

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kritik dari eksternal peradilan (masyarakat) maupun otokritik dari internal peradilan terkait pelaksanaan promosi dan mutasi Hakim senyatanya telah memberikan *angin segar* bagi pembaharuan promosi dan mutasi Hakim. Bilamana dahulu promosi dan mutasi didasarkan atas Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan Daftar Urutan Senioritas (DUS) semata tanpa mempertimbangkan kualitas dan kompetensi Hakim secara komprehensif, maka melalui beberapa ikhtiar pembaharuan maka Mahkamah Agung telah berhasil merumuskan beberapa kebijakan diantaranya dengan memberlakukan *fit and proper test* bagi Pimpinan Pengadilan, Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor: 139/KMA/SK/VII/2013 Tentang Pembaruan Pola Promosi dan Mutasi Hakim Karir dan Pola Pembinaan Hakim Ad Hoc pada Peradilan-peradilan Khusus di Lingkungan Peradilan Umum.

Harus diakui bahwa dengan adanya Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor: 139/KMA/SK/VII/2013 tersebut merupakan langkah strategis bagi pembaruan sistem atau pola promosi dan mutasi Hakim pada lingkungan peradilan umum khususnya dan lingkungan peradilan lain yang berada dibawah Mahkamah Agung. Meskipun penyempurnaan pola promosi dan mutasi secara normatif masih pada lingkungan peradilan umum, namun lingkungan peradilan Agama dan Tata Usaha Negara diharapkan akan menyusul untuk melakukan reformulasi penyempurnaan pola promosi dan mutasi sebagaimana yang dilakukan oleh peradilan umum dengan tetap mempertahankan kekhasan atau spesifikasi permasalahan yang dihadapi masing-masing lingkungan. Sementara itu untuk lingkungan peradilan militer masih berpedoman pada basis norma dan fondasi manajemen kemiliteran sehingga belum memungkinkan untuk terintegrasi secara utuh dalam konteks kebijakan sistem satu atap. Oleh karena itu ikhtiar pembaruan pola promosi dan mutasi Hakim tersebut patut diapresiasi karena sudah memberikan landasan hukum yang strategis bagi pelaksanaan promosi dan mutasi Hakim saat ini.

Secara konseptual, rumusan penyempurnaan pola promosi dan mutasi sebagaimana yang diatur dalam Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor: 139/KMA/SK/VII/2013 tersebut cukup lengkap, diantaranya telah diatur mengenai pengertian, tujuan, pelaksanaan, sifat dan jenis serta persyaratan promosi dan mutasi Hakim. Bahkan secara filosofis telah mengakomodasi secara implisit prinsip pelayanan prima dan *merrit system*. Salah satu contoh pelayanan prima yang dimaksud terdapat pada klausul bahwa “mutasi dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan organisasi, namun tetap memperhatikan kepentingan individu”. Adapun contoh yang terkait dengan penerapan *merrit system* tercermin pada klausul bahwa “promosi dan mutasi jabatan Hakim diharuskan untuk mempertimbangkan kualitas dengan memperhatikan kemampuan teknis, integritas, kinerja/prestasi kerja, kualifikasi pendidikan serta pengalaman pendidikan dan latihan tanpa mengesampingkan senioritas (baik pangkat / golongan maupun masa kerja hakim). Selain itu harus diterapkan sistem penghargaan bagi hakim yang berprestasi dan berintegritas, dan pemberian hukuman/sanksi bagi hakim yang melakukan pelanggaran, baik pelanggaran kode etik, disiplin, kesalahan teknis yang sangat mendasar dalam penanganan perkara maupun terlibat dalam tindak pidana”. Melalui pengaturan yang demikian maka akan membawa pembaruan semangat kinerja para Hakim untuk berkompetisi secara sehat dalam hal meningkatkan kompetensi dan menjaga integritas dengan sebaik-baiknya.

Ditinjau dari perspektif sistem manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada keterpaduan secara sistemik antar unsur, pola promosi dan mutasi yang telah ada tersebut sepatutnya dapat dilengkapi dengan pembangunan profil kompetensi jabatan dan profil kompetensi individu Hakim berupa reformulasi penilaian kinerja, perilaku dan integritas Hakim. Secara teknis dalam hal penilaian terhadap kompetensi tersebut baik yang berupa kompetensi teknis dan non teknis patut dipertimbangkan mekanisme penilaian dalam bentuk sistem *scoring* yang terbuka dan dapat diakses oleh para Hakim sehingga akan terpacu untuk memperbaiki dan melengkapi kompetensinya masing-masing. Di sisi lain ditinjau dari perspektif sistem, profil kompetensi jabatan yang sinergi dengan profil kompetensi individu, pun juga secara fundamental terkoneksi dengan sistem

pengembangan kompetensi yang telah didapatkan selama menjadi Calon Hakim (program PPC yang notabene telah menerapkan pendidikan berbasis kompetensi). Selain itu patut juga dipertimbangkan untuk melibatkan tim penilai independen dan profesional yang membantu melakukan penilaian bersama tim penilai internal yang sudah ada. Misalnya melibatkan lembaga konsultan psikologi untuk membantu menilai psikis dari para peserta secara objektif, atau melibatkan tim pemeriksa kesehatan yang secara khusus memeriksa kondisi kesehatan, atau bisa juga melibatkan ahli/pakar yang memiliki kompetensi bidang (filsafat, hukum, sosial atau negarawan) yang diakui secara nasional dan memiliki integritas yang tinggi untuk menilai kompetensi teknis dan non teknis dari para Hakim peserta seleksi promosi (khususnya untuk jabatan pengadilan-pengadilan tertentu yang memiliki skema tantangan dan rintangan yang cukup tinggi). Bilamana beberapa hal tersebut diterapkan maka dapat diharapkan promosi dan mutasi Hakim yang notabene berbasis kompetensi tersebut secara komprehensif memiliki akuntabilitas dan objektivitas yang lebih tinggi.

Adapun yang terkait dengan penilaian integritas, secara fungsional diharapkan adanya peningkatan peran Badan Pengawasan dalam konteks pelaksanaan promosi dan mutasi Hakim. Peningkatan peran yang dimaksud adalah bahwa Badan Pengawasan tidak hanya memberikan informasi, catatan dan rekomendasi dalam forum penilaian baik pada saat pra TPM maupun TPM yang terkait dengan *track record* sanksi dan hukuman disiplin dari Hakim peserta seleksi promosi dan mutasi yang bermasalah saja, namun lebih daripada itu Badan Pengawasan juga perlu difungsikan untuk memberikan informasi, catatan dan rekomendasi (data base dari profil integritas) dalam forum penilaian terkait dengan *track record* yang “putih” dari para Hakim yang berintegritas untuk diusulkan mendapat tempat dan jabatan yang strategis. Sehingga sistem pengawasan berbasis integritas dalam konteks promosi dan mutasi ini mewujudkan dalam sistem *reward* dan *punishment* secara berimbang. Oleh karena itu melalui peningkatan peran yang demikian sistem pengawasan akan berfungsi secara *preventif* (pencegahan) sebagai alat filter/penyaring agar Hakim yang bermasalah tidak menduduki jabatan atau tempat strategis, di sisi lain sistem pengawasan juga berfungsi untuk memunculkan dan mendukung Hakim yang berkualitas dan

berintegritas baik untuk menduduki jabatan atau tempat strategis. Dengan demikian bilamana sistem pengawasan berbasis integritas ini bekerja dalam konteks promosi dan mutasi maka diharapkan terdapat peningkatan kualitas dan integritas dari pimpinan pengadilan yang notabene sebagai ujung tombak pelayanan keadilan kepada masyarakat sehingga secara *qonditio quanon* kredibilitas lembaga peradilan semakin mengalami peningkatan yang signifikan.

Pada dasarnya dalam konteks sistem promosi dan mutasi Hakim, setidaknya terdapat 3 (tiga) pihak yang terkait langsung yang notabene satu sama lain saling mempengaruhi. Bilamana diibaratkan sebagai sebuah segitiga maka masing-masing saling mempengaruhi antar sudut-sudutnya. Demikian halnya sistem promosi dan mutasi Hakim, pihak yang berkepentingan dan berkebutuhan adalah organisasi Mahkamah Agung, para Hakim dan masyarakat pencari keadilan. Organisasi Mahkamah Agung berkepentingan menyelenggarakan promosi dan mutasi untuk pengisian kekosongan formasi dan penyegaran organisasi demi berjalannya organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu bagi Hakim, sistem promosi dan mutasi sangat berpengaruh bagi hajat karier dan kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi masyarakat, sistem promosi dan mutasi Hakim akan berdampak pada pelayanan keadilan terhadap mereka sebab mereka akan dilayani oleh Hakim yang ditunjuk sebagai pelayan keadilan bagi mereka, jadi jika hasil promosi dan mutasi itu menghasilkan atau menempatkan Hakim yang kurang baik maka sudah tentu pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan sulit untuk diharapkan secara maksimal.

Secara esensial, pemegang otoritas sistem promosi dan mutasi Hakim adalah Mahkamah Agung. Dengan demikian birokrasi Mahkamah Agung yang terkait dengan promosi dan mutasi jika ditinjau dari perspektif pelayanan prima, posisinya adalah sebagai pelayan. Bilamana pelayanan yang dilakukannya dapat memuaskan para pihak pengguna layanan, dalam hal ini para Hakim dan masyarakat, maka sudah tentu kepentingan Mahkamah Agung akan terpenuhi secara otomatis. Namun bilamana sistem pelayanan promosi dan mutasi ini tidak menghasilkan kepuasan bagi pengguna layanan, maka sudah tentu pencapaian target kinerja dan tujuan organisasi akan terganggu. Setidaknya terdapat beberapa

hal yang dapat dikategorikan sebagai representasi pelayanan prima dalam konteks penyelenggaraan promosi dan mutasi Hakim, diantaranya:

1. Prinsip promosi dan mutasi Hakim dijalankan menurut kepentingan kedinasan atau institusi, namun perlu juga mempertimbangkan kepentingan individu. Hal ini telah ditegaskan dalam Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 139/KMA/SK/VIII/2013, memang disadari bahwa dalam kondisi tertentu kepentingan individu dapat dipertimbangkan sebagai bahan baku penilaian promosi dan mutasi. Namun demikian keadaan tertentu tersebut harus sesuai dengan rasionalitas kebijakan Pimpinan organisasi (diskresi).
2. Penerapan sistem regional dalam hal promosi dan mutasi. Sistem regional yang dimaksud adalah suatu sistem pembagian wilayah area untuk promosi dan mutasi Hakim pada tahap awal dan menengah perjalanan karirnya. Namun demikian bilamana dalam jabatan tertentu harus berpindah lintas regional untuk menambah wawasan nasionalnya. Dalam setiap wilayah terdapat kelas pengadilan variatif misalnya dengan perbandingan 1 (pengadilan kelas IA khusus atau IA): 2 (pengadilan kelas IB) : 3 (pengadilan kelas II) sehingga memungkinkan dapat berpindah antar pengadilan tetap dalam regional yang ada. Dengan demikian dapat membantu para Hakim tidak terlalu terbebani oleh biaya hidup dan secara psikologis dapat beradaptasi dengan nyaman serta terprediksi. Secara operasional organisasi juga tidak terlalu membebani anggaran belanja negara.
3. Pemberlakuan hak *opsi* guna membuka ruang partisipatif dari para Hakim. Sebagaimana paradigma pelayanan prima, ruang menyampaikan keluhan dan aspirasinya perlu dibuka seluas-luasnya. Meskipun dalam hal keputusan, pimpinan organisasi tidak selamanya sepakat atau setuju dengan yang diinginkan oleh Hakim. Namun demikian ketidak sepakatan dan ketidak setujuan tersebut terargumentasikan dengan baik dan secara terbuka sehingga dapat dipahami oleh Hakim. Misalnya mengenai request tempat mutasi, dalam sistem regional, para Hakim pemula ditempatkan di area dimana yang bersangkutan mendaftar sebagai Calon Hakim. Namun

dimungkinkan berpindah regional bilamana terdapat hal-hal atau keadaan tertentu yang dapat ditolerir dan kuotanya masih ada. Namun bilamana menurut pengelola, usulan perpindahan tersebut tidak dapat dimungkinkan dengan berbagai argumentasi yang logis maka secara terbuka perlu dikomunikasikan dengan baik sehingga terdapat pemahaman yang tepat dari Hakim yang bersangkutan.

4. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk mewujudkan keterbukaan publik dan transparansi sistem promosi dan mutasi Hakim. Pada dasarnya keterbukaan publik dalam promosi dan mutasi hakim sangat penting keberadaannya sebagai sarana kontrol sosial masyarakat. Pun juga teknologi Informasi dalam hal promosi dan mutasi harus digunakan secara optimal untuk mewujudkan transparansi di internal lingkungan peradilan (khususnya terhadap Hakim). Dengan demikian teknologi Informasi harus digunakan sebagai sarana komunikasi yang aktif, intensif dan terbuka antara pengelola promosi dan mutasi dengan para Hakim, sehingga dapat meminimalisir budaya “setor muka” atau “kenal-tak kenal” (misalnya sebelum ada website khusus pengelolaan promosi dan mutasi, komunikasi antara Hakim dengan pengelola harus tatap muka dan sang Hakim jauh-jauh dari tempat tugasnya datang ke Jakarta atau via telepon yang sifatnya kurang transparan, bilamana sesudah penggunaan Teknologi Informasi maka komunikasi dapat dilakukan secara terbuka dan komunikatif serta efisien sehingga terwujud pelayanan prima)
5. Periodeisasi jabatan pimpinan Pengadilan untuk mewujudkan kaderisasi dan regenerasi organisasi yang sehat. Sebagaimana diketahui bahwa dalam organisasi yang modern terdapat siklus kepemimpinan yang sehat. Periodeisasi jabatan pimpinan perlu untuk diterapkan mengingat masih ada tugas organisasi yang secara mendasar berupa kaderisasi. Untuk itulah diperlukan periodeisasi jabatan, misalnya 3 (tiga) tahun dalam 1 (satu) periode, dan maksimal dapat menjabat sebagai Pimpinan Pengadilan Tinggi maksimal selama 2 (dua) periode. Setelah periode terakhir selesai, yang bersangkutan dapat menduduki Hakim Tinggi biasa. Layaknya di Perguruan Tinggi, seorang Profesor tidak selamanya menjadi rektor atau dekan, namun

ada saatnya mereka menjadi dosen an sich semacam emiritus. Secara teknis, setiap periode perlu untuk dilakukan *fit and proper test* dan tes kesehatan serta tes psikologi untuk memastikan bahwa yang bersangkutan memiliki stamina dan kompetensi yang lebih mumpuni daripada peserta yang lain. Dengan demikian terdapat kompetisi untuk mendapatkan jenjang jabatan tersebut.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang ada maka peneliti merinci beberapa saran diantaranya: *Pertama*, perlu dibangun profil kompetensi inti organisasi Mahkamah Agung dan profil kompetensi jabatan Pimpinan Pengadilan agar kompetensi para peserta promosi dan mutasi dapat terukur dan ternilai secara objektif serta akuntabel. *Kedua*, perlu juga dilakukan reformulasi standarisasi penilaian kinerja dan prestasi Hakim yang notabene bermanfaat bagi evaluasi kerja Hakim setiap tahunnya sehingga yang bersangkutan memiliki pemahaman tentang kelebihan atau kekuarangan dan di sisi lain organisasi dapat memantau secara periodik perkembangan dari para Hakim yang secara *conditio sine quanon* bermanfaat bagi proses penialaian promosi dan mutasi. *Ketiga*, perlu adanya pelibatan tim penilai (eksternal) yang independen dan berintegritas untuk membantu tim penilai internal sesuai dengan bidang kompetensinya masing-masing sehingga penilaiannya semakin objektif dan akuntabel serta profesional. *Keempat*, perlu adanya profil integrity berupa data base hasil penelitian dan investigasi yang dimiliki oleh Badan Pengawasan yang notabene tidak hanya terdiri dari catatan Hakim bermasalah saja tetapi juga Hakim yang memiliki integritas yang baik untuk dimanfaatkan sebagai bahan penilaian promosi dan mutasi Hakim sehingga sistem pengawasan terkoneksi dengan mekanisme *reward and punishment*. *Kelima*, untuk mendukung pelayanan prima dalam hal pengelolaan sistem promosi dan mutasi maka perlu dibangun beberapa hal diantaranya: Reformulasi sistem regional berdasarkan kepentingan organisasi (minimlisasi anggaran) dan kepentingan Hakim (mudah beradaptasi dan terprediksi); Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung transparansi dan menyediakan ruang partisipatif dari para Hakim

yang dapat menyederhanakan birokrasi; dan Penggunaan diskresi Pimpinan pada keadaan tertentu demi merespon kepentingan dan kebutuhan individu Hakim dan pembaruan organisasi dalam hal pelaksanaan promosi dan mutasi yang dapat dipertanggung-jawabkan dan dipertanggung-gugatkan; serta Periodeisasi jabatan pimpinan Pengadilan untuk mewujudkan kaderisasi dan regenerasi organisasi yang sehat.

