Negara , Fania Mutiara Savitri Analisis Penyebab Permasalahan Kinerja Karyawan Dengan Interrelationship Diagram (Studi Kasus Di Stikes Harapan Bangsa Purwokerto)
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Atambo and Deborah K.M. (2016) Wallace Nyakundi, and Deborah Kemunto Momanyi. 2016. Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)* Vol-2, Issue-5, 2016 ISSN: 2454-1362, <http://www.onlinejournal.in>.
- Bakker, Arnold B. and Marianne Van Woerkom. 2017. Flow at Work: a Self-Determination Perspective. *Occup Health Sci* (2017) 1:47–65. DOI 10.1007/s41542-017-0003-3
- Bass, B. M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ:Erlbaum
- Brent D. Ruben, *Between communication and information*
- Creswell, John W. 2014. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Edisi Ketiga. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta. Surabaya.
- Face & Faules, 2001, *Komunikasi Organisasi : Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*
- Gibson ; 2003 :18 Jl, Ivancevich Jm, Donnely Jr. JH, 2003. *Organization* 8th ed, Boston, Massachusetts : Irwin, Inc.
- Haryadi et.al. (2004) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 2, No. 2
- Hermawati, Asya dan Rahayu Puji Suci. 2015. Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan *Psychological Empowerment & Quality Of Work Life*. 9786027354005. Malang. Universitas Widyagama Malang. <http://valleyinternational.net/index.php/our-jou/theijsshi>.

- Ihalauw, John J.O.I. 2016. Dari Realitas Bisnis ke Teori Mini Penuntun Langkah Demi Langkah. Salatiga. Trisara Grafika.
- Judge, Timothy A; Christine L. Jackson; and John C. Shaw. 2017. Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2007 by the American Psychological Association. Vol. 92, No. 1, 107–127. DOI: 10.1037/0021-9010.92.1.107.
- Kumar, Ranjit. 2017. *Research Methodology. A Step-By-Step Guide For Beginners*. Sage. Los Angeles.
- Kuncorowati, Heru and *Heru N .R.* 2018. The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia). *Journal of Arts, Science & Commerce*. E-ISSN 2229-4686. ISSN 2231-4172. DOI : 10.18843/rwjasc/v9i2/02. DOI URL : <http://dx.doi.org/10.18843/rwjasc/v9i2/02>.
- Manulang. (2011). *Manajemen Personalia* , Aksara Baru, Jakarta
- Muhammad Jailani KREDIBILITAS PEMIMPIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENGENDALIAN LAHAN DAN TATA RUANG KABUPATEN KUTAI TIMUR
- Onifade et al (2018) Temitayo A; Adedayo M; Opele; and Linus I. Okafor. 2018. Communication: An Effective Tool For Employee Performance In Unilever Nigeria PLC. *International Journal of Management Technology* Vol.5, No 2, pp. 16-27, April 2018.
- Ozaralli (2003) Effect of Transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organizational Development Journal*
- Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk kepentingan umum
- Pusat Komunikasi Publik. 2016. P2T Kurang Merasa Memiliki Proyek Jl Tol. Diunduh 09 Desember. 2019. <https://www.pu.go.id/berita/view/3879/p2t-kurang-merasa-memiliki-proyek-jl-tol>.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management, Eleventh Edition*, (United States of America: Pearson Education Limited).
- S.P, Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Saraih (2019) U. N; Azmi A. H; Sakdan M. F; Mohd Karim K, and Amlus. 2019. Understanding The Effects Of Interpersonal Communication And Task Design On Job Performance Among Employees In The Manufacturing Company. *Humanities & Social Sciences Reviews* eISSN: 2395-6518, Vol 7, No 5, 2019, pp 448-453 <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7550>.
- Sarosa, A (2004) Hubungan antara tipe kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan pemberdayaan psikologis karyawan divisi redaksi pers media cetak di PT Kompas media Nusantara Jakarta

- Schmitt, N and Chan, D. 2013. *Personnel Selection: a Theoretical Approach Thousand Oaks, CA: Sage Publications.* Sonnentag, Sabine dan Michael Frese. 2012. *Performance Concepts and Performance Theory. University of Konstanz, Konstanz, Germany and University of Giessen, Giessen, Germany.*
- Shonubi, and Akintaro (2016) The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. Volume 3 Issue 3 2016 Page No.1904-1914 ISSN: 2349-2031. Available Online At:*
- Stephen P. Robbin (1997: 26) ;Louis Forsdale (1981); Ki Hajar Dewantara (1889 – 1959)
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi).* Bandung. Alfabeta.
- Suryanto, Dwi. 2006. *Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional.*
- Suyadi Prawirosentono, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun organisasi Kompetitif era Perdagangan Bebas Dunia.* BPFE; Jogjakarta
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi, CV Pustaka Setia, Bandung.*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 *Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum.*
- Walliman, Nicholas. 2016. *Research Methods The Basics.* Routledge. London and New York.
- Walumbwa, et.al. (2004) *The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes*
- Welch, M., & Jackson, P. R. 2012. *Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), 177–198.*
- Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yingying, Zhang. 2012. *The Impact of Performance Management System on Employee Performance.* Student Number:s1155814.

## LAMPIRAN



.....  
**Lampiran 2 :**

**PANDUAN WAWANCARA (IN-DEPT INTERVIEW)  
KELOMPOK MASYARAT, TOKOH MASYARAT DAN PPK**

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.1.	Bagaimana menurut Anda <i>image</i> dari pemimpin P2T Kabupaten Demak? <b>Tanggapan Informan :</b>
1.2.	Apakah pimpinan P2T Demak dalam menjalankan tugas terlihat sungguh-sungguh ? <b>Tanggapan Informan :</b>
1.3.	Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil? <b>Tanggapan Informan :</b>
1.4.	Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda? <b>Tanggapan Informan :</b>

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik baik dengan sesama atau berbeda instansi ? <b>Tanggapan Informan :</b>
2.2.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ? <b>Tanggapan Informan :</b>
2.3.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ? <b>Tanggapan Informan :</b>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>
5.2.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

**Transkrip Wawancara**



<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> kondisi lingkungan yang baik tentunya, serta memberikan sebuah kenyamanan dalam melakukan pekerjaan</p>

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, bukan hanya setiap anggota melainkan seluruh anggota yang ada di instansi</p>
2.2.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya pemimpin memiliki itu, karena itulah di tunjuk menjadi pimpinan</p>
2.3.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, komunikasi yang dihasilkan oleh pimpinan mudah dipahami dan tidak berblit-belit.</p>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, semua memahami tugas dengan sangat baik</p>
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b></p>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
	Dengan menerapkan berbagi organisasi, seperti organisasi yang berhubungan dengan masyarakat
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya jelas, anggota memahami itu semua
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> yang pasti lebih ditingkatkan lagi kinerjanya, sehingga akan menghasilkan sebuah hasil yang baik

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan yang sering terjadi si, adanya sengketa tanah dengan masyarakat namun setelah itu sudah bisa diatasi
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya itu hal yang biasa, stipa pekerja itu pasti ada masalah jadi harus diselesaikan

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya dengan memaksimalkan kinerja yang ada, dengan memenuhi prosedur yang ada jangan sampai melanggar prosedur yang ada

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.2.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b></p> <p>Iya yang pasti ingin semua yang dilakukan berjalan dengan lancar, tanpa ada gangguan apapun.</p>

## INFORMAN KEDUA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sudiyono

Kelompok :  Tokoh Masyarakat     Masyarakat  
 PPK

Jenis Kelamin :  Laki-laki     Perempuan

Seksi :  Kabupaten Demak

Tingkat Pendidikan :  SD     Perguruan Tinggi  
 SLTA     Lainnya .....

SLTP

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.1.	<p>Bagaimana menurut Anda <i>image</i> dari pemimpin P2T Kabupaten Demak?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>  Imaginya untuk saat ini masih baik dan sama seperti biasanya</p>
1.2.	<p>Apakah pimpinan P2T Demak dalam menjalankan tugas terlihat sungguh-sungguh ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>  Iya pastinya, kalau tidak sungguh-sungguh ya nanti akan menapat teguran dari atasan</p>
1.3.	<p>Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>  Iya yang pasti melakukan pendekatan dulu terhadap warga, setelah itu baru mengadakan pengadaan pembebasan yang sudah disetujui oleh pihak bersama</p>

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.4.	Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya yang apsti lingkunnag kerja yang sehat dan tidak ada yang saling menjatuhkan satu dengan yang lainnya.

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya harus, kalau tidak yang ada miss komunikasi satu dengan yang lainnya
2.2.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya, P2T harus bisa memiliki kemampuan itu
2.3.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya, harus memiliki kemampuan yang abik agar dapat bekerja sama dengan baik setiap anggotanya

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya sangat memahami betul dengan tugas-tugasnya
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya dengan memberikan kontribusi kepada masyarakat, mungkin dengan uanga jaminan untuk melakukan kegiatan pembebasan lahan</p>
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya pastinya harus bisa memahami dengan baik, agar tidak terjadi kesalahan</p>
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Harapannya agar menjadi organisasi yang lebih baik lagi</p>

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tanah</p>
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya selalu mencari jalan keluar yang benar dan yang pasti jangan salah pilih</p>

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?
	<p><b>Tanggapan Informan :</b></p>

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
	Pertama mengikuti prosedur, tidak bertindak seenaknya dan tidak melakukan kekerasan terhadap masyarakat
5.2.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Kinejra yang diinginkan yaitu bisa mencapai hasil yang maksimal tentunya.

### INFORMAN TIGA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Khafid H.

Kelompok :  Tokoh Masyarakat     Masyarakat  
 PPK

Jenis Kelamin :  Laki-laki     Perempuan

Seksi :  Kabupaten Demak

Tingkat Pendidikan :  SD     Perguruan Tinggi  
 SLTA     Lainnya .....  
 SLTP

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.1.	<p>Bagaimana menurut Anda <i>image</i> dari pemimpin P2T Kabupaten Demak?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Semua pemimpin itu baik tapi, terdang bertindak semena-mena terhadap masyarakat</p>
1.2.	<p>Apakah pimpinan P2T Demak dalam menjalankan tugas terlihat sungguh-sungguh ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Terlihat jelas kalau pimpinan selalu menjalankan tugas dengan semangat</p>
1.3.	<p>Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b></p>

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
	Selamana ini si baik saja, meminta baik-baik dan tidak memaksakan kehendak juga. Selain itu harga tanah yang dijual pun tidak terlalu rendah juga
1.4.	Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Pastinya yang tidak terlalu mencari muka dengan atasan

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya sejauh ini saya melihat komunikasi yang dilakukan baik-baik saja saling akur satu dengan yang lainnya
2.2.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> komunikasi yang dijalankan juga sudah baik secara tidak langsung kerjasama yang dilakukan juga baik
2.3.	Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Sangat efektif dalam melakukan komunikasi

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
	setiap anggota telah diberikan tanggung jawab sehingga sudah sepantasnya mengetahui fungsinya
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> memberikan rasa tanggung jawab yang tulus terhadap masyarakat
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> prosedur sudah dijalankan dengan sangat baik sudah dilakukan dengan baik dalam melakukan pembebasan lahan
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> harapannya lebih giat dalam bekerja dan selalu memberikan kinerja yang terbaik

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan yang terjadi biasanya adanya kesalahan teknis yang dilakukan oleh para karyawan
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> mencari solusi dan tidak putus asa dalam mencari jalan keluar dari permasalahan

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	<p>Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Prosedur harus bisa ditaati dan dilaksanakan dengan baim serta jangan melanggar aturan yang ada</p>
5.2.	<p>Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Hrapannya semua berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan samasekali kalau bisa</p>

#### INFORMAN 4

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Azizah

Kelompok :  Tokoh Masyarakat  Masyarakat  
 PPK

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Seksi :  Kabupaten Demak

Tingkat Pendidikan :  SD  Perguruan Tinggi  
 SLTA  Lainnya ....D3.....  
 SLTP

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.1.	Bagaimana menurut Anda <i>image</i> dari pemimpin P2T Kabupaten Demak? <b>Tanggapan Informan :</b> Semua pemimpin itu baik tapi, terdang bertindak semena-mena terhadap masyarakat
1.2.	Apakah pimpinan P2T Demak dalam menjalankan tugas terlihat sungguh-sungguh ? <b>Tanggapan Informan :</b> Terlihat jelas kalau pimpinan selalu menjalankan tugas dengan semangat

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.3.	<p>Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Meminta baik-baik dan tidak memaksakan kehendak juga. Selain itu harga tanah yang dijual pun tidak terlalu rendah juga</p>
1.4.	<p>Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Pastinya yang tidak terlalu mencari muka dengan atasan</p>

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	<p>Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> seluruh anggota yang ada di instansi selalu berkomunikasi dengan baik</p>
2.2.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Pemimpin memiliki itu, karena itulah di tunjuk menjadi pimpinan</p>
2.3.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, pimpinan mudah dipahami dan tidak berblit-belit</p>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	<p>Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b></p>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
	Iya sangat memahami betul dengan tugas-tugasnya
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya dengan memberikan kontribusi kepada masyarakat, mungkin dengan uanga jaminan untuk melakukan kegiatan pembebasan lahan
3.3.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya sangat memahami betul dengan tugas-tugasnya
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Harapannya agar menjadi organisasi yang lebih baik lagi

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tanah
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya selalu mencari jalan keluar yang benar dan yang pasti jangan salah pilih

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	<p>Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>  Prosedur harus bisa ditaati dan dilaksanakan dengan baim serta jangan melanggar aturan yang ada</p>
5.2.	<p>Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>  Hrapannya semua berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan samasekali kalau bisa</p>

## INFORMAN 5

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fadilah

Kelompok :  Tokoh Masyarakat     Masyarakat  
 PPK

Jenis Kelamin :  Laki-laki                       Perempuan

Seksi :  Kabupaten Demak

Tingkat Pendidikan :  SD                                       Perguruan Tinggi  
 SLTA     Lainnya .....  
 SLTP

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.1.	<p>Bagaimana menurut Anda <i>image</i> dari pemimpin P2T Kabupaten Demak?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Semua pemimpin itu baik tapi, terdang bertindak semena-mena terhadap masyarakat</p>
1.2.	<p>Apakah pimpinan P2T Demak dalam menjalankan tugas terlihat sungguh-sungguh ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b>          Terlihat jelas kalau pimpinan selalu menjalankan tugas dengan semangat</p>

<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.3.	<p>Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Selama ini si baik saja, meminta baik-baik dan tidak memaksakan kehendak juga. Selain itu harga tanah yang dijual pun tidak terlalu rendah juga</p>
1.4.	<p>Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Kondisi yang baik, lingkungan baik, circle pertemanan juga baik, tidak ada iri hari</p>

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	<p>Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya sejauh ini saya melihat komunikasi yang dilakukan baik-baik saja saling akur satu dengan yang lainnya</p>
2.2.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> komunikasi yang dijalankan juga sudah baik secara tidak langsung kerjasama yang dilakukan juga baik</p>
2.3.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Sangat efektif dalam melakukan komunikasi</p>

<b>3 Segi : Kompetensi</b>	
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> setiap anggota telah diberikan tanggung jawab sehingga sudah sepantasnya mengetahui fungsinya
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> memberikan rasa tanggung jawab yang tulus terhadap masyarakat
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya pastinya harus bisa memahami dengan baik, agar tidak terjadi kesalahan
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Harapannya agar menjadi organisasi yang lebih baik lagi

<b>4 Faktor : Hambatan</b>	
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan dalam menjalankan tugas biasanya kalau ada masalah tanah yang belum bersertifikat, jadinya bingung sendiri kan gak ada bukti kepemilikan tanah
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
	Iya selalu mencari jalan keluar yang benar dan yang pasti jangan salah pilih

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya dengan memaksimalkan kinerja yang ada, dengan memenuhi prosedur yang ada jangan sampai melanggar prosedur yang ada
5.2.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Iya yang pasti ingin semua yang dilakukan berjalan dengan lancar, tanpa ada gangguan apapun.



<b>1</b>	<b>Segi : Kepemimpinan</b>
1.3.	<p>Bagaimana pihak P2T dalam memecahkan masalah dalam Pengadaan Tanah apakah selama ini telah adil?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Ada sebagian yang menganggap adil ada juga sebagian yang tidak, karena tergantung persepsinya masing-masing</p>
1.4.	<p>Kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja kepemimpinan menurut Anda?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Ipastinya tidak terllau banyak tekanan kerja</p>

<b>2</b>	<b>Segi : Komunikasi</b>
2.1.	<p>Apakah setiap anggota P2T bisa menjalin komunikasi dengan baik dengan sesama atau berbeda instansi ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, bukan hanya setiap anggota melainakn seluruh antggota yang ada di instansi</p>
2.2.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan melakukan bekerja sama dengan orang lain ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya pemimpin memiliki itu, karena itulah di tunjuk menjadi pimpinan</p>
2.3.	<p>Apakah P2T Semarang-Demak mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif ?</p> <p><b>Tanggapan Informan :</b> Iya, komunikasi yang dihasilkan oleh pimpinan mudah dipahami dan tidak berblit-belit.</p>

<b>3</b>	<b>Segi : Kompetensi</b>
3.1.	Apakah anggota P2T memahami tugas, pokok, fungsi dan uraian tugas masing-masing dengan baik ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> setiap anggota telah diberikan tanggung jawab sehingga sudah sepantasnya mengetahui fungsinya
3.2.	Wujud kerja apa yang menunjukkan kemampuan P2T Semarang-Demak dalam berorientasi kerja pada masyarakat ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> memberikan rasa tanggung jawab yang tulus terhadap masyarakat
3.3.	Apakah anggota P2T memahami pedoman mengenai prosedur dan proses pembebasan lahan untuk kepentingan umum ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> prosedur sudah dijalankan dengan sangat baik sudah dilakukan dengan baik dalam melakukan pembebasan lahan
3.4.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja organisasi dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> harapannya lebih giat dalam bekerja dan selalu memberikan kinerja yang terbaik

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
4.1.	Faktor apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam menjalankan tugas P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hambatan yang terjadi biasanya adanya kesalahan teknis yang dilakukan oleh para karyawan
4.2.	Bagaimana P2T Semarang-Demak dalam menyikapi hambatan yang ada ?
	<b>Tanggapan Informan :</b>

<b>4</b>	<b>Faktor : Hambatan</b>
	mencari solusi dan tidak putus asa dalam mencari jalan keluar dari permasalahan

<b>5</b>	<b>Usaha : Peningkatan kinerja</b>
5.1.	Bagaimana cara meningkatkan kinerja P2T agar pembebasan lahan berjalan dengan baik dan lancar ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Prosedur harus bisa ditaati dan dilaksanakan dengan baim serta jangan melanggar aturan yang ada
5.2.	Harapan apa saja yang diinginkan atas kinerja kontraproduktif dari P2T ?
	<b>Tanggapan Informan :</b> Hrapannya semua berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan samasekali kalau bisa

