

### **BAB III**

#### **ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

##### **A. Kepemimpinan**

###### **1. Kemampuan Mempengaruhi**

Untuk melihat kepemimpinan dalam aspek kemampuan mempengaruhi, apakah ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta dapat mempengaruhi para staf untuk cepat bekerja dan bermutu dalam bekerja ataukah sebaliknya tidak.

Sebagaimana dinyatakan Anwar (2005:32) bahwa 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.

Kemampuan mempengaruhi terkait kedisiplinan ini sesuai dengan pernyataan Bapak Sugeng selaku Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta menyatakan:

Jadi sebetulnya bisa, asalkan orang yang berperkara itu disiplin tepat waktu, jadi kalau ada yang mengajukan bukti, baik jaksa, terdakwa bukti-buktinya lengkap, insya Allah Hakimnya bisa, tapi kalau ada yang molor, Hakimnya juga akan molor itu loh, jadi bisa. Kita kan punya kalender korp (kalender persidangan) jadi mestinya tiap Hakim harus ada, sidang pertama, kedua perkara ini bisa selesai, berapa kali sidang dan sudah ada ketentuan ada SOP nya (Standar Operasional Prosedur), kalau di Pengadilan Tinggi dalam waktu tiga bulan sudah harus selesai". (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Tujuan Pengadilan Tinggi Yogyakarta sebagaimana terdapat dalam Renstra Pengadilan Tinggi adalah adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai dengan lima tahun dan tujuan ditetapkan mengacu kepada pernyataan visi dan misi Pengadilan Tinggi Yogyakarta. Adapun Tujuan yang hendak dicapai Pengadilan Tinggi Yogyakarta adalah Mewujudkan Lembaga Peradilan yang bermartabat, berwibawa dan akuntabel. dan Peningkatan pelayanan informasi pada Pengadilan Tinggi Yogyakarta. Dalam mewujudkan lembaga peradilan yang bermartabat, berwibawa dan akuntabel maka harus disiplin dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan pada SOP nya (Standar Operasional Prosedur).

Peningkatan kinerja sangat menentukan dalam meningkatkan sistem manajemen perkara yang akuntabel dan transparan sehingga masyarakat pencari keadilan dapat memperoleh kepastian hukum. Kinerja sangat mempengaruhi tinggi rendahnya angka penyelesaian perkara, proses peradilan yang cepat, sederhana, transparan dan akuntabel. Peningkatan kinerja bertujuan untuk meningkatkan integritas sumber daya aparatur peradilan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk mendukung kebijakan dan strategi peningkatan kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Percepatan penyelesaian perkara.
- b. Pengawasan eksternal dan internal. Hal ini disebutkan untuk menjamin berjalannya proses penegakan hukum yang akuntabel, dan memenuhi rasa keadilan masyarakat.

- c. Menguasai Standar Operasional Pekerjaan (SOP) sesuai bidangnya
- d. Disamping itu, perlu adanya dukungan sarana dan prasarana serta teknologi informasi yang memadai untuk meningkatkan kinerja.

Hal ini didukung pernyataan Bapak Elfi Marzuni salah satu hakim Pengadilan Negeri Yogyakarta yang menyatakan bahwa:

Bahwa dalam memutus suatu perkara itu ada suatu azas perkara itu dilaksanakan secara cepat, sederhana dan biaya ringan. Semakin cepat perkara itu diselesaikan itu semakin baik ya. Jadi prinsipnya seperti itu. Kita akan berusaha supaya melaksanakan persidangan itu cepat. Kalau pengadilan Negeri, kita persidangan jam 9 dan ya cepat itu tidak mengurangi kesempurnaan pemeriksaan, jangan asal cepat umpamanya saksi diperiksa cepat-cepat, tedakwa diperiksa cepat-cepat itu jangan ya, apalagi kalau ada surat-surat yang harus disampaikan, Hakim tidak sempat baca ya jangan dan harus kita baca satu per satu. Jadi tidak mengurangi kesempurnaan dan ketelitian dalam persidangan". (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Lebih lanjut Bapak Elfi menyatakan bahwa:

Keputusan itu macam-macam kasus setiap kasus itu ada keputusannya, datang kasus lagi belum tentu sama dengan kasus ini karena kasusnya berbeda dalam bahasa Hukum kita disebut Kasuistik. Umpamanya ada seseorang menabrak, dan anda juga menabrak orang lain itu beda karena menabraknya berbeda dan kecepatannya lain mungkin ditempat yang lain, tapi apakah diselesaikan dengan acara hukuman yang sama, ya bisa. Jadi setiap kasus itu kita sesuaikan dengan Hukum atau keputusan yang ada, baik Hukum acaranya, yaitu baik kita melaksanakan persidangan itu ya mampu Hukum materilnya, itu akan sesuai dan tidak akan keluar dari itu. Umpamanya seseorang melanggar ketentuan undang-undang lalu lintas, menabrak orang kemudian orang tersebut meninggal dunia, setiap orang terkena pasal itu, jadi setiap orang yang terkena kasusnya, kita sesuaikan dengan aturannya. Jadi kita mengadili perkara itu sesuai dengan Hukumnya. Tidak akan mungkin seorang Hakim mengadili seseorang tidak sesuai dengan aturannya. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa terkait kemampuan mempengaruhi pimpinan terkait dengan tugas dan fungsi berdasarkan kepada standar operasional prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan seperti kecepatan dalam pengajuan perkara, proses penyelesaian persidangan baik hakim maupun staff untuk bekerja sesuai prosedur yang ada dan sudah berjalan dengan baik. Kepemimpinan Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta dalam mempengaruhi merupakan segala aktifitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Untuk mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai tersebut ditentukan melalui SOP (Standar Operasional Prosedur) baik terkait penyelesaian kasus maupun hal-hal lain yang terkait dengan kewenangan pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat, dan situasi dimana mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar kepengikutannya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat pemberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya, sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan

teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat digerakkan dan diarahkan ketujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

## 2. Kemampuan Motivasi

Untuk melihat kepemimpinan terkait aspek kemampuan motivasi dapat dilihat dari hasil wawancara terkait jam kerja dan motivasi dalam melakukan pekerjaan di Pengadilan Tinggi Yogyakarta, sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Sugeng sebagai berikut:

Untuk memotivasi pegawai dan staf Pengadilan Tinggi Yogyakarta adalah menegakkan disiplin dan pengawasan, kalau tidak kena sanksi tunjangan di potong. Kalau berkali-kali di panggil staf di ingatkan dan bisa di tegur, ada disiplin bermacam-macam, hukuman disiplin, hukuman disiplin ringan, sedang dan hukuman disiplin berat. Kalau terlambat hanya dikenakan hukuman disiplin ringan, bisa dipotong tunjangan remunerasi 25% sampai 75% tinggi itu. Tapi kalau sudah ada perubahan rajin ya tidak". (Wawancara, 14 Agustus 2014).

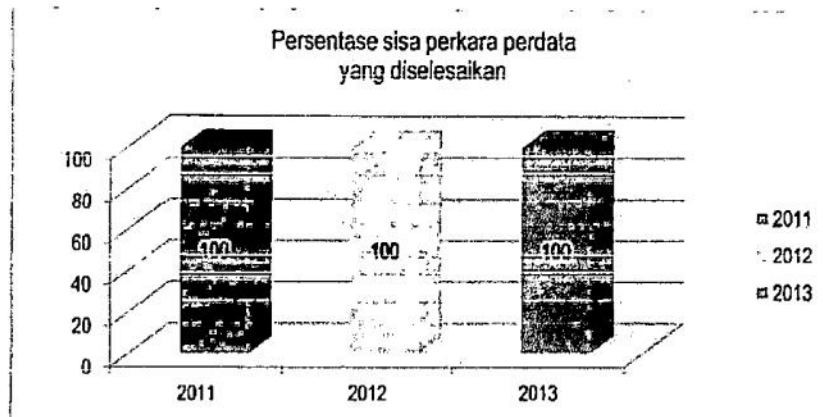
Pegawai atau staf mempunyai motivasi dalam melakukan pekerjaan. Dengan beban kebutuhan hidup yang terus meningkat akibat kenaikan harga barang-barang kebutuhan. Hal ini dengan mengingat bahwa salah satu tujuan prinsipil orang bekerja adalah untuk mencari dan mendapatkan pendapatan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan Jung (dalam Zainun, 1994:56) bahwa salah satu kebutuhan substansial pegawai adalah kebutuhan yang berupa uang seperti gaji, honorarium dan

tunjangan. Oleh karena itu ketika terjadi kondisi-kondisi negatif pada pendapatan, misalnya pengurangan gaji, penghapusan insentif, dan lain-lain, maka hal tersebut dapat membawa dampak langsung berupa degradasi pada gairah kerja seorang pekerja.

Kemampuan memotivasi Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta sudah berjalan dengan baik hal ini didukung pernyataan Kabag Kepegawaian dan Sekretaris Pengadilan Tinggi Yogyakarta sebagai berikut:

Motivasi pegawai ditingkatkan melalui pemberian insentif terhadap pegawai yang disiplin dan pemberian sanksi sepanjang dia tidak ada keperluan, kalau umpamanya mau layat, ya itu monggo terserah yang bersangkutan. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Motivasi kerja pegawai pada taraf sedang menurut hemat peneliti terkait dengan kondisi beban kebutuhan hidup yang terus meningkat akibat kenaikan harga barang-barang kebutuhan. Akan tetapi hal tersebut tidak diikuti dengan kenaikan pendapatan, baik dari gaji maupun insentif. Hal ini dengan mengingat bahwa salah satu tujuan prinsipil orang bekerja adalah untuk mencari dan mendapatkan pendapatan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Bahwa salah satu kebutuhan substansial pegawai adalah kebutuhan yang berupa uang seperti gaji, honorarium dan tunjangan maka hal tersebut dapat membawa dampak langsung berupa degradasi pada gairah kerja seorang pekerja. Keberhasilan dalam memotivasi dapat dilihat dari penyelesaian sisa perkara baik perdata, pidana yang dapat diselesaikan 100%.



Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan memotivasi Pada aspek kemampuan motivasi untuk rajin dan hemat dalam bekerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta dikatakan baik, hal ini dapat dilihat diterapkannya berbagai macam disiplin, mulai dari hukuman disiplin yang bersifat ringan sampai dengan berat, dan mendapatkan potongan tunjangan remunerasi sebesar 25% bagi staf yang terlambat pada jam kerja. Kemudian untuk sisa anggaran proyek selalu dikembalikan ke kas negara.

## B. Efektivitas

### 1. Perubahan

Dalam bab ini penulis akan menguraikan pembahasan data hasil wawancara yang didukung dengan interpretasi data berdasarkan kondisi umum wilayah penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti pada wawancara ini. Untuk melihat perubahan, apakah Pengadilan Tinggi Yogyakarta berubah ke arah yang lebih baik dan benar atau malahan ke arah

yang sebaliknya, maka penulis menghimpun wawancara dengan Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Penulis membedakan pengertian baik dengan pengertian benar, karena baik berkonotasi moral yang menyangkut budi pekerti, sedangkan benar berkonotasi keilmuan intelektual dalam hal ini ilmu hukum, misalnya pada saat berlangsungnya sidang, para Hakim membiarkan semua orang keluar masuk menurut perkaranya masing-masing sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Sugeng berikut ini:

Oh tidak boleh sembarangan kalau sedang sidang, di dalam sidang ada aturan tata tertib. Ketika ada orang yang sebetulnya tidak ada kepentingan dan mau duduk dalam ruangan sidang untuk mendengarkan sambil main hp itu tidak boleh karena hal itu dilarang. Sidang harus tertib, kalau sidang tidak tertib maka Hakim terpengaruh. Makan, minum, merokok, pakai kacamata hitam, dan pakai topi saat mengikuti persidangan tidak boleh dalam ruangan sidang. Kalau mau masuk ruang persidangan, kita sudah punya alat detektor dan kalau membawa senjata tajam dan pistol semuanya harus di serahkan kepada petugas satpam pengadilan terkait. Hakim pun tidak boleh baca koran pada saat teman hakim lainnya memeriksa, semuanya itu dilarang. Kalau ada hakim yang tidak mentaati saya akan menegur. Hakim itu arif dan bijaksana dan tidak boleh pemarah, tidak boleh sembarangan berbicara, tidak boleh berkata-kata kasar, tidak boleh membuat orang tersinggung dan hakim harus hati-hati dalam bertindak." (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Sedangkan terkait dengan menolak atau tidak menerima orang yang sedang berperkara bapak Sugeng menyatakan bahwa:

Hakim ataupun aparat peradilan lainnya tidak boleh menolak menerima tamu yang ada hubungannya dengan perkara. Umpamanya, kalau saya, ada orang yang berperkara dan ingin saya memberikan penyuluhan itu tidak apa-apa, tapi kalau ada perkara hukum mengenai kasus, maka saya tidak boleh menerima tamu tersebut, bagian humas yang berhubungan dengan tamu tersebut untuk untuk bertanya-tanya. (Wawancara, 14 Agustus 2014).



Hal ini didukung oleh keterangan Bapak Elfi Marzuni yang menyatakan bahwa:

Jadi aturan kita, kalau didalam hukum acara bila mana ada orang keluar masuk izin. Sebenarnya ini supaya tidak mengganggu konsentrasi dari majelis hakim, inikan hakim mimpin persidangan harus konsentrasi terhadap pokok perkaranya, perkara pidana apa pokoknya terus perkara pidana apa pokoknya kalau orang keluar masuk apalagi suasananya gaduh, konsentrasi akan berubah. Ya, padahal ini persidangan itu diharapkan akan memutus dan mengadili suatu perkara, bayangkan kalau menjadi seorang bersalah atau tidak kalau dalam perkara perdata, dia berhak atau tidak dalam masalah sengketa. Hakim konsentrasinya harus penuh, jadi kalau orang keluar masuk itu harus dengan suatu izin. Jadi memang keluar masuk seperti pasar, atau warung itu sangat mengganggu. Persidangan itu cukup efektif ya kalau semua hadirin itu dalam kondisi diam tidak ada keluar masuk tidak ada suasana gaduh, sehingga sebelum persidangan biasanya Hakim ketua melalui aparatnya seperti itu mengingatkan hadirin supaya tenang bahkan pada yang panitera berperkara itu juga untuk tenang, jadi kalau ada orang yang keluar masuk kemudian ada suasana gaduh itu persidangan tidak akan efektif. (Wawancara, 7 Oktober 2014)

Sedangkan terkait dengan permasalahan bahwa Hakim tepat ketika menolak orang yang berperkara bapak Elfi menyatakan:

Kalau pengunjung itu boleh ditolak, karena ingin membikin suatu tidak tenangnya persidangan tapi kalau orang yang berperkara dan mereka yang datang untuk kita sidangkan ya jadi jangan ditolak biasanya bukan orang yang berperkara *in person* (orang yang sendiri) tapi kuasanya jadi bisa kita tolak, umpamanya anda berperkara dan sebagai tergugat terus anda diwakili oleh kuasa Hukum (seorang advokat), tapi Hakim minta mana surat kuasanya, kebetulan surat kuasanya tidak ada, maka Hakim bisa menolak kuasa, tapi kalau *in person* tidak, umpamanya terdakwa itu sudah duduk dan saya katakan keluar maka itu tidak boleh, kita menyidangkan dia kok malah disuruh keluar atau penggugat dia sudah ada kemudian dia tidak memakai kuasa tetapi disidang, tapi kalau kuasanya karena tidak memenuhi syarat kuasa umpamanya boleh ditolak, anda tidak boleh duduk disana karena anda belum mempunyai kuasa dari *in person* orang yang berperkara. Tapi pihak yang berperkara ya kita tidak boleh menolak. Penasehat Hukun dalam pidana namanya adalah penasehat Hukum, penasehat Hukum ini mendampingi seorang terdakwa dia harus mempunyai surat kuasa, nah kalau dia tidak mempunyai surat kuasa,

ya silahkan anda keluar, karena anda belum punya hak untuk mendampingi terdakwa dipersidangan, itu boleh kita suruh keluar. Jadi pada prinsipnya tidak boleh menolak orang yang berperkara karena kita mau sidangkan perkara para pihak itu, tapi kalau kuasanya karena tidak mempunyai surat kuasa, boleh kita persilahkan untuk keluar. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Pada aspek perubahan di kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta dapat dijelaskan bahwa berubah ke arah lebih baik berdasarkan pengalaman masa lalu dimana terkait dengan ketertiban dalam pelaksanaan persidangan. Hal ini dilihat dari setiap pelaksanaan sidang selalu mengedepankan tata tertib atau menerapkan aturan demi terciptanya situasi yang kondusif, dan dalam menangani setiap perkara para hakim selalu tegas terhadap para advokat ketika tidak membawa surat kuasa.

## **2. Pencapaian Hasil**

Untuk melihat pencapaian hasil, apakah pegawai Pengadilan Tinggi Yogyakarta tepat bekerja dan tepat dalam mencapai tujuan ataukah ke arah yang sebaliknya. Pencapaian hasil kinerja pimpinan dapat dilihat dari jam kerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Sebagaimana dinyatakan Bapak Sugeng sebagai berikut:

Semua staf dan yang ada dalam struktural Pengadilan Tinggi ini harus masuk kantor tepat jam kerja yaitu hari senin sampai dengan hari kamis masuknya pukul 8 pagi dan pulanginya pukul 16.30. dan waktu istirahatnya adalah pukul 12 sampai pukul 13 bagi yang muslim untuk sholat dan makan siang, kecuali hari jumat masuknya pukul 07.30 dan istirahatnya pukul 12.00 sampai pukul 13.30 wib, pulanginya tetap sama yaitu tetap pukul 16.30 wib. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Untuk mengukur kinerja pimpinan dapat dilihat dari pernyataan Bapak Sugeng terkait dengan sanksi terhadap pelanggaran jam kerja, bahwa:

Tidak boleh, kalau ada staf yang terlambat dan pulang duluan, itu nanti di absensi pakai finjeprint (peralatan mesin komputer), kalau terlambat kena denda atau hukumannya itu 1% di potong tunjangan remunerasi. Kalau pulang duluan juga di potong 1% sanksinya. Jadi tidak boleh ya. Harus sebelum jam 8 sudah datang dan pulang di atas jam 16.30 wib. Jadi, datang terlambat maupun pulang lebih cepat dari ketentuan dikenakan denda atau sanksi 1% dari tunjangan remunerasi (tunjangan kerja) bukan gaji. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Pernyataan Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta tersebut didukung oleh keterangan Ibu Mardiyastuti yang menyatakan bahwa:

Pegawai dan staf pengadilan Tinggi Yogyakarta tidak boleh pulang sebelum jam kerja, kecuali kalau ada keperluan mendadak maksudnya kalau ada anak sakit. Tidak seperti itu kalau pulang cepat, atau kalau pulang duluan dipotong remunerasi kinerjanya. Harus kerja maksimal, tidak asal kerja maksimal boleh pulang duluan. Harus masuk jam 08.00 dan pulang jam 16.30. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Pada aspek pencapaian hasil diketahui bahwa di kantor Pengadilan Tinggi telah tepat bekerja dan tepat dalam mencapai tujuan. Hal ini terlihat bahwa dari semua elemen staf struktural Pengadilan Tinggi selalu konsisten pada saat masuk dan pulang kantor, kemudian apabila ada staf struktural yang terlambat akan dikenakan sanksi dengan memotong tunjangan remunerasi.

Efektifitas dan efisiensi penyelenggaran administrasi perkara baik pada kepaniteraan perdata, kepaniteraan pidana dna kepaniteraan tindak pidana korupsi pengadilan tinggi yogyakarta. Indikator kinerja yang ditetapkan untuk mengukur keberhasilan sasaran ini meliputi 6 indikator yaitu prosentase berkas perkara perdata yang diajukan banding disampaikan secara

lengkap, prosentase perkara pidana yang diajukan banding yang disampaikan secara lengkap, persentase berkas perkara tindak pidana korupsi yang diajukan banding secara lengkap.

## **C. Organisasi**

### **1. Sumber Daya Manusia**

Untuk melihat Sumber Daya Manusia, apakah staf Pengadilan Tinggi Yogyakarta memiliki Kualitas dan apakah Kuantitas staf sudah cukup ataukah tidak dapat dilihat dari aspek sumber daya manusianya pegawai di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Terkait upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Pengadilan Tinggi Yogyakarta Bapak Sugeng menyatakan bahwa:

Yang pertama sering dilakukan pembinaan, para staf dikirim untuk mengikuti DIKLAT (pendidikan dan latihan), mengikuti bimbingan teknis dan secara formil silahkan diberikan izin untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Disini ada yang sudah lulus S3 di pengadilan negeri banyak itu, ada yang pegawai di kuliahkan lagi dan saya izinkan untuk lanjut ke jenjang yang lebih tinggi dan yang paling bagus itu secara formil. Ada juga yang dikirim untuk menjalani mengikuti Diklat, penataran di pusat, kita punya LITBANG DIKLAT di Bogor untuk Mahkamah Agung. Ya kita juga mendidik mereka agar jangan sampai keliru menjalankan tugas. Kalau di Pengadilan Tinggi Yogyakarta ini minimal tiap bulan ada rapat dinas rutin melakukan pembinaan, selain itu juga khusus panitera Hakim, saya kumpulkan dan berikan pembinaan dan diawasi kerjanya. (Wawancara, 14 Agustus 2014)

Sedangkan terkait dengan kuantitas atau jumlah pegawai Bapak Sugeng menyatakan bahwa:

Jumlah pegawai di Pengadilan Tinggi ini sudah cukup, tapi di Pengadilan Negeri Yogyakarta, Pengadilan Tinggi Sleman saya kira cukup. Dan untuk di Pengadilan Negeri Bantul, Pengadilan Negeri

Wonosari, dan Pengadilan Negeri Wates masih kekurangan tenaga administratif dan masih kurang juga tenaga fungsional panitera pengganti itu yang kurang. Terutama di wilayah Pengadilan Tinggi ini ya, jadi Pengadilan Negeri Bantul, Pengadilan Negeri Wonosari, Pengadilan Negeri Wates itu mungkin masih perlu bisa menerima pegawai baru. (Wawancara 14 Agustus 2014).

Untuk melihat ketepatan jawaban Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta, berikut ini penulis sampaikan jawaban oleh Kabag Kepegawaian tentang Sumber Daya Manusia di Pengadilan Tinggi Yogyakarta terkait kualitas dan kuantitas pegawai di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

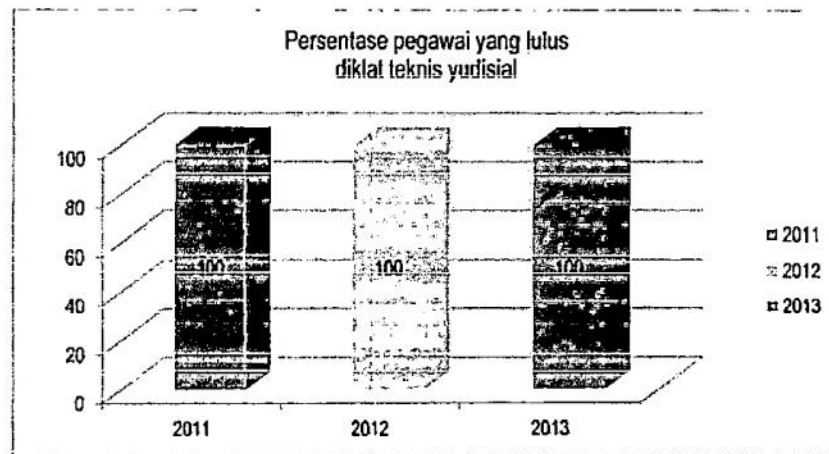
Menurut keterangan Ibu Mardiyastuti selaku Kabag Kepegawaian Pengadilan Tinggi Yogyakarta bahwa:

Upaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia harus difungsikan, pada staf sendiri juga harus belajar, kalau ada peraturan-peraturan apa dipelajari. Melayani dari PN-PN, menangani kenaikan pangkat itu ya harus profesional dan tepat waktu. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Sedangkan terkait kuantitas atau jumlah pegawai Ibu Mardiyastuti menyatakan:

Disini ya pegawainya harus ditambah, perlu terutama untuk IT, karena di Pengadilan Tinggi sini yang jurusan IT sedikit jadi perlu. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Pada aspek sumber daya manusia di Pengadilan Tinggi Yogyakarta diketahui bahwa kualitas dan kuantitas cukup baik, yang mana dalam peningkatan kualitas staf selalu disertakan untuk mengikuti DIKLAT, Bimbingan Teknis, dan diberikan kesempatan melanjutkan pendidikan akademik yang lebih tinggi.



## 2. Struktur

Untuk melihat struktur, apakah Pengadilan Tinggi Yogyakarta sudah sesuai dalam pembagian kerja dan penempatan staf ataukah tidak. Berikut ini penulis sampaikan wawancara penulis. Terkait dengan pembagian kerja dan penempatan staf sudah sesuai dengan aturan organisasi berikut ini adalah pernyataan Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta:

Terkait dengan kesesuaian pembagian kerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta umumnya sudah di tempatkan sesuai dengan pendidikan atau keahliannya, yang berizazah SH ditempatkan ada PP yang sarjana ekonomi bisa dibagian keuangan atau di kepegawaian dan yang sarjana teknik banyak dibagian umum semuanya sudah sesuai. Hanya ada satu atau dua masih belum namun tidak semuanya ya tidak sempurna. (Wawancara , 14 Agustus 2014).

Terkait dengan ketidaksesuaian penempatan staf dengan aturan organisasi bapak Sugeng menyatakan bahwa:

Kita membutuhkan pegawai dengan kualifikasi ini ternyata waktu ada pegawai baru yang diberikan oleh Mahkamah Agung itu umpamanya tidak sesuai dengan apa yang kita butuhkan, umpamanya di Pengadilan Tinggi ini mestinya perlu ada insinyur ahli elektro dan ahli mesin juga, melihat kalau ada pengawasan, melihat komputer-komputer itu kan harus. Di Pengadilan Tinggi sini kan kurang, di sini

yang berizazah S.Kom itu hanya ada dua. Sarjana ilmu komputer itu di butuhkan, disamping untuk merawat, cukup untuk memordernisir alat-alat IT (informasi teknologi) supaya lebih baik. Pengadilan Tinggi ini sudah serba komputer sekarang, perkara berlangsung kita tidak perlu datang ke lokasi dan hanya bisa dilihat dari komputer diruangan saya, sidang dimana keputusannya langsung kita tau dan di akses langsung bisa. Pengadilan Negeri Yogya, Pengadilan Negeri Sleman dan Pengadilan Negeri Wonosari terutama di wilayah yogyakarta dengan akses online saja sudah bisa tau. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Kesesuaian dalam pembagian kerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta

didukung oleh pernyataan Ibu Mardiyastuti yang menyatakan bahwa:

Pembagian kerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta sudah sesuai dengan tingkat pendidikan dan keilmuan yang dimiliki pegawai. Sudah sesuai semuanya, soalnya yang dibagian keuangan semua sarjana Ekonomi. Ada jurusan sosiologi bagian absen, karena secara psikologi yang diberikan semangat atau motivasi dibimbing. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Pada aspek struktur di Pengadilan Tinggi Yogyakarta dijelaskan bahwa pembagian kerja dan penempatan staf sudah sesuai. Hal ini dilihat dari staf yang berijazah hukum ditempatkan pada panitera pengadilan, sedangkan yang memiliki keahlian dibidang ekonomi ditempatkan dibagian keuangan, dan yang mempunyai keahlian dibidang sosiologi ditempatkan di bagian absensi.

#### **D. Kantor Pengadilan**

##### **1. Kejujuran**

Untuk melihat kejujuran, apakah staf Pengadilan Tinggi Yogyakarta dalam bekerja sudah jujur ataukah sebaliknya tidak jujur dalam melaksanakan

pekerjaannya disini peran pemimpin sangat penting dalam melakukan pengawasan. Berdasarkan keterangan Bapak Sugeng bahwa:

Hampir semuanya bekerja dengan baik ya. Jujur dalam bekerja karena sudah kita ingatkan berkali-kali, sudah kita ingatkan. Walaupun ya paling-paling korupsi waktu, terus terang ini namun tidak semuanya. Korupsi waktu ya mungkin ada yang karena pegawai tidak cukup ya, jadi kadang-kadang antar jemput anaknya itu aja. Jadi kalau membiayai orang kan butuh biaya. Lah itu banyak yang masih antar jemput anak-anak habis absen, kadang-kadang antar anaknya trus kembali lagi masih ada juga. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Hal ini didukung keterangan Ibu Mardiyastuti yang menyatakan bahwa :

Sebenarnya Kejujuran dalam melakukan pekerjaan misalnya, tidak konsultasi ke saya dulu harusnya kan mau telpon atau ada kegiatan di PN mana se DIY itu harus konsultasi ke saya dulu, umpamanya kekurangan data, ya harus hubungi saya dulu, untuk pensiun atau apa ya dia jalan sendiri ya itu saya tidak suka. Harus terbuka dan ijin ke saya dahulu, soalnya kalau diluar ada salah kan kurang baik. Namun semua itu tidak masalah. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan dan koordinasi dalam pekerjaan terkait dengan jam kerja dan izin untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan mempengaruhi kejujuran pegawai dalam melakukan pekerjaan. Tetapi karena sudah ada standar dan prosedur yang sudah ditetapkan sehingga aspek kejujuran di kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta tergantung dari setiap pribadi pegawai atau staf masing-masing.

## 2. Keadilan

Sesuai dengan visi Pengadilan Tinggi Yogyakarta adalah terwujudnya Peradilan Umum Yang Agung. Berdasarkan keterangan Bapak Sugeng bahwa:



Untuk wilayah Yogyakarta saya pikir sudah cukup adil ya, tidak ada gejolak, berarti sudah melaksanakan tugas dengan baik. Secara profesional dan cukup adil dan tidak memihak, jadi saya kira sudah cukup dan buktinya setiap keputusan pengadilan kalau tidak terima ya banding, tidak ada demonstrasi besar-besaran sampai menghancurkan gedung. Di pengadilan tinggi sini tidak pernah ada masalah terkait putusan hakim dan perkara apapun bisa diselesaikan dengan baik. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Hal ini didukung pernyataan bapak Elfi Marzuni yang menyatakan bahwa

Ya memang tujuannya pengadilan kan bukan menghukum, jadi namanya saja pengadilan, jadi tugas kita ini adalah memberi keadilan, itu sesuai dengan undang-undang dasar 1945 kan, keadilan itu dilaksanakan sesuai dengan Hukum dan keadilan, jadi memang tugas pengadilan ini adalah untuk menegakkan keadilan. Ya Hakim itu dituntut untuk adil, nah apakah ada Hakim yang tidak adil, ya bisa anda survei kan, mestinya setiap Hakim itu kan harus adil, dia menerapkan Hukum tapi dengan keadilan. Sehingga umpamanya seorang yang melakukan pencurian karena dia memang sangat terdesak untuk makan ya beda hukumannya dengan orang koruptor yang sudah kaya raya tapi masih korupsi itu hukumannya akan berbeda. Koruptor itu kan sama dengan uang negara. Hukumannya 18 tahun, tapi kalau orang mencuri untuk isi perutnya ya pasti 1 tahun atau 2 tahun. Itu menurut Hakim cukup adil, karena apa ini memang kebutuhan perut ini untuk maling karena tidak punya uang untuk makan. Orang yang mencuri laptop dengan harga 1 juta, beda dengan orang yang korupsi uang negara miliaran, nah itu memang beda. Itulah dikatakan Hakim harus adil dalam memutus perkara. Jadi keadilan itu ada dua, ada prosedural justice yaitu keadilan prosedur, kemudian ada substansial justice yaitu keadilan materil, artinya apa, keadilan prosedur, orang bersidang kita melakukan adil ya. Kalau dalam substansial justice itu menerapkan Hukum, jadi umpamanya perkara warisan, apakah orang tersebut berhak apa tidak, kalau berhak ya kita berikan hak warisnya, itu namanya adil. Sama halnya orang berperkara di Pengadilan Negeri, dia tidak menerima keputusan itu, nah boleh banding ke pengadilan tinggi, itu namanya prosedur justice. Diberikan hak pada mereka supaya diulang lagi pemeriksaan perkara dipengadilan tinggi untuk minta keadilan, jadi jangan ditolak, harus kita terima untuk bersikap adil. (Wawancara, 7 Oktober 2014).

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Pengadilan Tinggi Yogyakarta sudah memberikan keadilan yang baik sesuai

dengan visi mewujudkan peradilan umum yang agung hal ini dibuktikan dengan tidak adanya tuntutan dari masyarakat terkait dengan putusan yang sudah dihasilkan di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

Sedangkan terkait dengan adanya praktek calo yang dapat merubah putusan pengadilan bapak Sugeng menyatakan:

Kalau di pengadilan negeri jelas saya kurang tahu ya, tapi kalau khusus di pengadilan tinggi yogyakarta ini ya yang namanya calo perkara tidak ada dan saya tidak pernah menemukan. Apalagi ada calo perkara menghadap para Hakim atau Ketua itu tidak pernah terjadi. Kalau di Pengadilan Negeri ya saya tidak dapat laporan ya, kadang-kadang ada laporan dan setelah kami selediki, ternyata tidak terbukti. Mungkin calo perkara ada tapi di tolak oleh Hakim yang bersangkutan. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Terkait dengan adanya calo peradilan yang dapat merusak nilai keadilan menurut keterangan Bapak Elfi Marzuni bahwa:

Anda sudah masuk ke kantor Pengadilan Tinggi ini, didepan pintu baik dilantai bawah atau lantai atas, sesuai dengan surat edaran Mahkamah Agung, kita tidak boleh menerima tamu orang yang berperkara, seperti anda datang kesini, kan pakai surat ini, urusannya apa, kan penelitian jadi kalau mengatakan itu ada Calo yang datang kesini itu kan sudah tidak mungkin. Kalau ketahuan bahwa ada seseorang Hakim menerima tamu mereka berperkara sudah nanti diperiksa oleh komisi Yudisial. Jadi kita dipengadilan tinggi maupun di Pengadilan Negeri sudah menolak ada percaloan-percaloan. Tapi anda tanyakan kepada saya, apakah ada? Ya bisa saja ada, tapi itu palsu semua. Ada orang yang pernah masuk ke pengadilan tinggi sini atau diluar jalan sana orang itu mengaku dia bisa menangkan perkara ya bisa jadi, tapi dia sangat spekulatif dan tidak bisa dipercaya. Jadi ini sangat tidak mungkin apalagi dengan surat edaran Mahkamah Agung. Bisa saja terjadi, tapi calo-caloes ngapusi kata orang jogjakan yang menentuka Hakim, Hakim kan kalau memutuskan itu 3 orang bahkan 5 orang, andai kata ada satu Hakim yang setuju dan yang lain tidak setuju kan tidak bisa. Jadi untuk percaloan-percaloan kan tidak bisa atau tidak mungkin. Ya Hakim memutuskan demi keadilan berdasarkan ketuhanan yang Maha Esa jadi Hakim itu harus adil. Hakim itu memutus harus adil, kalau Hakim tidak adil nanti diperiksa oleh Komisi Yudisial, jadi kalau selama ini kami Hakim selalu adil. (Wawancara, 7 Oktober 2014)

Pada aspek keadilan di kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta dikatakan adil, hal ini dikarenakan setiap pengambilan keputusan dalam memutus perkara sidang selalu berpegang teguh dalam prinsip keadilan.

## E. Yogyakarta

### 1. Budaya

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.

Terkait dengan budaya yang ada di Pengadilan Tinggi Yogyakarta bapak Sugeng menyatakan bahwa:

Kalau saya ini ada yaitu bahasa jawa jadi *Ingarso Sungtulodo* jadi saya sebagai pemimpin, di muka saya harus memberi contoh, Tutwuri Handayani kalau di belakang saya mendorong, kalau dimuka sebagai contoh. Jadi pemimpin itu harus menjadi contoh, kalau saya tidak jujur, anak buah saya juga akan tidak jujur ikut-ikutan. Saya tidak pernah menerima tamu diluar orang berperkara nantikan pegawai juga tahu, kalau dibelakang mendorong pegawai yang tidak maju atau yang kurang pintar, umpamanya yang gaptek kan ada yang tua-tua, dulu sekolahnya kan tidak di ajari komputer, saya saja tidak di ajari tapi saya berusaha. Iped saya punya, saya berusaha untuk berita-berita atau peristiwa apa yang menarik masalah hukum, kadang di kantor pengadilan itu bisa saya pantau, jadi saya berusaha mencontoh. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Berdasarkan keterangan di atas dapat dikatakan bahwa budaya menjadi pemimpin dengan filosofi budaya jawa diterapkan ketua Pengadilan

Tinggi Yogyakarta dalam melaksanakan kepemimpinan yaitu menjadi contoh terhadap kinerja bawahannya dalam melaksanakan tugas di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.

## 2. Situasi

Untuk mewujudkan efektifitas kinerja seorang pemimpin harus dapat memanfaatkan situasi dalam melaksanakan tugasnya. Situasi yang dihadapinya situasi disini meliputi, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan serta kematangan bawahan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan adalah terkait dengan tingkat kesejahteraan pegawai.

Menurut keterangan Bapak Sugeng bahwa:

Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan staff adalah dengan jalan yang halal, antara lain koperasi, jadi koperasi itu bisa mensejahterakan pegawai, kalau kesulitan bisa pinjam dengan bunga yang ringan dan lebih rendah dari bank, tapi bukan mendidik orang menjadi debitor tukang pinjam aja, tidak. Untuk nabung juga bisa, diberikan keuangan dan salah satu ya itu. Kalau saya kasih uang, uang saya tidak ada kan harus jujur tidak boleh menerima uang. (Wawancara, 14 Agustus 2014).

Hal ini didukung pernyataan Ibu Marduastuti yang menyatakan bahwa

Kalau disini kesejahteraan sudah cukup, untuk unit-unit disini seluruh pegawai Pengadilan Tinggi saya rasa sudah cukup. Kalau saya berikan semangat, tunjangan remunerasi sudah cukup untuk kesejahteraan. Buka koperasi, tapi bukan koperasi toko. Koperasi simpan pinjam. (Wawancara tanggal 7 Oktober 2014).

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat dikatakan bahwa peran kepemimpinan dalam memanfaatkan situasi untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai sudah dilakukan dengan baik yaitu dengan melalui kegiatan koperasi pegawai.

Dalam melaksanakan tugasnya di pengadilan Tinggi Yogyakarta terkadang terdapat situasi yang bahwa ada pihak yang melakukan upaya perdamaian dalam menyelesaikan suatu perkara. Berikut ini adalah pernyataan bapak Sugeng terkait adanya upaya perdamaian dalam menyelesaikan suatu perkara:

Perdamaian itu bagus dan boleh, sekarang saya berikan contoh ketika ada orang yang naik motor dan tabrak orang dan orang itu luka berat, di sidangkan dan dakwaannya apa?, karena kelalaiannya mengakibatkan orang lain luka berat, itu lalai dan di dakwakan ancaman lima tahun, kemudian di muka persidangan saksi si korban ini mengatakan bersedia menanggung biaya pengobatan sampai sembuh, motor yang rusak diganti baru, itu kan damai, nah tapi hakim tetap hukum ya hukum, itu untuk meringankan hukuman. Lalai pun terkena hukum apalagi disengaja kalau sengaja hukumannya berat, itu berdamai boleh, malah kalau tidak mau membiayai, hukumannya lebih berat jadi boleh damai. Saya ada kasus, ini pada saat saya jadi Hakim di Tegal, seorang sopir angkot dan ada pegawai apotik, wanita berumur 20 tahun nyetop angkot karena angkot terlalu minggir, ini calon penumpang wanita naik entah mobil remnya blong ketabrak, kakinya pincang trus di ajukan ke pengadilan, trus pelaku di sidang berjanji korban itu mau saya sanggup jadikan istri, mereka kan bujang trus saya bilang terserah trus saya tanya ke si perempuan, mau tidak jadi istrinya?, kalau mau silahkan, kayaknya mau karena masih muda dan bujang ya sudah, nah itukan damai ya itukan boleh, itu bisa meringankan hukuman. Kalau dalam perkara korupsi umpamanya korupsi 100 juta dan di sidangkan si pelaku menyatakan, pak saya insyaf pak dan kembalikan uang haram, dan mestinya dia di hukum 2 tahun ya sudahlah 1 tahun ajalah bisa, jadi boleh. Berdamai bukan berarti menghapuskan pidananya hukumannya tidak, hukumannya tetap jalan, ya kecuali perkara-perkara kecil, ya umpamanya saudara naik sepeda motor keburu-keburu gak tidak bawa SIM dan STNK, polisi bilang stop trus saudara pasang muka memelas dan bilang pak polisi maaf saya ini mau ujian tesis karena terburu-keburu saya lupa, ya sudah

polisi bilang ya sudah kasian ini anak, ya sudah anda jalan sana dan tidak boleh di ulang, ya itukan jalan damai juga di ampuni, ya tidak papa dan itu namanya pembinaan karena pertimbangan hal-hal lain maka hukum tidak dilaksanakan. (Wawancara,14 Agustus 2014).

Hal ini di dukung pernyataan bapak Elfi yang menyatakan bahwa :

Memang didalam perkara-perkara yang ada korban, Hakim itu kadang-kadang menanyakan kepada korban, anda ini sudah dibantu, sudah ada perdamaian, kadang-kadang begitu, apalagi dalam perkara kecelakaan lalu lintas ya, yang mengakibatkan mati, kita sering menanyakan seperti itu, ya sudah pak, kami keluarga sudah memaafkan terdakwa dan keluarga terdakwa sudah datang ke rumah kami, dia menyerahkan bantuan, dia sudah membayar biaya rumah sakit, biaya penguburan, dia sudah menyanggupi untuk membayar semuanya, itu kita berusaha untuk mendamaikan. Kemudian didalam Hukum pidana kita, ada yang disebut Restoratif justice atau pemulihan keadaan, yang tadinya orang sangat dendam, tapi dengan adanya keadilan Restoratif dia tidak dendam lagi. Ini keadaan yang kita temui di persidangan dan salah satu hal-hal yang bisa meringankan Hukuman. Jadi didalam suatu putusan belum kita menjatuhkan putusan itu, ada pertimbangan untuk menimbang bahwa perlu di pertimbangkan hal-hal yang memberatkan dan hal-hal yang meringankan. Hal yang meringankan ialah antara korban dan terdakwa sudah ada perdamaian sehingga ini menjadi hal-hal yang meringankan. Itu kita harus pertimbangkan, jadi kalau ada perdamaian seperti ini, dapat meringankan hukuman si terdakwa. Tadinya mungkin di hukum 5 tahun, tapi karena ada perdamaian, ya sudahlah dihukum 4 tahun umpamanya begitu. Berbeda jika terjadi pada anak-anak, kalau anak-anak melakukan tindak pidana, umurnya dibawah 18 tahun, andai kata mereka sudah berdamai, tidak perlu dilanjutkan persidangannya atau perkaranya karena mereka sudah berdamai, tapi kalau untuk orang dewasa, tidak berlaku hal tersebut. Tapi kita Hakim tetap berupaya dipersidangan untuk berdamai yang lengkap dengan bukti surat-surat perdamaian dari lurah atau kecamatan setempat. Jadi sikap kita Hakim dapat meringankan hukumannya, kan tujuan pidana itu supaya tidak terjadi kejahatan. (Wawancara,17 Oktober 2014).

Berdasarkan hasil analisis peneliti bahwa model kepemimpinan di kantor Pengadilan Tinggi Yogyakarta bahwa peran pemimpin dalam hal ini adalah Ketua Pengadilan Tinggi Yogyakarta dalam mempengaruhi bawahan

dan staf untuk melakukan kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi dan memotivasi staf untuk melaksanakan semua kewenangan sesuai dengan visi dan tujuan organisasi sudah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari kinerja Pengadilan Tinggi Yogyakarta yang sudah berjalan baik dengan memanfaatkan sumber daya, sarana dan prasarana serta kemampuan dalam memimpin organisasi untuk mewujudkan efektifitas kinerja di Pengadilan Tinggi Yogyakarta.