BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengadilan merupakan suatu lembaga negara yang melayani masyarakat dalam melangsungkan suatu proses keadilan. Pengadilan merupakan tiang utama dalam penegakan hukum dan keadilan serta dalam proses pembangunan peradaban bangsa. Pengadilan di Indonesia sekarang ini telah mengalami banyak perubahan. Banyaknya kasus yang tidak tertangani dengan baik menimbulkan persepsi negatif terhadap peradilan saat ini. Sosok pengadilan yang dahulunya sangat ditakuti sekarang menjadi sebuah lembaga yang tidak ditakuti lagi oleh masyarakat. Sistem peradilan yang korup, terjadinya mafia peradilan, ataupun aparat penegak hukum yang menerima suap telah mengubahkan persepsi masyarakat akan pengadilan sebagai lembaga peradilan untuk menegakkan hukum. Semua hal itu telah menunjukkan bagaimana kualitas dan kewibawaan pengadilan yang sebenarnya serta belum sempurnanya sistem peradilan di Indonesia.

Menurut para pengamat hukum, lembaga pengadilan saat ini bukan lagi sebagai tempat mencari keadilan, namun tidak lebih dari pasar jual beli keadilan, siapa yang mampu beli, ia yang mendapatkan keadilan, tidak lagi dilihat siapa yang salah & yang benar, asal ada uang akan ada keadilan**.** Menurut Amir Syamsuddin, seorang praktisi hukum di Jakarta, masalah yang dialami pengadilan di Indonesia adalah tentang tata cara persidangan tentang bagaimana kualitas dan

kewibawaan pengadilan sebenarnya(http://www.unisosdem.org/article_detail.php?aid=2592&coid=3&caid=21&gid=1). Untuk kasus pengadilan Indonesia, masyarakat masih harus berjuang untuk mendapatkan sebuah *fair trial* dengan perlindungan yang seimbang terhadap terdakwa, korban dan saksi. Hal ini disebabkan sistem peradilan Indonesia menganut sistem peradilan Eropa Kontinental, dimana terdapat sistem *accusatorial* yang sangat condong kepada perlindungan terdakwa. Di sisi lain, perlindungan terhadap saksi dan korban tidak mendapat tempat sebagaimana mestinya.

Salah satu kasus yang mencerminkan adanya pelecehan keadilan yaitu pada tanggal 31 Desember 2008 terdapat berita tentang keputusan hakim yang membebaskan Muchdi Purwoprandjono (mantan Deputy V Badan Intelijen negara -BIN) dalam kasus pembunuhan Munir SH. Memang keputusan tersebut mengandung sejumlah soal yang menggugah pikiran masyarakat mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan masalah-masalah besar bangsa dan negara. Fakta dibebaskannya Muchdi dari tuduhan terlibat dalam pembunuhan Munir bukanlah suatu "kemenangan" bagi kebenaran dan keadilan yang didambakan oleh banyak orang. Sebaliknya, pembebasan Muchdi dari tuduhan pembunuhan ini adalah kemenangan bagi pelecehan perasaan keadilan, dan kemenangan bagi runtuhnya hukum di Indonesia. Hal tersebut merupakan bukti yang sangat jelas bahwa dunia hukum dan peradilan di Indonesia masih jauh dari keadilan dan kebenaran.

(http://www.mail-archive.com/proletar@yahoogroups.com/msg47392.html)

Terlepas dari masalah dalam tata cara persidangan, pengadilan memiliki sebuah figur yang sangat menentukan pandangan masyarakat terhadap lembaga pengadilan, yaitu hakim. Figur hakim adalah bagian penting dalam pemutusan sebuah perkara, karena keputusan tersebut akan menggambarkan bagaimana kompetensi seorang hakim dan juga menentukan baik/buruknya lembaga Pengadilan. Dalam memutuskan sebuah perkara, hakim tidak boleh berpihak seperti jaksa yang berpihak demi kepentingan negara atau pengacara yang berpihak kepada kepentingan klien. Hakim adalah dimana tempat keadilan muncul, dengan demikian, dalam proses penegakan hukum, hakim mempunyai peran yang sangat menentukan. Hakim sebagai figur sentral dalam proses peradilan senantiasa dituntut untuk mengasah kepekaan nurani, memelihara kecerdasan moral dan meningkatkan profesionalisme dalam menegakkan hukum dan keadilan bagi masyarakat banyak. Hakim dituntut harus mempunyai kemampuan profesional, serta moral dan integritas yang tinggi yang mencerminkan rasa keadilan, memberikan manfaat dan menjamin kepastian hukum.

Sehubungan dengan figur sentral yang diemban oleh seorang hakim, maka ia pun harus menguasasi beberapa kemampuan. Pertama, seorang hakim harus menguasai hukum acara dan hukum material. Hukum acara adalah proses bagaimana kasus akan disidangkan, setelah hakim mendapatkan suatu perkara maka hakim yang bersangkutan harus memutuskan kapan kasus akan disidangkan, kapan saksi harus mengikuti persidangan, kriteria saksi, dan sebagainya. Bila dalam perkara yang menjadi tersangka mempunyai hubungan keluarga dengan

hakim yang bersangkutan, maka hakim tersebut tidak boleh menyidangkan perkara tersebut. Hukum acara tidak boleh dilanggar dan ditentang. Sedangkan yang dimaksudkan dengan hukum material adalah aturan hukum dalam memutuskan suatu keputusan dengan berpedoman kepada undang-undang. Jadi, keputusan yang dibuat oleh seorang hakim harus sesuai dengan pasal-pasal dalam undang-undang yang berlaku.

Kedua, seorang hakim harus menguasai perkembangan hukum saat ini karena hukum bersifat dinamis. Misalnya jika terjadi perubahan undang-undang, dan sebagainya. Ketiga, seorang hakim harus menguasai etika profesi. Keempat, seorang hakim harus dapat mempelajari, menganalisa kasus (termasuk hukum perdata/pidana), dan menyimpulkan sebuah perkara sehingga dapat menerapkan hukuman yang layak. Kelima, seorang hakim harus mempunyai keyakinan diri dalam menentukan sebuah keputusan. Keyakinan diri dibuktikan bila hakim dihadapkan pada kasus pidana. Dalam hal ini bukti-bukti, keyakinan diri, dan peran hati nurani sangat berperan dalam menentukan suatu keputusan. Sedangkan pada kasus perdata tidak terlalu dibutuhkan keyakinan diri ataupun peran hati nurani, karena cukup dengan bukti-bukti dan dalil dari para pihak yang bersangkutan**.**

Putusan hakim sebagai proses akhir dalam penegakan hukum merupakan kegiatan yang paling problematis, dilematis dan mempunyai tingkat kontroversi yang tinggi. Upaya untuk mencari, menemukan dan menerapkan hukum inilah yang kerap kali menimbulkan rasa tidak puas di kalangan masyarakat. Sama halnya dengan pengadilan-pengadilan di kota besar, PN Surabaya juga memiliki

persepsi yang sama di mata masyarakat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jaringan Antikorupsi Jawa Timur, Surabaya termasuk dalam daftar lima besar kota di Indonesia dengan kasus korupsi terbesar. (www.Surabayapagi.com, 2008).

Pada tahun 2008, PN Surabaya menangani setidaknya 1140 kasus narkoba, 12 kasus korupsi, 4 kasus ilegal loging, serta 1283 kasus ringan. Dari berbagai kasus yang ditangani PN itu, terdapat sejumlah kasus yang hasilnya sesuai atau cukup memuaskan masyarakat. Salah satu contohnya adalah kasus dugaan penyelewengan dana Program Penanganan Sosial Ekonomi Masyarakat (http://surabaya.detik.com/). Fathorrasjid menjadi tersangka diduga melakukan pemotongan terhadap pencairan dana terhadap 172 LPH yang berasal dari rekomendasinya. Sedangkan besarnya pemotongan yang dilakukannya sebesar 70 persen dari total uang yang dicairkan. Akibat pemotongan ini, diperkirakan negara dirugikan sekitar Rp 14 miliar lebih. Namun hakim menyatakan, ketiganya tidak terbukti melakukan tindak pidana korupsi sebagaimana yang didakwakan jaksa penuntut umum. Sebelumnya, jaksa menjerat tiga terdakwa itu dengan pasal berlapis. Di antaranya, pasal 2 ayat 1 jo 18, pasal 3, dan pasal 5 ayat 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Meski demikian, tidak ada satu pun dari pasal itu yang dinyatakan terbukti. Dalam pertimbangannya, hakim memandang bahwa pemberian dana jasa pungut (japung) kepada anggota dewan tidak menabrak peraturan perundang-undangan. “Berdasar fakta yang terungkap dalam persidangan, anggota dewan berhak menerima dana japung,” kata ketua majelis hakim Berlin Damanik.

Akan tetapi terdapat 2 kasus yang memiliki bukti kuat, namun terdakwa mendapatkan hukuman yang sangat ringan, bahkan bebas. Contoh yang paling kontroversial adalah kasus Liely Tedjo Koesoemo (31), terdakwa yang dinyatakan bersalah atas kepemilikan 1001 ekstasi & 200 gram SS, ia hanya dijatuhi hukuman 4 tahun penjara, denda Rp150 juta & subsidier 3 bulan oleh Majelis Hakim yang diketuai Djanuanto SH. yang tentu saja putusan tersebut mendapat sorotan dari pengamat hukum & masyarakat, mengingat banyaknya bukti yang ada, serta adanya pertimbangan bahwa terdakwa pernah dihukum dalam kasus yang sama. (http://www.pewarta-kabarindonesia.blogspot.com/).

Kasus lainnya adalah bebasnya Gunawan, Dirut PT Agung Pratama Lestari, terdakwa kasus korupsi Perum Bulog senilai 6,7M, serta Panut Darmanto CS. yang didakwa kasus korupsi Terminal Peti Kemas Surabaya, yang dalam putusan Pengadilan dinyatakan bebas karena tidak cukup bukti (http://www.pewarta-kabarindonesia.blogspot.com/). Ini adalah salah satu contoh yang menyatakan bahwa sebagian dari pejabat tinggi, aparat, orang kaya adalah contoh orang-orang yang bisa dibilang kebal hukum, karena mereka bisa membeli & mempermainkan hukum.

Salah satu kasus lainnya, ratusan buruh dari berbagai elemen organisasi bersama warga Setren Kali Jagir mendatangi kantor Pengadilan Negeri (PN) Surabaya, Kamis (16/7/09). Kedatangan massa yang tergabung dalam Forum Peradilan Bersih itu menuntut pembersihan mafia peradilan di PN Surabaya (www.kapanlagi.com/ratusan-massa-kunjungi-kantor-pn-surabaya.html). Kasus ini menyatakan bahwa para hakim di PN Surabaya banyak yang tidak bersih.

Orang kecil yang menghadapi persidangan di sini selalu kalah. Beberapa kasus yang diputuskan di PN Surabaya sangat jauh dari rasa keadilan sosial.

Dalam pandangan LBH Surabaya, hakim PN Surabaya belum mampu memahami dan menjalankan secara utuh kewajiban hukum yang melekat padanya sebagaimana diwajibkan oleh pasal 28 ayat (1) UU No. 4 Tahun 2004 tentang Kekuasaan Kehakiman yang menyatakan bahwa: "Hakim wajib menggali, mengikuti, dan memahami nilai-nilai hukum dan rasa keadilan yang hidup dalam masyarakat" (http://surabaya.detik.com/read/2008/02/18/170059/895896/466/lbh-kecewa-kasus-nila-pembunuh-tni-al-dibuka). Ditambahkan pihak LBH mengatakan bahwa sebagian besar masyarakat Surabaya khususnya rakyat kecil menilai PN Surabaya masih belum dapat memberikan keputusan yang sesuai dengan jatuhan hukum yang diberikan oleh para hakim. Khususnya dalam penanggulangan kasus korupsi, narkoba, pelanggaran lalu lintas di Surabaya. Masyarakat juga menilai para hakim di Surabaya tidak dapat menjaga kewibawaannya sendiri, terlihat dari penegakan acara sidang pengadilan putusan-putusan hakim yang kurang berkualitas berdasarkan hukum dan keadilan.

Tentunya diperlukan para penegak hukum yang kompeten dalam menangani sebuah perkara. Sebagai penegak keadilan, hakim memiliki peran yang sangat menentukan. Hakim memiliki tugas pokok untuk membuat suatu putusan pengadilan yang baik sehingga dapat memenuhi nilai-nilai hukum dan rasa keadilan masyarakat. Dalam memutuskan sebuah perkara, hakim tidak boleh berpihak seperti jaksa yang berpihak demi kepentingan negara atau pengacara

yang berpihak kepada kepentingan klien. Putusan hakim akan mencerminkan tingkat kemampuan majelis hakim. Banyak hakim yang kurang mempunyai kemampuan hukum sehingga putusan mereka menunjukkan kekurangpahaman atas norma-norma hukum yang berlaku dalam perkara tersebut.

Walaupun PN Surabaya memiliki kesibukan yang cukup sama dengan PN kota besar lainnya seperti Jakarta, namun untuk setiap harinya PN Surabaya dapat menyidangkan kasus lebih banyak dibandingkan PN Jakarta. Sudah jelas bahwa wilayah Surabaya lebih besar dibandingkan Jakarta. Kota Surabaya hanya memiliki satu pengadilan negeri, sedangkan kota Jakarta dibagi menjadi beberapa area dan memiliki 5 pengadilan negeri yang dibagi menjadi PN Jakarta Utara, PN Jakarta Selatan, PN Jakarta Timur, PN Jakarta Pusat, dan PN Jakarta Barat. Selain itu, PN Surabaya saat ini sering mengadili kasus-kasus besar seperti kasus Bank Century, dimana PN Surabaya terjunkan tim hakim khusus, kasus dugaan penyelewengan dana Program Penanganan Sosial Ekonomi Masyarakat (P2SEM) (http://surabaya.detik.com/read/2009)

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang hakim di PN Surabaya, mereka mengalami beberapa kesulitan dalam memberikan suatu keputusan. Pertama, jika perkara tersebut merupakan perkara yang menarik perhatian, misalnya korupsi atau narkoba. Kedua, adanya perbedaan pendapat dari para hakim di persidangan dalam memutuskan sebuah perkara. Ketiga, bila perkara yang disidangkan hukumnya belum ada di UU, jadi para hakim harus mencari dan menggali hukumnya sendiri. Keempat, tekanan dari masyarakat. Namun, berdasarkan dari semua kesulitan diatas, yang paling tersulit adalah bagaimana

seorang hakim harus mendekati sebuah keadilan yaitu bagaimana memutuskan sebuah hukuman yang dapat diterima oleh semua pihak, baik pihak yang bersalah maupun pihak tidak bersalah dan masyarakat.

Sistem perekrutan dan penilaian yang belum menggunakan kompetensi menyebabkan munculnya keluhan-keluhan dari LBH, kedua pihak dalam persidangan, dan masyarakat. Proses perekrutan yang dilakukan lebih mengutamakan kemampuan akademik (*academic aptitude*) dan pengetahuan (*knowledge content*) semata yang tidak dapat dijadikan sebagai pedoman dalam memprediksi kesuksesan seorang individu dalam pekerjaan maupun kehidupannya. (McClelland dalam Spencer & Spencer, 1993). Selain kemampuan tes tertulis berupa kemampuan akademik, calon hakim juga mengikuti pendidikan dan pelatihan calon hakim oleh negara sebelum mereka diangkat dan ditugaskan menjadi seorang hakim.

Kompetensi dibutuhkan agar pengadilan memiliki patokan mengenai kemampuan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang hakim agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seiring dengan perkembangan zaman dan semakin canggihnya teknologi, semakin ketat pula persaingan yang dihadapi para hakim yang harus dihadapi. Hal ini menuntut semakin tingginya sikap professional yang harus dimiliki oleh para hakim serta menunjukkan *excellent performance* dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Untuk menunjang tuntutan tersebut, dibutuhkan model kompetensi yang dapat dijadikan sebagai patokan sikap profesional hakim yang bekerja di PN Surabaya. Tidak dapat dipungkiri

bahwa hakim memiliki peran yang besar dalam menciptakan keadilan melalui lembaga peradilan demi kepentingan masyarakat dan negara.

Selain itu, kompetensi adalah bagian dari kepribadian seseorang yang relatif mendalam dan menetap dan dapat meramalkan perilaku yang akan muncul dalam berbagai situasi dan tugas yang dihadapi. Kompetensi dapat memprediksi perilaku dan performansi kerja, dan kompetensi dapat juga memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Spencer & Spencer, 1993). Model kompetensi adalah deskripsi tertulis dari kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki dan digunakan oleh individu untuk menghasilkan kesuksesan atau performansi yang patut dicontoh, tanggung jawab dan hubungan dalam organisasi dan lingkungan internalserta eksternal (Dubois & Rothwell, 2004). Model kompetensi dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengetahui performa kerja seseorang. Model kompetensi ini dapat menunjukkan perbedaan antara performansi sukses dan rata-rata dalam suatu pekerjaan. Model kompetensi yang dibuat berdasarkan visi dan misi pengadilan, tugas dan peran hakim di pengadilan.

Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa prediksi terhadap kesuksesan seorang individu dalam pekerjaannya dan kehidupan akan lebih akurat melalui pengukuran terhadap kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh individu. Sedangkan pengukuran yang belum menggunakan sistem kompetensi memiliki kekurangan dalam hal kurang akurat untuk memprediksi kemampuan serta kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, dan masih terpengaruh bias

dari ras (suku bangsa/kelompok minoritas), jenis kelamin dan faktor sosioekonomi.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang hakim hendaknya memiliki beberapa kompetensi yang disesuaikan dengan visi, misi dari pengadilan. Kompetensi yang harus dimiliki seperti mampu membuat suatu putusan pengadilan yang baik sehingga dapat memenuhi nilai-nilai hukum dan rasa keadilan masyarakat seperti membaca dan membuat konsep putusan terlebih dahulu, mempelajari berkas-berkas, dan membaca ilmu hukum. Hakim sebagai figur sentral dalam proses peradilan senantiasa dituntut untuk mengasah kepekaan nurani, memelihara kecerdasan moral dan meningkatkan profesionalisme dalam menegakkan hukum dan keadilan bagi masyarakat banyak. Hakim juga dituntut untuk mampu menumbuhkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja lembaga peradilan serta berperilaku baik dan penuh tanggung jawab sesuai tuntunan agama masing-masing. Selain itu, perilaku hakim harus senantiasa berlandaskan pada prinsip Ketuhanan Maha Esa, adil, bijaksana, berwibawa, berbudi luhur dan jujur.

Dalam bekerja, seorang hakim tidak hanya dituntut untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya saja (*knowledge,* dan *skill*), tetapi dibutuhkan hal lain seperti *motif, trait,* dan *self concept*. *Motif, trait,* dan *self concept* memberikan daya penggerak atau pendorong bagi penggunaan *knowledge* dan *skill* (Spencer & Spencer, 1993), sehingga ada *improvement* yang dilakukan hakim dalam melakukan tugasnya. PN Surabaya belum menggunakan model kompetensi sebagai acuan atau referensi dalam merekrut ataupun menilai performansi kerja.

Sehingga hal tersebut memicu munculnya permasalahan-permasalahan terhadap PN Surabaya. Selain itu, penting untuk mengetahui gambaran mengenai model kompetensi yang dimiliki oleh hakim-hakim di PN Surabaya dengan melakukan analisis mengenai kompetensi-kompetensi yang masih harus ditingkatkan para hakim sehingga akhirnya dapat menghasilkan suatu performa kerja terbaiknya sehingga dapat mencapai visi dan misi PN Surabaya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian "Studi Deskriptif Mengenai Penyusunan Model Kompetensi pada Hakim di PN Surabaya".

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah seperti apakah model kompetensi pada hakim PN di Surabaya.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai model kompetensi pada Hakim PN di Surabaya.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan proses model kompetensi pada Hakim PN di Surabaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

a. Penelitian ini dapat memperkaya ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai model kompetensi khususnya hakim PN Surabaya.
b. Dapat berguna bagi peneliti lain yang ingin melakukan uji model kompetensi penelitian dengan topik yang sama mengenai kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi hakim : mengetahui kriteria sukses yaitu standar-standar perilaku dari excellence performance yang dipersyaratkan untuk berhasil dalam menjalankan perannya sebagai hakim.
b. Bagi perusahaan :
   - Bagi proses seleksi → menjabarkan tentang persyaratan
   - Untuk membuat program pelatihan yang efektif karena dikaitkan dengan kriteria sukses.
   - Untuk penilaian PA dapat lebih dimonitori dan diarahkan lebih jelas.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam proses persidangan, banyak pihak yang telibat di dalamnya. Pengacara, jaksa, dan masyarakat adalah pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan hakim. Banyak sekali interaksi yang terjadi antara hakim dengan masyarakat, pengacara serta jaksa baik di dalam maupun di luar persidangan. Setiap hakim mengetahui tugas apa yang harus dilaksanakan serta kemampuan apa yang harus dimiliki untuk dapat melakukan pekerjaannya agar visi dan misi

pengadilan dapat tercapai. Pengacara, jaksa, dan masyarakat adalah pengguna jasa langsung yang berhubungan dengan hakim. Oleh sebab itu, pengacara, jaksa, dan masyarakat dapat melakukan penilaian secara objektif mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang hakim.

Seorang hakim tidak terlepas dengan psikologi perkembangan dalam menjalankan tugasnya. Hakim-hakim di Pengadilan Surabaya memiliki rentang usia antara 40-60 tahun. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, seorang hakim tidak terlepas dari tugas-tugas perkembangan yang dimilikinya. Menurut teori Santrock, rentang usia tersebut tergolong ke dalam dewasa madya. Usia dewasa madya adalah suatu periode dimana orang menjadi semakin sadar akan polaritas muda-tua dan semakin berkurangnya jumlah waktu yang tersisa dalam kehidupan ; dan suatu titik ketika individu meneruskan sesuatu yang berarti pada generasi berikutnya (Santrock, 2005). Melalui generativitas, orang dewasa mempromosikan dan membimbing generasi berikutnya melalui aspek-aspek penting kehidupan seperti menjadi orang tua, mengajar, memimpin, dan melakukan sesuatu yang menguntungkan masyarakat (McAdams dalam Santrock, 2005). Mereka melihat dirinya sebagai pemimpin dan pengambil keputusan yang tertarik dalam membantu dan membimbing orang yang lebih muda.

Untuk dapat melaksanakan proses persidangan, banyak sekali persiapan yang harus dilakukan oleh seorang hakim. Seperti memeriksa dan mengadili perkara di persidangan, membaca dan membuat konsep putusan, mempelajari berkas-berkas, membaca ilmu hukum, memutuskan kapan persidangan akan

dilaksanakan, memberi tugas kepada panitera untuk melaporkan kepada jaksa akan jadwal persidangan untuk mempersiapkan saksi-saksi, dan membuat laporan persidangan. Laporan persidangan yaitu hasil perkara yang telah diputus dan ditunda (dengan alasan).

Adapun yang menjadi tugas dan tanggung jawab hakim di pengadilan negeri Surabaya adalah memutus perkara berdasarkan atas hukum dan rasa keadilan, menjaga martabat, kedudukan dan kehormatan hakim, mendengar dan memperlakukan kedua belah pihak berperkara secara berimbang dengan tidak memihak (*impartial*), sopan dalam bertutur dan bertindak, memeriksa perkara dengan arif, cermat dan sabar, harus bersifat sopan, tegas dan bijaksana dalam memimpin sidang, baik dalam ucapan maupun dalam perbuatan, harus menjaga kewibawaan dan kehidmatan persidangan antara lain serius dalam memeriksa, tidak melecehkan pihak-pihak baik dengan kata-kata maupun perbuatan, dan bersungguh-sungguh mencari kebenaran dan keadilan.

Kesuksesan proses persidangan tergantung dari kemampuan hakim dalam melaksanakan pekerjaannya. Tolok ukur kesuksesan hakim adalah keputusan yang dibuatnya, yaitu sesuai dengan keadilan dan tidak memihak pihak manapun. Banyak sekali tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang hakim untuk dapat mencapai visi dan misi pengadilan serta menegakkan hukum dan keadilan bagi masyarakat banyak.

Setiap pekerjaan memiliki kompetensi yang berbeda-beda yang harus disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh lembaga pengadilan. Dalam menyusun model kompetensi hakim di pengadilan

negeri Surabaya, kompetensi-kompetensi yang ada harus disesuaikan dengan tugas hakim sebagai penegak hukum, serta visi dan misi yang dimiliki oleh Pengadilan Negeri Surabaya. Berdasarkan tugas, visi dan misi pengadilan, diperoleh perilaku apa saja yang harus muncul dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang hakim. 21 kompetensi umum bagi pekerja penyedia jasa menurut Spencer & Spencer (1993) dijadikan sebagai kamus kompetensi untuk menterjemahkan perilaku dan kemampuan ini termasuk ke dalam kompetensi-kompetensi apa saja. Hal ini dilakukan untuk memperoleh model kompetensi yang sesuai bagi hakim di Pengadilan Negeri Surabaya agar memiliki *excellent performance* dalam melakukan pekerjaannya, sehingga visi dan misi pengadilan dapat tercapai.

Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang hakim, antara lain memiliki pengetahuan yang luas tentang hukum, mempelajari berkas-berkas dengan teliti, dan membuat konsep putusan. Sikap yang teguh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab adalah merupakan komitmen pribadi yang harus dimiliki oleh seorang hakim.

Untuk dapat mencapai visi, misi pengadilan, para hakim dituntut untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik. Untuk dapat melakukan semua tugasnya dengan baik, dibutuhkan kompetensi yang sesuai pula. Kompetensi ini dapat menunjang performansi kerja hakim agar visi dan misi pengadilan dapat tercapai.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993). Karakteristik dasar

kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang relatif mendalam dan menetap serta dapat meramalkan perilaku yang akan muncul dalam berbagai situasi atau tugas yang dihadapi. Dikatakan berhubungan dengan kriteria efektif berarti bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan performansi serta siapa yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk berdasarkan kriteria spesifik sebagai standar pengukuran. Kompetensi harus sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasi, relevan dengan keseluruhan pekerjaan, dapat diobservasi serta memprediksi *performance* kerja yang diharapkan dalam pekerjaan mereka.

Model kompetensi adalah suatu set faktor-faktor kesuksesan (kompetensi) yang di dalamnya tercakup *key behaviors* yang merupakan refleksi dari *skill* dan *knowledge* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran ataupun jabatan tertentu. Sebagai contoh, kompetensi *Initiative* salah satu *key behavior*-nya adalah mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang; kompetensi *Interpersonal Understanding* salah satu *key behavior*-nya adalah mengenali perasaan orang lain (Spencer & Spencer, 1993).

Menurut Spencer & Spencer (1993), ada lima karakteristik yang terdapat dalam kompetensi. Yang pertama adalah *motives*. *Motives* adalah keinginan yang secara konsisten mendorong seseorang untuk bertindak. *Motives* mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku individu untuk menghadapi serangkaian *goals*. *Motives* dapat memprediksi apa yang akan dilakukan individu dalam pekerjaan jangka panjang tanpa adanya pengawasan dari atasan. *Traits* adalah karakteristik yang kedua. *Traits* merupakan karakteristik yang terdiri dari bakat,

kemampuan, sifat dan karakteristik fisik serta respon lainnya yang secara konsisten ditampilkan dalam bekerja, contoh: hakim yang memiliki kontrol diri terhadap emosi dirinya ketika menghadapi terdakwa.

Berikutnya, *self concept* adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Misalnya seorang hakim yang memiliki *value* menjadi penegak keadilan tetapi tidak menyukai untuk berinteraksi dengan pengacara atau jaksa maka hakim tersebut gagal dalam profesinya. Kemudian, *knowledge* adalah informasi yang diperoleh seseorang secara spesifik dalam suatu area. *Knowledge* memprediksi dengan baik apa yang dapat dilakukan seseorang bukan apa yang akan dia lakukan. Misalnya, seorang hakim harus memiliki pengetahuan yang luas akan hukum dan undang-undang, karena hukum bersifat statis. Dan yang terakhir adalah *skill*. *Skill* adalah kemampuan untuk menampilkan tugas secara fisik atau mental. *Skill* terdiri dari *analytical thinking* dan *conceptual thinking*. *Analytical thinking* yaitu mengolah data, menjelaskan sebab akibat, mengorganisir data dan rencana. *Conceptual thinking* yaitu memahami bentuk-bentuk dalam data yang kompleks. Misalnya, seorang hakim harus dapat membuat suatu konsep putusan yang adil.

Berdasarkan *The Iceberg Model* (McClelland, dalam Spencer & Spencer, 1993), kompetensi yang terdiri dari *knowledge* dan *skill* berada di permukaan dan relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Pelatihan merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan kompetensi ini. *Motive, trait, dan self concept* merupakan bagian yang lebih sulit untuk diukur dan dikembangkan karena merupakan kompetensi yang lebih tersembunyi (*hidden*), lebih dalam

(*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang. Cara yang paling efektif untuk mengukur dan mengembangkan kompetensi ini adalah mengadakan seleksi dan melalui pelatihan, tetapi membutuhkan waktu yang lama dan cukup sulit. Kompetensi yang mengandung aspek *motive, trait, dan self concept* dapat meramalkan perilaku yang berkaitan dengan keterampilan yang pada akhirnya akan meramalkan hasil unjuk kerja (*outcome*).

Banyak institusi, termasuk institusi pemerintah seperti pengadilan lebih mementingkan kemampuan akademis (*knowledge)* dan ketrampilan (*skill*) pada saat melakukan penyeleksian dan perekrutan pegawai. Padahal selain kemampuan akademis (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*), masih ada aspek dari dalam diri yang dapat mempengaruhi performa kerja seseorang yang sering diabaikan, seperti *self concept, traits* dan *motives*. Daya dari *motif* dan *trait* menyebabkan munculnya tindakan yang menuju pada tercapainya hasil yang diinginkan. Karakteristik kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) didalamnya termasuk karakteristik kompetensi yang berkaitan dengan *motif, trait* dan *self concept*, dimana karakteristik kompetensi *motif, trait* dan *self concept* ini memberikan 'daya penggerak' atau 'pendorong' bagi penggunaan *knowledge* dan *skill* (Spencer & Spencer, 1993). Tanpa ketiga hal tersebut, profesi hakim tidak dapat tampil sepenuhnya menjadi seorang hakim.

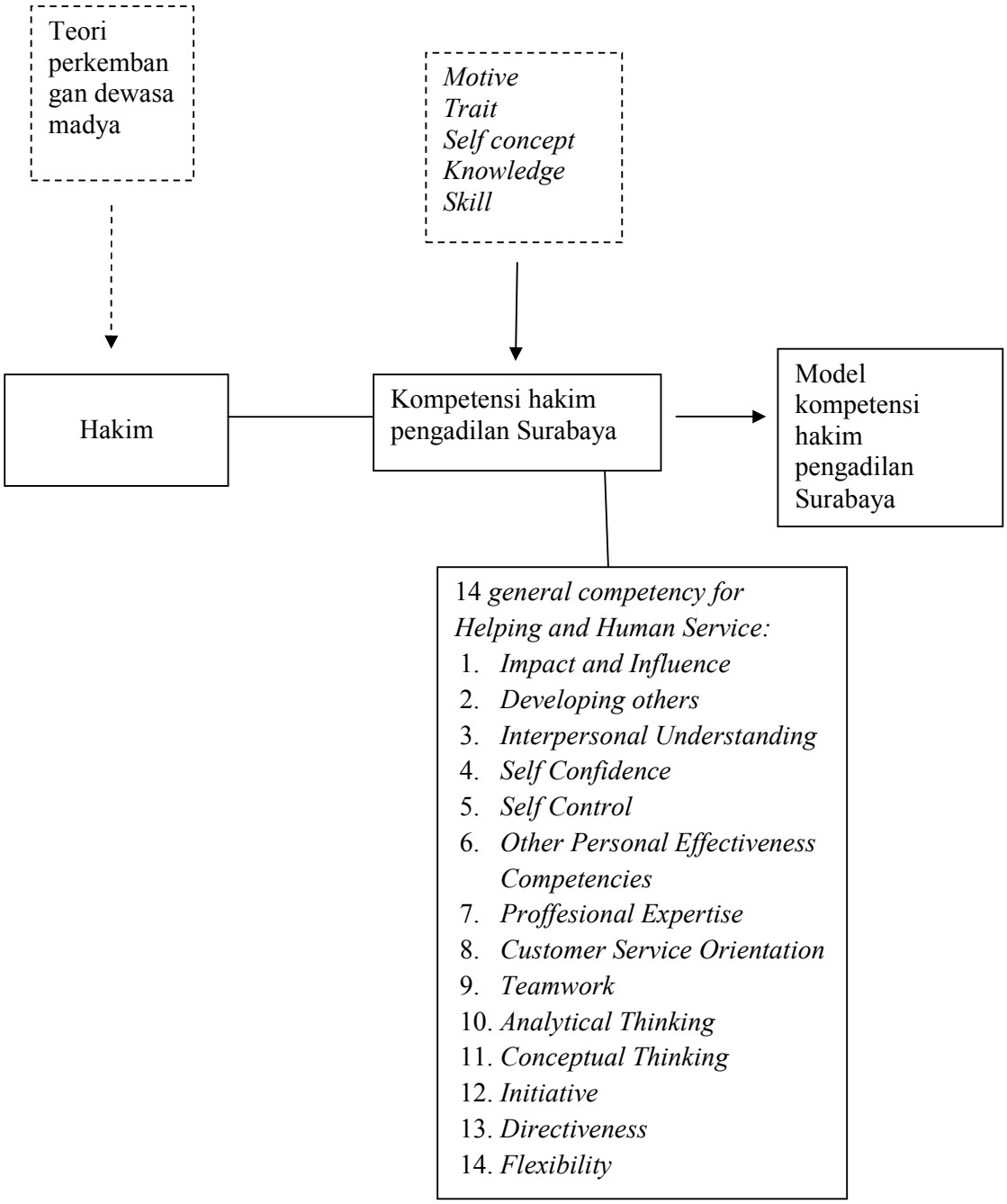
Menurut Spencer & Spencer, ada 14 *general competency for Helping and Human Service Professionals***.** Alat ukur ini terdiri dari 117 item. Item tersebut terdiri dari aspek:

Impact and Influence, Developing others, Interpersonal Understanding, Self Confidence, Self Control, Other Personal Effectiveness Competencies, Proffesional Expertise, Customer Service Orientation, Teamwork , Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Initiative, Directiveness, Flexibility

Berdasarkan 14 *general competency for Helping and Human Service Professionals* tersebut akan disusun menjadi sebuah model kompetensi bagi hakim Pengadilan Negeri Surabaya yang disesuaikan dengan visi, misi, tugas, tujuan, dan tanggung jawab hakim. Hal ini menuntut semakin tingginya sikap professional yang harus dimiliki oleh seorang hakim. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa hakim memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan kualitas lembaga pengadilan di Indonesia.

Dengan adanya model kompetensi yang dapat menggambarkan *knowledge, skill, motive, trait* dan *self concept* seseorang, maka kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing hakim dapat diketahui, sehingga dapat diambil langkah penanggulangannya secepat mungkin. Pengambilan langkah yang cepat ini juga dipastikan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas lembaga peradilan yang berdampak pada kualitas outputnya. Penyusunan model kompetensi pada hakim di Pengadilan Negeri Surabaya diharapkan akan dapat membawa suatu perubahan yang dapat meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat mendorong tercapainya visi serta misi Pengadilan Negeri Surabaya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dari bagan berikut:

Bagan 1.1 Kerangka pikir



1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menarik asumsi sebagai berikut:

1. Hakim Pengadilan Negeri Surabaya harus memiliki 14 *generic competency model for Human Service Professionals.*
2. Hakim PN Surabaya cenderung memiliki skor yang rendah dalam 14 *generic competency model for Human Service Professionals,* karena dari fakta-fakta yang dikumpulkan keputusan hakim PN Surabaya cenderung belum dapat memuaskan masyarakat.