

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kehidupan manusia memiliki tujuan yang hendak dicapai sepanjang hidupnya. Untuk mencapai tujuan yang besar, seseorang memerlukan orang lain untuk diajak bekerjasama dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam kerjasama itu, aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat, mengikuti pola kerja tertentu, seperti adanya jalur wewenang, perintah, tanggung jawab secara vertikal maupun horisontal dalam hirarki jabatan-jabatan yang ada. Wadah kerjasama untuk mencapai tujuan dengan pola tertentu itu disebut sebagai organisasi. Organisasi merupakan proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok melakukan tugas-tugas, memberikan saluran terbaik pekerjaan yang efisien dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia (Oliver Sheldon, 1999:143). Untuk mencapai hal ini, dibutuhkan seorang pemimpin untuk meningkatkan produktifitas pegawai dengan menaikan kemauan agar dapat bekerja dan berkontribusi secara efisien.

Pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan, karena dengan adanya pemimpin sudah tentu terjadi interaksi kerjasama dan dapat menggerakkan untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 1992: 54). Kepemimpinan sebagai suatu proses dan selalu berlangsung dalam kehidupan manusia sehari-hari baik dalam organisasi maupun diluar organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang dinamis, karena berlangsung dilingkungan suatu organisasi

sebagai sistem kerjasama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang bersifat dinamis. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi, karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan manusiawi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam proses seperti itu kepemimpinan akan berlangsung efektif apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan type kepemimpinan yang mampu memberikan peluang bagi orang yang dipimpin, untuk ikut berperan dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan-keputusan organisasi.

Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto,1998:25). Dengan bekerjasama dalam mencapai tujuan tersebut tentu memiliki keterbatasan-keterbatasan. Keterbatasan tersebut tidak dapat dilampaui manusia, yang mengharuskan kepemimpinan dilaksanakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan kepemimpinan yang dipimpin. Tanpa sebuah kepemimpinan untuk mengarahkan orang dalam mencapai tujuan organisasi maka organisasi tersebut akan lemah, sehingga tidak efisien dalam mencapai apa yang sudah ditargetkan.

Pemimpin yang efektif merupakan orang-orang dengan motivasi tinggi dalam memimpin dan mengendalikan organisasi, dikatakan pemimpin yang efektif akan mampu mengendalikan, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya kearah tercapainya kinerja (Trimo:1984). Seorang pemimpin efektif akan berusaha mengubah keinginan bawahannya untuk melakukan sesuatu hal dengan

menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota organisasinya kearah penyelesaian hasil pekerjaan.

Membangun efektivitas kepemimpinan diawali dengan berkemampuan memimpin diri sendiri yang ditandai dengan mengenal kemampuan diri dan kesadaran diri bahwa dia adalah seorang pemimpin kemudian memahami visi pribadi (pemimpin yang visioner). Efektivitas kepemimpinan akan memberi manfaat yang sangat signifikan, antara lain akan memberi pengaruh terhadap orang yang dipimpin, membangun kepercayaan diri yang kuat bahwa dia seorang pemimpin dan mengerahkan setiap bawahannya agar dapat menjalankan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif.

Mahkamah Agung Republik Indonesia merupakan pengadilan negara tertinggi dari badan peradilan yang berada di dalam keempat lingkungan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan tata usaha negara, dan oleh sebuah Mahkamah Konstitusi, yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 Pasal 20 Ayat 1.

Wewenang Mahkamah Agung ialah mengadili pada tingkat kasasi putusan yang diberikan pada tingkat terakhir oleh Pengadilan di semua lingkungan peradilan yang berada di bawah Mahkamah Agung sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 Pasal 20 Ayat 2.

Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman sebagaimana ditegaskan bahwa Mahkamah Agung adalah lembaga tinggi negara dalam sistem ketatanegaraan indonesia yang merupakan pemegang kekuasaan

kehakiman bersama-sama dengan Mahkamah Konstitusi. Mahkamah Agung mengadili pada tingkat kasasi terhadap putusan yang diberikan pada tingkat terakhir oleh pengadilan di semua lingkungan peradilan yang berada dibawah Mahkamah Agung, yaitu lingkungan peradilan umum, peradilan agama, peradilan militer dan peradilan tata usaha negara.

Peradilan Umum adalah lingkungan peradilan di bawah Mahkamah Agung yang menjalankan kekuasaan kehakiman bagi rakyat pencari keadilan pada umumnya. Adapun kekuasaan kehakiman di lingkungan peradilan umum dilaksanakan oleh lembaga pengadilan tinggi dan pengadilan negeri. Pengadilan Tinggi merupakan pengadilan tingkat banding yang berkedudukan di ibukota provinsi dengan daerah hukum meliputi wilayah provinsi. Kekuasaan dan kewenangan Pengadilan Tinggi merupakan pengadilan tingkat pertama dan terakhir mengenai sengketa kewenangan mengadili antar pengadilan negeri di daerah hukumnya.

Pengadilan Tinggi Yogyakarta sebagai kawal depan Mahkamah Agung Republik Indonesia mempunyai tugas pokok sebagaimana diamanatkan di dalam Pasal 51 dan 52 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1986 jo. Undang- Undang nomor 8 Tahun 2004 jo. Undang-Undang nomor 48 Tahun 2009 yaitu : (1) Pengadilan Tinggi bertugas dan berwenang mengadili perkara pidana dan perdata di tingkat banding; (2) Pengadilan Tinggi bertugas dan berwenang mengadili di tingkat pertama dan terakhir mengenai sengketa kewenangan mengadili antar pengadilan negeri di daerah hukumnya; (3) Pengadilan Tinggi dapat memberikan keterangan, pertimbangan dan nasehat tentang hukum kepada instansi pemerintah

didacrahnya, apabila diminta.

Selain tugas dan kewenangan tersebut, Pengadilan Tinggi dapat diserahi tugas dan kewenangan lain oleh atau berdasarkan undang-undang yaitu: (1) melakukan pengawasan terhadap jalannya peradilan tingkat pertama; (2) menerima, memeriksa, dan memutuskan perkara banding yang masuk. Sedangkan fungsi dari Pengadilan Tinggi Yogyakarta adalah: (1) melakukan urusan administrasi kesekretariatan kepegawaian; (2) melakukan urusan administrasi keuangan; (3) administrasi tata laksana; (4) urusan administrasi kepaniteraan berupa urusan kepaniteraan perdata, pidana dan hukum; (5) menyiapkan program dan evaluasi; (6) melakukan hubungan masyarakat; (7) melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap satuan kerja jajarannya diwilayah hukumnya; dan (8) melakukan pembinaan ketataksanan dan sarana serta pembinaan teknis pengadilan.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Pengadilan Tinggi tersebut, dan untuk mencapai tujuan-tujuannya dibutuhkan koordinasi antar sesama elemen yang ada serta peran penting pemimpin itu sendiri. Peran dari pemimpin berpengaruh pada proses capaian tujuan organisasi. Pemimpin dalam setiap mengambil keputusan baik yang berhubungan dengan internal pengadilan atau yang berhubungan dengan perkara haruslah objektif dan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keputusan yang bijak serta adil dapat menciptakan tatanan sistem yang baik pula. Untuk mencapai perubahan dalam organisasi seorang pemimpin seharusnya memiliki kecakapan intelektual, moral yang baik, serta integritas. Hal ini sangat penting yang mana karena peran pemimpin dalam suatu organisasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan. Thoha (2004) menyatakan bahwa

suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini, menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kepemimpinan menjadi kekuatan bagi suatu organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Widodo, 2007:84).

Pengadilan Tinggi Yogyakarta merupakan instansi resmi yang melaksanakan sistem peradilan berupa memeriksa, mengadili, dan memutus perkara. Pelaksanaan system peradilan adalah bagaimana memberikan atau menciptakan rasa keadilan khususnya di kantor pengadilan Tinggi dan juga bagi pencari keadilan itu sendiri. Disamping menjalankan sistem peradilan, kantor pengadilan juga melaksanakan urusan administrasi kepegawaian, dan hal ini memiliki keterkaitan erat terhadap pemimpin dalam pengambilan keputusan-keputusan startegis organisasi. Dengan demikian peran pemimpin terhadap efektivitas kerja khususnya di Pengadilan Tinggi Yogyakarta sangat diperlukan agar memberikan pelayanan yang berkualitas.

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan diatas maka penulis mengangkat skripsi dengan judul **"EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN ORGANISASI"** (Study Kasus: Kantor Pengadlan Tinggi Yogyakarta 2012-2013)

B. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Kepemimpinan di Pengadilan Tinggi Yogyakarta 2012-2013?
2. Bagaimana Efektivitas Kerja di Kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta 2012-2013?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan di kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta 2012-2013?
2. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas kerja di Kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta 2012-2013?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan.
 - b. Menjadikan bahan masukan untuk pengembangan ilmu guna menjadikan penelitian lebih lanjut.
2. Manfaat Praktis
 - a. Sebagai bahan masukan atau landasan dalam melakukan kebijaksanaan kantor khususnya mengenai Kepemimpinan di Kantor Pengadilan Tinggi

Tinggi Yogyakarta terhadap efektivitas kerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta Tahun 2012-2013.

- b. Menambah pengetahuan dan sebagai sarana aplikasi ilmu yang telah penulis dapat di bangku perkuliahan mata kuliah Leadership dan Manajemen Sumber Daya Manusia tentang Kepemimpinan di kantor Pengadilan Tinggi Dengan Efektivitas Kerja di Pengadilan Tinggi Tahun 2012-2013.

E. Kerangka Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas dan kinerja pengikut dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diembannya sebagian terjadi karena pengaruh, ajakan, arahan dan pengendalian dari pemimpinnya. Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan dalam suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono, 1994 : 181).

Menurut Daft, R.L (1991:372)

Leadership is the ability to influence people toward the attainment of organizational goals.

Maksudnya, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang kearah pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Certo (1980:325)

Leadership is the process of directing the behavior of others toward the accomplishment of some objectives.

Maksudnya, kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain kearah pelaksanaan pencapaian tujuan.

Menurut Chung dan Megginson (1981:279)

Leadership is defined as the process of influencing other people toward accomplishment group task.

Maksudnya, kepemimpinan dirumuskan sebagai proses memengaruhi orang lain kearah pencapaian tugas kelompok.

Griffin dan Ebert (1999:228), Kepemimpinan (leadership) proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2003:170), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Thoha (2003:123), Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela dan penuh semangat.

Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain agar

mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dimana defenisi kepemimpinan akhirnya dikategorikan menjadi empat elemen. (Susanto A.B;Koesnadi Kardi, 2003:115), yakni;

- a. Kepemimpinan merupakan proses
- b. Kepemimpinan merupakan ajakan kepada orang lain
- c. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (hubungan) antara pemimpin dan bawahan
- d. Kepemimpinan memotivasi orang lain agar mau bekerja.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang berada dibawah kontrolnya dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh serta memberikan motivasi kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini berdasarkan pada pendapat Anwar (2005:32) bahwa pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinir dan mengontrol perilaku pegawai.

Pembahasan mengenai kepemimpinan dalam berbagai organisasi tentu memiliki pendefinisian yang bervariasi, berikut ini penulis menyajikan berbagai pendefinisian yaitu :

Menurut Barnard (1968 : 23)

Organization is the system of cooperative activities of two or more person something intangible and impersonal largely a matter of relationship.

Maksudnya, organisasi adalah sebagai sebuah sistem tentang aktivitas bersama dua orang atau lebih dari yang tidak terwujud dan tidak pandang bulu.

Menurut Waldo (1955 : 6)

Organization is the structural of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative system.

Maksudnya, organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi.

Menurut Simon (1958 : 8)

Organization is the complex pattern of communication and other relation in a group of human being.

Maksudnya, organisasi adalah sebagai pola komunikasi yang lengkap dan hubungan-hubungan lain di dalam suatu kelompok orang-orang.

Dari beberapa defenisi diatas, penulis berkesimpulan bahwa organisasi merupakan:

- a. Tempat adanya proses interaksi dalam menjalankan sistem administrasi
- b. Tempat kerjasama serta pembagian tugas
- c. Tempat berlangsungnya proses aktivitas yang terdiri lebih dari dua orang.

2. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan jalannya roda organisasi, karena tanpa adanya faktor kepemimpinan yang berfungsi sebagai penggerak segala kegiatan, maka pencapaian tujuan organisasi tidak akan berhasil. Didalam kepemimpinan penting sekali adanya kerjasama, karena kerjasama dapat dikatakan sebagai kunci demi suksesnya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Seorang pemimpin akan berhasil dengan baik dalam menggerakkan seluruh elemen-elemen yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya apabila dia dapat menerapkan cara-cara kepemimpinan sesuai dengan keinginan dan harapan bawahan dalam organisasi tersebut.

Peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi ada tiga yang dikemukakan oleh Siagian terjemahan Brahmajari (2008:34) yaitu :

a. Peranan yang bersifat interpersonal

Peranan interpersonal mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi atau perkantoran merupakan sebuah simbol akan keberadaan organisasi, pemimpin tersebut bertanggung jawab untuk memotivasi dan arahan kepada pegawai dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung.

b. Peranan yang bersifat informasional

Peranan informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi bersifat pemberi, penerimaan dan penganalisis informasi.

c. Peran pengambilan informasi

Peran pengambil informasi mempunyai arti bahwa pemimpin memiliki peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil yaitu berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten.

Sedangkan Thoha (1990:12) menyebutkan ada 3 peranan penting yang dapat dimainkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya dimanapun dia berada yaitu :

a. Peranan hubungan antar pribadi

- 1) Sebagai figurhead, yakni suatu peranan yang dijalankan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seorang figurhead yang karena orientasinya melaksanakan serangkaian tugas-tugas yang melibatkan aktivitas pribadi (menghadiri upacara-upacara resmi).
- 2) Berperan sebagai pemimpin (leader) dalam peranan sebagai pemimpin, selalu melakukan hubungan secara inter personal dengan para pengikutnya, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antara lain memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan. Pada organisasi informal biasanya pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan kharismatik atau kekuatan fisik. Dalam organisasi formal pemimpin yang diangkat dan atas seringkali tergantung dan kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut.

3) Berperan sebagai pejabat perantara (Gaison Manager). Dalam hal ini seorang pemimpin melakukan perannya dengan cara berinteraksi dengan teman-teman sejawat, dengan staf-stafnya, dan bahkan dengan organisasi yang berada diluar organisasinya, dalam rangka memperoleh informasi yang dibutuhkan. Karena organisasi yang dipimpinnya tidak berdiri sendirian, maka pemimpin meletakkan peranan lisan dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada diluar organisasinya.

b. Peranan yang berhubungan dengan Organisasi (Infomational Role) seorang pemimpin untuk memperoleh informasi yang cukup dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang timbul dalam organisasi yang dipimpinnya, pemimpin tersebut harus berperan sebagai berikut:

- 1) Sebagai monitor, seorang pemimpin diidentifikasi sebagai penerima dan pengumpul organisasi dalam rangka mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan yang ada untuk keperluan-keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian manajer akan memperoleh informasi yang mungkin dari berbagai sumber baik dan luar maupun dalam organisasinya.
- 2) Sebagai desinator (penyampaian informasi dari luar ke dalam) informasi yang diperoleh dari luar oleh seorang pemimpin disampaikan staf-stafnya yang ada dalam organisasi.

3) Sebagai Spokesman (Juru Bicara), peranan ini digunakan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya dalam hal ini manajer bertindak atas nama organisasinya. Sebagai manajer juga merupakan pusat informasi yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk bisa bertindak efektif, manajer dapat melakukan lobbying dengan pihak luar mungkin juga bertindak sebagai orang ahli dibidang tertentu yang dijalankan organisasinya.

c. Peranan dalam hubungan dengan pembuatan keputusan (*Decisional Role*) seorang pemimpin yang baik adalah yang bertanggung jawab terhadap organisasi tergantung pada pemimpinnya. Oleh karena itu pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi didalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi secara signifikan dan saling berhubungan.

Dalam decisional role manajer berperan sebagai berikut :

- 1) Peranan sebagai entrepreneur, dalam peran ini manajer berperan sebagai pemrakarsa, perancang, dan banyak perkantoran-perkantoran yang terkendali dalam organisasi. Peranan ini dimulai dan aktivitas dilihat tahu memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa digarap sebagai kelanjutan dan peranan ini manajer akan merancang sesuatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.
- 2) Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*). Peran ini menuntut tanggung jawab manajer terhadap organisasi bila terancam bahaya, misalnya organisasi akan dilikuidasi dan sebagainya. Bila

terjadi gangguan demikian tindakan koreksi diharapkan datang dari manajer.

- 3) Peranan sebagai pembagi sumber (resource allocator). Dalam proses ini manajer mamainkan untuk memutuskan kemana sumber dana didistribusikan dengan cara bijaksana baik berupa uang, waktu, perbekalan, reputasi dan tenaga kerja.
- 4) Peranan sebagai negosiator, peran ini meminta pada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi kedalam atau keluar organisasi. Dalam keadaan ini manajer bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan sebagai pembicara yang diagendakan dalam negosiasi yang menguntungkan organisasinya, dan para gilarannya pengambilan keputusan sebagai salah satu aktivitas yang tidak dapat dihindarinya.

Kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan berbagai dimensi akan dapat menghasilkan berbagai kondisi yang merugikan atau menguntungkan organisasi. Dengan demikian, diperlukan penelitian mengenai efektifitas kepemimpinan. Hal ini ditegaskan oleh Stoner terjemahan Prabowo (2005:54) yang berpendapat bahwa tiga aspek dalam kepemimpinan yaitu :

- a. Pembagian kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan yang dipimpin,
- b. Penggunaan segala bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi anak buah, dan
- c. Dalam proses melibatkan orang lain.

Namun demikian, untuk mencapai kepemimpinan yang sempurna harus memenuhi syarat potensi yang tercakup dalam arti kepemimpinan

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan setiap individu dalam penerapannya selalu berbeda satu sama sama lain. Istilah gaya kepemimpinan mempunyai arti merupakan gaya ketika seorang pemimpin memimpin para pengikutnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi serta budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam memengaruhi para pengikutnya.

Menurut Pardosi (2010:36), gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang dipimpinnya dan merupakan alat bagi pemimpin mengendalikan dinamika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Wirawan (2013:352), gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya.

Menurut Flipppo (1987:394) gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Prasetyo (2006:28) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai

dengan apa yang dia inginkan.

Griffin dan Ebert (1999:229) mengemukakan tiga kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya otokratik (*autocratic style*)
- b. Gaya demokratik (*democratic style*)
- c. Gaya bebas terkendali (*free-rein style*).

Pemimpin dengan gaya otokratik pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang pada umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi dimana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi trouble maker, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Pemimpin dengan gaya demokratik pada umumnya meminta masukan kepada para bawahan atau stafnya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, namun pada akhirnya menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan.

Pemimpin dengan gaya bebas terkendali pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini

seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimana mengerjakannya sehingga pemimpin hanya *tut wuri handayani* (broad base management).

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang ketua tim sesuai situasi yang dihadapinya situasi disini meliputi, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan serta kematangan bawahan.

Rivai dan Arivin (2009:305) mengemukakan lima (5) gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Birokratis*, ialah satu gaya yang ditandai dengan keterlibatan secara terus-menerus kepada aturan-aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi apabila setiap orang mematuhi peraturan.
- b. *Partisipatif*, gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka kedalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.
- c. *Laissez-faire (kendali bebas)*, ini adalah sama sekali bukanlah kepemimpinan, gaya ini membiarkan segala sesuatu berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja. Misalnya, seorang yang namanya adalah ketua dalam suatu organisasi dan hanya menyelesaikan

urusan-urusan yang kecil, sementara yang lain mengerjakan segala pernik mengenai bagaimana organisasi tersebut harus beroperasi, gaya ini kadang dipakai oleh pemimpin yang bepergian atau yang hanya bertugas sementara.

- d. *Permisif (serba membolehkan)*, ini membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang ialah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa apabila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi dan pekerjaan akan dapat diselesaikan
- e. *Otokratif*, gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan bisa menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak mendorong sebuah pembaharuan dan pemimpin sangat diperlukan serta keputusan dapat dibuat dengan cepat.

4. Efektivitas Kepemimpinan

Daya tarik kepemimpinan sebagai subyek penelitian dan berbagai konsep kepemimpinan yang berbeda telah menghasilkan literatur yang berfariasi. Upaya untuk menyusun literatur berdasarkan pendekatan atau pandangan utama tidaklah terlalu berhasil. Satu dari cara yang lebih berguna untuk menggolongkan teori dan riset kepemimpinan adalah menurut jenis variabel yang paling diberikan penekanan. Kajian mengenai perkembangan riset teori kepemimpinan bisa dibagi menjadi tiga, menurut Dewi (2009) yang pertama adalah sifat pemimpin (*traits theory*), kemudian perilaku pemimpin (*Behavioral theory*) dan kepemimpinan situasional (*Situational leadership*).

Teori sifat ini mencoba memaparkan kepemimpinan dilihat dari sifat-sifat yang ada atau mengikat pada diri seseorang dengan kata lain, seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksud dalam peningkatan teori ini, dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai pemimpin. Aktivitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pemimpin (melaksanakan kepemimpinan) dengan sendirinya akan dekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

Selanjutnya adalah pendekatan menurut teori perilaku, penekanan yang semula diarahkan kepada pemimpin maka sekarang diubah kepada gaya perilaku atau gaya yang dianut oleh pemimpin tersebut. Berdasarkan teori ini agar organisasi dapat berjalan secara efektif terdapat penekanan pada suatu gaya kepemimpinan terbaik (one best way). Traits dan Behavioral memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan faktor-faktor situasional untuk menentukan efektivitas kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif tidak cukup hanya memiliki kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin, oleh karena itu muncullah teori yang ke 3 yaitu kepemimpinan situasional.

Terakhir adalah teori yang didasarkan pada faktor situasi atau situasional. Berbeda dengan teori-teori sebelumnya menurut Muflihini (2008) kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau diambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau pegawai. Pada situasi bawahan itu masih belum tau banyak dan pengalaman masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota atau pegawai dibatasi.

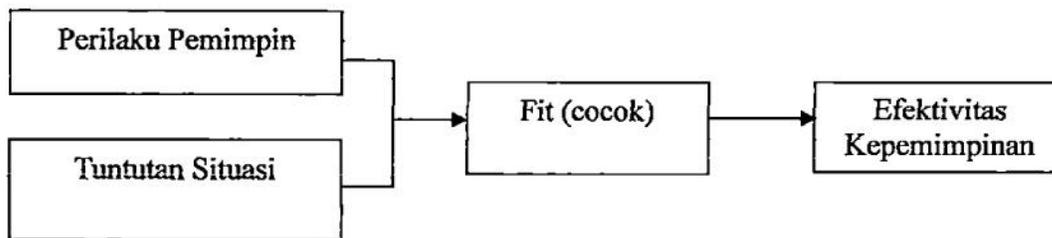
Dalam kondisi sebagaimana diatas pemimpin perlu memberikan penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai secara jelas, terperinci serta mudah dipahami. Jika hal ini tidak dilakukan (artinya pemimpin membiarkan pegawainya untuk bekerja sendiri tanpa adanya penjelasan tugas) maka tindakan yang dilakukan pegawai tidak dapat terarah dan cenderung keluar dari tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tindakan pemimpin yang seperti ini jelas membuang tenaga, waktu, dan biaya.

Apabila situasi pegawai dalam keadaan cukup baik dan terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang baik dengan memberikan dorongan motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat).

Mardiana (2003:102) dan Wijaya (2006:89) menyatakan beberapa faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektivitas kepemimpinan adalah kualitas hubungan pemimpin-bawahan, tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, dan kekuatan posisi pemimpin.

Hal tersebut sesuai dengan dasar yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Robbins 2006:135) bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada faktor situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dan tuntutan situasi seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :

Gambar 1.1
Esensi Teori Kepemimpinan *Contingency Fiedler*



Sumber: Fiedler

Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung kepada cocok dan tidaknya dengan faktor-faktor situasional tersebut. Fiedler (dalam Robbins, 2006:135) telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah :

a. Hubungan pemimpin-bawahan

Hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu (Yukl,1998).

b. Struktur tugas

Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan

memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah.

c. Kekuatan posisi pemimpin

Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat tingkat wewenangnya untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seseorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

5. Efektivitas Kerja Pegawai

Dalam sebuah organisasi sumber daya yang dimiliki harus dikelola dengan baik sehingga dapat tercapai sasaran yang efektif dan efisien. Efektivitas ialah unsur pokok dalam aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pegawai merupakan salah satu komponen yang turut menentukan serta berperan penting dalam tercapainya suatu efektivitas kerja dalam sebuah organisasi. Karena tanpa adanya salah satu komponen terpenting (pegawai) dalam organisasi maka segala fasilitas yang ada tidak dapat dioperasikan serta digunakan khususnya dikantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta. Efektivitas kerja tiap pegawai sangatlah penting dalam sebuah kehidupan organisasi sehingga bisa dapat mencapai tujuan bersama. Efektivitas kerja pegawai ialah suatu keadaan tercapainya tujuan yang diharapkan atau dikehendaki melalui penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah

ditentukan.

Adapun pengertian efektivitas menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Sondang P. Siagian (2001:24) memberikan definisi sebagai berikut: efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Abdurahmat (2003:92), Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, dan efisien apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai yang telah direncanakan.

Menurut Susilo Maryoto (2000:116), Efektivitas ialah suatu yang berhubungan dengan hasil-hasil yang dicapai misalnya pemain bola yang efektif adalah rata-rata pukulan bolanya terbaik pada masa akhir pertandingan, begitu juga dengan pejabat pimpinan yang efektif adalah seseorang yang mencapai angka tertinggi bila dilihat hasil-hasil yang tercapai.

Menurut Komarudin (2000:113), Efektivitas adalah suatu keadaan dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang efektif perlu disertai dengan organisasi yang efisien, tercapainya tujuan mungkin hanya dapat dengan

pembaharuan dan, oleh karena itu tujuan organisasi tidak boleh diukur dengan efektivitas saja, tapi juga diperlukan efisiensi.

Menurut Arivin (2007:101), Efektivitas kerja pegawai adalah suatu kerja yang dilakukan pegawai untuk memberikan guna yang diharapkan suatu organisasi.

Menurut Hidayat (1986:11) yang menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Menurut Schenerhon John R. Jr. (1986:35) efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif.

Sedangkan menurut Prasetyo Budi Saksono (1984:11), Efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dan output yang diharapkan dari sejumlah input. Efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuannya tepat atau peralatan-peralatan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Efektivitas adalah hasil membuat keputusan untuk menunjukan pengarahan tenaga kerja bawahan atau disebut organisasi efektivitas kepemimpinan, yang membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

6. Hubungan Efektivitas Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Pegawai

Membangun hubungan baik antar sesama pegawai dan pemimpin dibutuhkan kecerdasan, mulai dari kecerdasan intelektual, spritual, emosional, kecerdasan komunikasi dan tanggung jawab. Pemimpin berfungsi untuk mengkoordinasi semua elemen yang berasal dalam organisasi agar mencapai misi, visi, organisasi tersebut. Sedangkan pagawai berfungsi membantu tanggung jawab pemimpin sesuai tupoksinya di bidang masing-masing agar visi dan misi dalam tujuan organisasi dapat berjalan dan tercapai dengan efektif.

Menurut Yukl (1998:41), hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh mana seseorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari pada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat serta saling membantu.

Menurut Robins (2002:131), perilaku pemimpin akan memberikan motivasi agar membuat bawahan atau pegawai merasa butuh kepuasan dan pecapaian kenerja efektif, menyediakan ajaran, arahan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif. Beberapa para ahli tentang hubungan kepemimpinan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional, karena pemimpin memberikan motivasi serta contoh yang baik.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai menurut Suryanto (2006:04) sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja

- b. Kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Adanya pemimpin sangat diperlukan dalam sebuah organisasi karena untuk mendorong anggota ikut menjalankan organisasi dengan efektif.
- c. Walaupun penerapan prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi berbagai negara, secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin pegawai lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.
- d. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan motivasi bawahan dan memungkinkan mereka mempertahankan prestasi dan mencapai perubahan yang revolusioner.
- e. Kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang terbaik.

Sebuah organisasi akan mengalami keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan aktivitasnya tergantung oleh seorang pemimpin, hal ini terlihat bagaimana seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak. Cara bersikap dan bertindak dapat terlihat disaat melakukan suatu pekerjaan.

Dalam sebuah organisasi besar atau formal seperti instansi pemerintah, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab peran yang begitu besar. Sedangkan efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi akan berhasil mencapai tujuan dan sasarannya apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan efektivitas kerja masing-masing. Seorang pegawai akan efektif dalam melakukan pekerjaan apabila terdapat keyakinan dalam dirinya

bahwa berbagai keinginan, kebutuhan, harapan dan tujuannya dapat tercapai.

Menyadari hal tersebut peranan kepemimpinan sebagai pemimpin dan manajer adalah sangat diperlukan untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Pemimpin menggunakan pendekatan pola kepemimpinan yang berorientasi pada tugas pegawai dan hubungan manusia.

F. Defenisi Konsepsional

Konsepsional adalah sesuatu yang menggambarkan hubungan antara konsep-konsep khusus yang ingin atau yang akan diteliti. Adapun variabel-variabel dari defenisi konsepsional, sebagai berikut:

1. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Kepemimpinan adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan orang-orang yang berada dibawah kontrolnya dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan suatu organisasi
3. Organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi.
4. Kantor Pengadilan adalah badan atau instansi resmi yang melaksanakan sistem peradilan berupa memeriksa, mengadili, dan memutus perkara.
5. Yogyakarta merupakan provinsi di Indonesia yang terletak di bagian selatan pulau jawa bagian tengah.

G. Defenisi Operasional

Defenisi Operasional dalam penelitian ini penulis sampaikan dalam bentuk table sebagai berikut:

Tabel 1.2.
Defenisi Konsepsional dan Defenisi Operasional

No	Defenisi Konsepsional	Defenisi Operasional	Instrumen	Wawancara
1.	Efektivitas	- Perubahan - Pencapaian Hasil	- Lebih baik - Lebih benar - Tepat bekerja - Tepat tujuan	W 1 W 2 W 3 W 4
2.	Kepemimpinan	- Kemampuan Mempengaruhi - Kemampuan Motivasi	- Cepat - Mutu - Rajin kerja - Hemat kerja	W 5 W 6 W 7 W 8
3.	Organisasi	- SDM - Struktur	- Kualitas - Kuantitas - Sesuai - Tidak sesuai	W 9 W 10 W 11 W 12
4.	Kantor Pengadilan	- Kejujuran - Keadilan	- Jujur - Tidak jujur - Adil - Tidak adil	W 13 W 14 W 15 W 16
5.	Yogyakarta	- Budaya - Situasi	- Jawa - Kraton - Sejahtera - Damai	W 17 W 18 W 19 W 20

H. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara dalam melaksanakan penelitian taraf pengetahuan ilmiah yang menyimpulkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip untuk mencapai kepastian mengenai suatu masalah.

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu metode dalam penelitian suatu obyek, suatu

peristiwa pada masa sekarang.

Menurut (Whitney dalam Moh. Nazir, 2010:9) bahwa metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan-hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif ini adalah untuk menggambarkan atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual serta akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antara fenomena- fenomena yang diteliti.

2. Sumber Data

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan data untuk mendukung kegiatan penelitian, adapun data yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari subyek (pihak-pihak) penelitian dengan menggunakan alat ukur atau alat pengambil data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari kepala, pegawai serta staff-staff yang ada di Pengadilan Tinggi Yogyakarta

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari media masa, buku, dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Menurut Masri Singabuan dan Sofyan Effendi (1989), wawancara adalah mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan Ketua, Hakim, Kasubag Kepegawaian, dan Sekretaris Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Adapun narasumber yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah antara Lain :

- 1) Sugeng Achmad Yudhi, Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta
- 2) Elfi Marzuni, Hakim Yustisial
- 3) RR. Mardiyastuti S, Kasubag Kepegawaian
- 4) Dedy Sulaksono, Sekretaris Pengadilan Tinggi.

b. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi (1990:136), Observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Oleh karena itu penulis akan melakukan pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala yang diselediki dengan maksud untuk meyakinkan kebenaran data yang diperoleh dari interview.

c. Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto (1996:200), Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, buku, transkrip dan sebagainya.