

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH TATA KELOLA DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MEYLAN

NIM. 500580955

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

ABSTRACT**The Influence of Good Governance and Human Resources Competencies on Organization Performance (Empirical Studies in Administrative Judicial State)**

Meylan
Meylan@ptun.org

Graduate Studies Programme
Indonesia Open University

This study aimed to analyze the effect of good governance and human resources competencies on organization performance in administrative judicial state. The sample taken in this research is using purposive sampling method. Data is collected using survey method with questionnaire technique. The target of respondent in this research is 82 respondents, but respondent's data that can be processed is only 80 respondent's answers. Statistical processing of the data obtained using the statistical software package for social science (SPSS) for Windows version 20. To test the quality of data from the instruments being used is conducted with validity test and reliability test. Classical assumption test which consist of normality test, multicollinearity test and heteroscedasticity test, is intended as the prerequisite to conduct multiple linear regression test.

The result of multiple regression analysis showed: 1) good governance does not influence significantly on organizational performance, 2) human resources competencies influence significantly on organizational performance, 3) simultaneously good governance and human resources competencies influence significantly on organizational performance. The value R^2 is 70,2% indicate good governance and human resources competencies gave to contribution is 70,2% on organizational performance, while 29,8% caused by other factors such as leadership and organizational culture. The result of hypothesis test provides synthesis that as well as the better the good governance and the stronger human resources competencies is, then the outcome of organizational performance will also be improved.

Keywords: Good Governance, Human Resources Competencies, Organization Performance

ABSTRAK**PENGARUH TATA KELOLA DAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(STUDI EMPIRIS DI LINGKUNGAN
PERADILAN TATA USAHA NEGARA)**

Meylan
Meylan@ptun.org

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Target responden penelitian ini adalah 82 responden, namun data responden yang dapat diolah adalah 80 jawaban responden. Pengolahan statistik terhadap data-data yang diperoleh menggunakan perangkat lunak *statistic package for social science (SPSS) for windows version 20*. Untuk menguji kualitas data dari instrumen yang digunakan dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas, dimaksudkan sebagai persyaratan untuk melakukan uji regresi linear berganda.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan: 1) tata kelola tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, 2) kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, 3) secara simultan tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tata kelola dan kompetensi secara langsung adalah ditunjukkan pada nilai sebesar 70,2% pada *adjusted R Square*. Hal ini menunjukkan bahwa sisa pengaruh yang sebesar 29,8% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi. Hasil pengujian hipotesis memberikan sintesa bahwa semakin baik tata kelola serta semakin kuatnya kompetensi sumber daya manusia maka kinerja organisasi yang dihasilkan semakin baik pula.

Kata kunci: Tata Kelola, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kinerja Organisasi

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Tata Kelola Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara) adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia Menerima sanksi akademik.

Jakarta,
Yang Menyatakan



Meylan
NIM. 500580955

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Tata Kelola Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)

Penyusun TAPM : Meylan

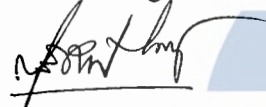
NIM : 500580955

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu/25 Juni 2016

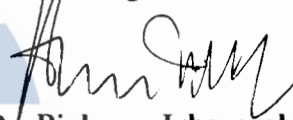
Menyetujui :

Pembimbing II



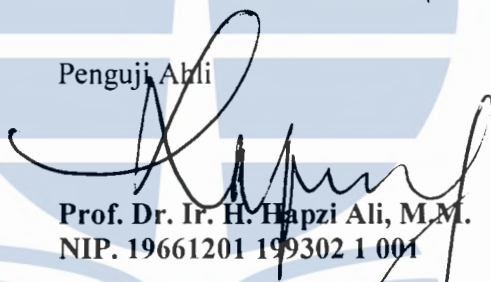
Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si.

Pembimbing I



Dr. Biakman Irbansyah, M. B. A.

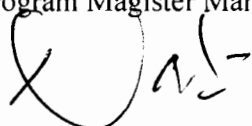
Penguji Ahli



Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.
NIP. 19661201 199302 1 001

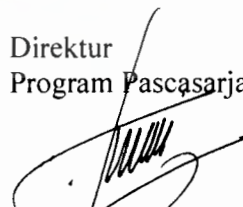
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., MSc.
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pascasarjana



Suciani M.Sc.Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Meylan
 NIM : 500580955
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 25 Juni 2016
 Waktu : Pukul 08.00-09.15

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

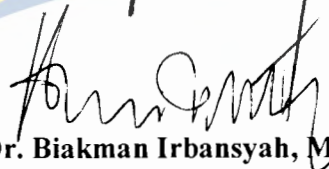
Ketua Komisi Penguji


Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed

Penguji Ahli


Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.

Penguji I/Pembimbing I


Dr. Biakman Irbansyah, M. B. A.

Penguji II/Pembimbing II


Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih, anugerah, dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)” ini sesuai pada waktunya sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana Strata Dua (S2) pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka dengan baik.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapat dukungan, bantuan dan masukan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terimakasih kepada:

1. Suciati M.Sc.Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Dr. Irlan Soelaeman, M.Ed., selaku Kepala UPBJJ Jakarta Universitas Terbuka.
3. Mohamad Nasoha, SE., MSc., Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Pengelola Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah banyak membantu penulis selama perkuliahan.
5. Dr. Biakman Irbansyah, MBA dan Dr. Wilfridus B. Elu, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing penulis selama menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh pegawai Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara.
7. Seluruh dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

8. Kedua orang tua saya. Papa, Basa Oloan Lumbantoran dan mama, Putri Dermawan Pardede. Terimakasih atas tetesan keringat dan air mata yang telah papa dan mama keluarkan selama membesarkan, membimbing dan mengajarkan saya dari kecil hingga sekarang. Terimakasih juga atas doa-doa yang kalian berikan untuk saya. Seperti udara, kasih yang engkau berikan kepada ku. Adik, Yunika Rotua Lumbantoran, terima kasih untuk semua bentuk dukungannya.
9. Suami, Wilson Agustinus Marpaung dan anak, Doli Petra Marpaung, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moril, serta memberikan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini.
10. Teman-teman mahasiswa program Magister Manajemen masa registrasi 2014.2
11. Para responden kuesioner dan pihak-pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang perlu disempurnakan baik dari segi substansi maupun teknis penulisan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi baik untuk kepentingan akademis secara umum dan khususnya untuk Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Jakarta, Juni 2016

Penulis

Meylan

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| Abstract..... | i |
| Abstrak..... | ii |
| Lembar Pernyataan Bebas Plagiat..... | iii |
| Lembar Persetujuan TAPM..... | iv |
| Lembar Pengesahan TAPM..... | v |
| Kata Pengantar..... | vi |
| Daftar Isi..... | viii |
| Daftar Gambar..... | x |
| Daftar Tabel..... | xi |
| Daftar Lampiran..... | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 8 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 9 |
| E. Sistematika Penulisan..... | 10 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Kajian Teori..... | 11 |
| 1. <i>Stewardess Theory</i> | 11 |
| 2. Tata Kelola..... | 15 |
| a. Prinsip - prinsip Tata Kelola..... | 18 |
| b. Pengertian Prinsip - Prinsip Tata Kelola..... | 21 |
| 3. Kompetensi Sumber Daya Manusia..... | 27 |
| a. Pengertian Kompetensi..... | 27 |
| b. Karakteristik Kompetensi..... | 28 |
| c. Kamus Kompetensi..... | 35 |
| d. Kompetensi Hakim..... | 39 |
| 4. Kinerja Organisasi..... | 42 |
| a. Pengertian Kinerja..... | 42 |
| b. Indikator Kinerja Organisasi..... | 42 |
| c. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah..... | 45 |
| 5. Teori Kekuasaan Kehakiman..... | 47 |
| B. Penelitian Terdahulu..... | 48 |
| C. Pengembangan Hipotesis..... | 53 |
| D. Kerangka Pemikiran..... | 56 |
| E. Definisi Operasional..... | 57 |
| | |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian..... | 60 |
| B. Populasi dan Sampel..... | 62 |
| C. Instrumen Penelitian..... | 63 |
| D. Teknik Penarikan Sampel..... | 71 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| E. | Analisis Data..... | 71 |
| BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN | | |
| A. | Gambaran Umum Peradilan Tata Usaha Negara..... | 80 |
| B. | Profil Responden..... | 88 |
| C. | Hasil Analisis Data..... | 92 |
| D. | Pembahasan Hasil Penelitian..... | 113 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | | |
| A. | Kesimpulan | 127 |
| B. | Saran | 127 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

| | | Halaman |
|--------|-----|----------------------------------|
| Gambar | 2.1 | Karakteristik Kompetensi..... 30 |
| | 2.2 | Kerangka Berpikir..... 54 |
| | 4.1 | Struktur Organisasi..... 85 |
| | 4.1 | Hasil Uji Heteroskedasitas 107 |



DAFTAR TABEL

| | | | Halaman |
|-------|------|---|---------|
| Tabel | 1.1 | Penjatuhan Hukuman Disiplin Yang Dijatuhkan Berdasarkan Jenis Hukuman Tahun 2014..... | 6 |
| | 2.1 | <i>Stewardship Theory</i> | 13 |
| | 2.2 | Matriks Penelitian Terdahulu..... | 48 |
| | 3.1 | Desain Penelitian..... | 61 |
| | 3.2 | Bimbingan Teknis Periode Januari-April 2016..... | 62 |
| | 3.3 | Rincian Kuesioner Penelitian..... | 63 |
| | 3.4 | Tabel Kriterium..... | 64 |
| | 3.5 | Tabel Batasan Kriteria..... | 65 |
| | 3.6 | Kriteria Skor Jawaban Responden Berdasarkan Persentase Skor Aktual..... | 66 |
| | 3.7 | Definisi Operasional Variabel Penelitian..... | 67 |
| | 3.8 | Pengambilan Keputusan Durbin Watson..... | 75 |
| | 4.1 | Jumlah Hakim di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin | 85 |
| | 4.2 | Jumlah Hakim di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara Menurut Jenis Hakim dan Jenis Kelamin | 86 |
| | 4.3 | Jumlah Hakim di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara Menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin | 86 |
| | 4.4 | Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 88 |
| | 4.5 | Profil Responden Berdasarkan Umur..... | 89 |
| | 4.6 | Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.. | 89 |
| | 4.7 | Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja..... | 89 |
| | 4.8 | Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 91 |
| | 4.9 | Profil Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan... | 91 |
| | 4.10 | Hasil Deskriptif Variabel Penelitian..... | 93 |
| | 4.11 | Distribusi Jawaban Responden Mengenai Tata Kelola..... | 94 |
| | 4.12 | Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kompetensi SDM..... | 95 |
| | 4.13 | Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Organisasi | 97 |
| | 4.14 | Hasil Uji Validitas Variabel Tata Kelola..... | 99 |
| | 4.15 | Hasil Uji Reabilitas Variabel Tata Kelola..... | 100 |
| | 4.16 | Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi..... | 100 |
| | 4.17 | Hasil Uji Reabilitas Variabel Kompetensi..... | 102 |
| | 4.18 | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja..... | 103 |
| | 4.19 | Hasil Uji Reabilitas Variabel Kinerja..... | 103 |
| | 4.20 | Hasil Uji Normalitas..... | 104 |
| | 4.21 | Hasil Uji Multikolinearitas | 105 |
| | 4.22 | Hasil Autokorelasi..... | 106 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.23 | Hasil Uji Regresi Liner Berganda..... | 108 |
| 4.24 | Hasil Uji Determinasi atau Koefisien Determinasi (R^2)..... | 110 |
| 4.25 | Hasil Uji F..... | 112 |
| 4.26 | Rangkuman Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu..... | 125 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|----------|-----------------------------|-----|
| Lampiran | Kuesioner..... | 134 |
| | Hasil Perhitungan SPSS..... | 141 |



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penegakan hukum di Indonesia masih belum berjalan secara tepat sesuai dengan apa yang ingin diwujudkan di dalam Pancasila sila ke-lima yaitu “keadilan sosial bagi seluruh masyarakat Indonesia”. Ini dibuktikan dengan makin maraknya Operasi Tangkap Tangan (OTT) yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap mafia peradilan karena merupakan akar dari masalah korupsi di Indonesia. Menurut Arief (2002) penegakan hukum adalah suatu usaha untuk menanggulangi kejahatan secara rasional, memenuhi rasa keadilan dan berdaya guna. Dalam rangka menanggulangi kejahatan terhadap berbagai sarana sebagai reaksi yang dapat diberikan kepada pelaku kejahatan, berupa sarana pidana maupun non hukum pidana, yang dapat diintegrasikan satu dengan yang lainnya. Apabila sarana pidana dipanggil untuk menanggulangi kejahatan, berarti akan dilaksanakan politik hukum pidana, yakni mengadakan pemilihan untuk mencapai hasil perundang-undangan pidana yang sesuai dengan keadaan dan situasi pada suatu waktu dan untuk masa-masa yang akan datang.

Untuk mewujudkan penegakan hukum diperlukan aparat penegak hukum yang bertindak secara tegas adil dan jujur. Adapun aparat penegak hukum antara lain Kepolisian, KPK, Mahkamah Agung, Komisi Yudisial, Otoritas Jasa Keuangan, Badan Pengawas Pasar Modal, Direktorat Jenderal Imigrasi, Kejaksaan, serta Satpol PP. Lembaga-lembaga tersebut dapat dikatakan sebagai penegak hukum bukan hanya karena memiliki kewenangan terkait proses Peradilan, tetapi juga karena memiliki kewenangan menangkap, memeriksa,

mengawasi, atau menjalankan perintah undang-undang di bidangnya masing-masing. Perlu adanya sinkronisasi diantara aparat penegak hukum tersebut, apabila sudah terjalin maka akan tercipta suatu keadaan yang menjadi tujuan dari hukum itu dibuat yaitu kepastian hukum, kemanfaatan hukum dan juga keadilan bagi setiap masyarakat.

Asshiddiqie (2006) menegaskan kedudukan Mahkamah Agung merupakan salah satu dari lembaga yudikatif dalam pembagian kekuasaan menurut Trias Politika. Menurut Pasal 24 ayat (2) UUD 1945 yang telah diamandemen, Mahkamah Agung adalah lembaga negara yang melakukan kekuasaan kehakiman, yaitu kekuasaan yang menyelenggarakan peradilan untuk menegakkan hukum dan keadilan. Hal ini diimplementasikan dengan kewenangan untuk mengadili pada tingkat kasasi, menguji peraturan perundang-undangan di bawah Undang-undang dan wewenang lain yang diberikan Undang-undang. (Pasal 24 A ayat (1) Perubahan ke III UUD 1945). Sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. (Pasal 1 UU No.3 Tahun 2009 Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1985 Tentang Mahkamah Agung) Mahkamah Agung adalah salah satu pelaku kekuasaan kehakiman

Mahkamah Agung telah memberlakukan sistem kekuasaan kehakiman menjadi sistem satu atap atau sering disebut *one roof system* pada tahun 1999 dimana kewenangan teknis yudisial dan kewenangan organisasi, administrasi, serta finansial di bawah kekuasaan Mahkamah Agung (MA). Pada tahun yang sama status kepegawaian hakim di semua tingkatan badan peradilan berubah statusnya dari status pegawai negeri sipil (PNS) menjadi pejabat

Negara. Penyatuan badan peradilan dalam satu atap dan perubahan status hakim dimaksudkan untuk menciptakan badan peradilan yang mandiri dan terlepas dari campur tangan pemerintah (eksekutif) sehingga badan peradilan sebagai lembaga yudikatif dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Namun demikian realisasi pengalihan kewenangan organisasi, administrasi, dan finansial dari pemerintah ke MA baru dilakukan pada tahun 2004.

Dampak dari penyatuan atap ini MA memiliki tanggung jawab yang sangat besar, di mana sebelumnya hanya mengelola teknis yudisial (memeriksa, mengadili, dan memutus perkara) dan administrasi di tingkat MA, setelah satu atap maka MA harus mengelola teknis yudisial dan organisasi, administrasi, serta finansial di MA dan Badan Peradilan di bawahnya. Sejak saat itu, MA menjadi salah satu lembaga Negara terbesar di antara lembaga Negara yang lain. Mahkamah Agung memiliki kantor hampir di setiap provinsi di Indonesia, yaitu kantor pengadilan tingkat banding serta kantor di hampir setiap kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Seperti yang diutarakan oleh Andi Saputra dalam artikel di detik.com (<http://news.detik.com/berita/3220246/ma-sangat-terpuruk-presiden-diminta-keluarkan-perppu-tumpas-mafia-peradilan>), saat ini MA membawahi 8.042 orang hakim, 50-an hakim agung di tingkat MA, 9.291 panitera dan 14.869 PNS yang tersebar di seluruh Indonesia. Mereka tersebar di 30 pengadilan tingkat banding, dan 352 pengadilan tingkat pertama. Dengan jumlah ini kinerja Mahkamah Agung sampai saat ini dirasakan belum memuaskan hal ini dikarenakan banyak persoalan-persoalan yang melanda para hakimnya, disaat masyarakat merindukan hukum yang bisa digunakan untuk dijadikan tumpuan terakhir disaat keadilan dan hak hak masyarakat dirampas, ini menjadikan

kepercayaan masyarakat terhadap penegak hukum menjadi semakin melemah dimana masih banyak sekali praktek jual beli putusan yang terjadi. Hal tersebut membuat pentingnya tugas dan masalah badan Yudikatif Indonesia untuk diamati dan dipelajari sebagai pengetahuan yang penting dalam berkehidupan berbangsa dan bernegara.

Setelah menganut sistem satu atap permasalahan pertama yang muncul adalah belum tersedianya sistem organisasi, administrasi dan finansial yang dapat mengintegrasikan sistem di MA dan empat badan peradilan. Solusi yang dilakukan MA ternyata hanya bersifat menggabungkan organisasi yang ada di MA dan badan peradilan bukan membangun sistem organisasi yang terintegrasi dan menyeluruh. Hal ini tentu saja bertentangan dengan tujuan lain dari pemberlakuan sistem satu atap, yaitu supaya pengelolaan badan peradilan dapat lebih efisien dan efektif. Akibatnya, penggabungan MA dan empat badan peradilan menimbulkan membengkaknya organisasi dan berlakunya banyak sistem yang menimbulkan tumpang tindih kewenangan dan fungsi kerja MA.

Selain hal tersebut permasalahan lainnya adalah terkait status hakim yang sebelumnya berstatus PNS berubah menjadi Pejabat Negara. Perubahan ini tentu saja memiliki konsekuensi terhadap pengelolaan SDM hakim. Pengelolaan SDM hakim tidak lagi bisa disamakan dengan pengelolaan SDM PNS. Mahkamah Agung membutuhkan sistem pengelolaan SDM hakim yang dapat menciptakan hakim-hakim yang baik demi terciptanya sistem peradilan yang baik. Hakim yang baik tidak lahir dengan sendirinya tetapi harus dibentuk melalui rekrutmen, seleksi dan pelatihan yang baik. Kriteria hakim yang baik itu sendiri adalah hakim yang

memiliki integritas dan kepribadian yang tidak tercela, jujur, adil, profesional, dan berpengalaman di bidang hukum. Sedangkan profesionalisme hakim dapat dilihat dari aspek-aspek antara lain: penguasaan atas ilmu hukum, kemampuan berpikir yuridis, kemahiran yuridis, kesadaran serta komitmen profesional.

Perubahan status hakim menjadi pejabat Negara belum diikuti dengan perubahan aturan dan kebijakan yang menyangkut pengelolaan SDM hakim. Peraturan perundang-undangan yang perlu disesuaikan cakupannya sangat luas dan menyangkut semua aspek pengelolaan SDM; mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pola pengembangan karir termasuk di dalamnya sistem promosi dan mutasi, membangun manajemen kinerja, membangun mekanisme *reward and punishment*. Hal penting lain terkait SDM hakim adalah membangun sistem pengawasan dan penegakan kode etik hakim. Namun sampai saat ini pengelolaan SDM hakim dan pegawai MA masih mengikuti sistem pengelolaan PNS dan MA belum cukup berusaha untuk melakukan pembenahan.

Permasalahan organisasi dan pengelolaan SDM di atas tentu saja berakibat pada kinerja hakim. Saat ini kinerja hakim pada seluruh badan peradilan sangat memprihatinkan. Hal itu dapat ditunjukkan oleh peningkatan pengaduan dari waktu ke waktu terhadap kinerja hakim yang diterima Komisi Yudisial (KY). Seperti dikutip dari buku Kiprah 9 tahun–Menjaga Kehormatan Meningkatkan Profesionalisme yang dikeluarkan oleh Komisi Yudisial bahwa jumlah laporan masyarakat terkait pelanggaran Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim yang dapat ditindaklanjuti dari tahun 2005-April 2014 sebanyak 1918 laporan. Dari

jumlah tersebut sebanyak 377 laporan ditindaklanjuti sampai dengan pemeriksaan hakim, 451 laporan ditindaklanjuti sampai dengan pemeriksaan pelapor/saksi. Sedangkan Laporan yang ditindaklanjuti sampai dengan surat permintaan klarifikasi dan meneruskan/pemberitahuan ke instansi lain untuk ditindaklanjuti sebanyak 1027 berkas dan sebanyak 63 berkas laporan yang ditindaklanjuti sampai dengan permintaan alat bukti, investigasi meneruskan /pemberitahuan ke Mahkamah Agung. Sedangkan pengaduan yang diterima oleh Badan Pengawasan MA (Bawas) Berdasarkan data Badan Pengawas MA, jumlah pengaduan yang masuk pada 2014 sebanyak 1.621 laporan yang ditindaklanjuti, sedangkan pada 2013 sebanyak 1.635 laporan yang ditindaklanjuti. Seperti dikutip dari Laporan Tahunan Mahkamah Agung Tahun 2014 bahwa Badan Pengawasan Mahkamah Agung RI telah menjatuhkan hukuman disiplin terhadap 209 aparat peradilan dimana 117 orang diantaranya adalah hakim. Angka itu mengalami peningkatan dibanding 2013 sebanyak 102 hakim. Pada tabel berikut ini menunjukkan kinerja hakim di Indonesia perlu dibenahi karena sebagian besar penjatuhan hukuman disiplin dilakukan hakim yaitu sebesar 53,59%.

Tabel 1.1 Penjatuhan Hukuman Disiplin Yang Dijatuhkan Berdasarkan Jenis Hukuman Tahun 2014

| No | Jenis Hukuman | 2013 | 2014 | Jumlah | Persentase | |
|--------|---------------------|------|------|--------|------------|-------|
| 1 | Hakim | 22 | 10 | 30 | 53,59% | |
| | Hakim Ad Hoc | 2 | 0 | 3 | 2,39% | |
| 2 | Panitera/Sekretaris | 4 | 3 | 7 | 6,70% | |
| 3 | Wakil Sekretaris | 1 | 0 | 2 | 1,44% | |
| 4 | Wakil Panitera | 0 | 1 | 4 | 5 | 2,39% |
| 5 | Panitera Muda | 5 | 4 | 10 | 19 | 9,09% |
| 6 | Pejabat Struktural | 2 | 0 | 2 | 4 | 1,91% |
| 7 | Panitera Pengganti | 7 | 1 | 12 | 20 | 9,57% |
| 8 | Staf | 0 | 2 | 3 | 11 | 5,26% |
| 9 | Juru Sita | 3 | 0 | 6 | 9 | 4,31% |
| 10 | Juru Sita Pengganti | 3 | 1 | 3 | 7 | 3,35% |
| Jumlah | | 55 | 22 | 132 | 209 | 100% |

Sumber: Laporan Tahunan Mahkamah Agung 2014

Beberapa waktu lalu terjadi penyalahgunaan wewenang oleh hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara seperti Peneliti kutip berita pada Kompas.com yang dalam Operasi Tangkap Tangan KPK, Hakim PTUN ini malah menyerahkan diri, ditulis Ambaranie Nadia Kaligis didakwa menyuap majelis hakim dan panitera Pengadilan Tata Usaha Negara di Medan, Sumatera Utara, sebesar 27.000 dollar AS dan 5.000 dollar Singapura. Suap tersebut untuk mempengaruhi putusan gugatan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara atas pengujian kewenangan Kejati Sumatera Utara terkait penyelidikan tentang terjadinya dugaan tindak pidana korupsi dana bantuan sosial (bansos), bantuan daerah bawahan (BDB), bantuan operasional sekolah (BOS), tunggakan dana bagi hasil (DBH), dan penyertaan modal pada sejumlah BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumut. (<http://nasional.kompas.com>)

Adanya tuntutan perkembangan masyarakat Indonesia yang makin demokratis menghendaki sistem peradilan yang makin efektif, efisien, professional, transparan, akuntabel dan terpercaya menghendaki adanya perbaikan pada tata kelola peradilan yang selama ini sebenarnya sudah diterapkan akan tetapi belum terlihat hasil dari penerapan tata kelola tersebut. Selain masalah tata kelola ada juga masalah pada kompetensi hakim yang juga menjadi sorotan terkait dengan intelektualitasnya, profesionalisme, serta integritas moral untuk pemberdayaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat tercapai

Pada penelitian ini, penulis meneliti hakim yang bertugas pada Pengadilan yang berada di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara yang berjumlah 374 orang berdasarkan Laporan Tahunan Mahkamah Agung Tahun 2015.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul: **“PENGARUH TATA KELOLA DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Empiris Di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat merumuskan masalah pokok pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah tata kelola mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara?
2. Apakah kompetensi sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara?
3. Apakah tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh tata kelola terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.
2. Untuk menguji pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.

3. Untuk menguji pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara secara bersama-sama.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dalam dua aspek, baik secara teoritis maupun manajerial. Kegunaan dua aspek ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan tentang pemahaman tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.
- b. Penelitian ini juga akan berguna sebagai salah satu acuan (*reference*) bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan studi serupa pada masa yang akan datang.
- c. Penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia pada instansi pemerintah lainnya.

2. Manfaat Manajerial

Secara pragmatis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan tentang pentingnya pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing bab berisi hal – hal berikut:

Bab I. Berisi bab pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II. Berisi uraian mengenai landasan teoritik yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini menjelaskan tentang teori-teori, konsep-konsep tentang variabel-variabel dalam penelitian.

Bab III. Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti : lokasi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang digunakan.

Bab IV. Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, mengetengahkan penjelasan deskripsi mengenai objek penelitian, yakni Peradilan Tata Usaha Negara. Disamping itu, juga penjelasan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, khususnya pembahasan mengenai analisis dampak (regresi).

Bab V. Berisi rangkuman hasil penelitian yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, yang ditulis dalam suatu kesimpulan serta disajikan saran-saran sebagai rekomendasi untuk perbaikan di tempat penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Sebagai upaya untuk memberikan suatu justifikasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan pemusatan pendekatan penelitian, maka diperlukan suatu landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Di bagian pertama dikemukakan tentang *grand theory* dalam penelitian ini yaitu *stewardship theory* sedangkan pada bagian kedua dikemukakan teori-teori pendukung. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk memecahkan masalah dalam penelitian dan merumuskan hipotesisnya.

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, yang meliputi: tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

1. *Stewardship Theory*

Teori mengenai tata kelola dapat diformulasikan ke dalam beberapa model antara lain *agency theory*, *stewardship model (stewardship theory)*, *stakeholders model (stakeholders theory)* dan *institutional theory*. Pada penelitian ini peneliti menggunakan *stewardship model (stewardship theory)* sebagai *grand theory*. Teori *Stewardship* didesain untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam perusahaan sebagai pelayan (*stewardess*) dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik bagi principalnya (Donaldson dan Davis, 1989, 1991).

Donaldson dan Davis (1991:51) menjelaskan mengenai definisi *stewardship theory* adalah sebagai berikut:

“These theoretical considerations argue a view of managerial motivation alternative to agency theory and which may be termed *stewardship theory*. The executive manager, under this theory, far from being an opportunistic shirker, essentially wants to do a good job, to be a good steward of the corporate assets. Thus, *stewardship theory* holds that there is no inherent, general problem of executive motivation”

Teori *stewardship* (Davis *et al*, 1997) adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori ini mempunyai dasar psikologi dan situasional yang telah tersusun, dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Dasar psikologi tersebut adalah motivasi (*Motivation, intrinsic rewards, opportunities for growth, achievement, affiliation and self-actualization*), organisasi merupakan identitas diri (*Identification*), kekuatan personal untuk menggerakkan orang lain karena kita merasa peduli dengan organisasi (*Personal Power*). Dasar situasional tersebut adalah berpartisipasi aktif (*involvement – oriented situation*), menjadi bagian dari budaya organisasi (*collectivist culture*), rentang kekuasaan lebih rendah (*low power distance culture*) sehingga menimbulkan kesetaraan.

Tabel 2.1
Stewardship Theory (Davis *et al*, 1997)

| | |
|--------------------------------|--|
| Model of Man Behavior | Self-actualizing man Collective serving |
| Psychological Mechanism | |
| Motivation | Higher order needs (growth, achievement, self-actualization) |
| Social Comparison | Intrinsic |
| Identification | Principal |
| Power | High value commitment Personal (expert, referent) |
| Situational Mechanism | |
| Management Philosophy | Involvement oriented |
| Risk Orientation | Trust |
| Karyawan frame | Long Term |
| Objective | Performance Enhancement |
| Cultural Differences | Collectivism Low Power distance |

Sumber: James H. Davis, F. David Schoorman and Lex Donaldson, (1997), "Toward A Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 20-47.

Teori stewardship menggambarkan hubungan antara pemegang saham (*principal*) dan manajer (*steward*). Teori ini memiliki asumsi bahwa kepentingan personal antara manajer dan pemegang saham dapat diselaraskan melalui pencapaian tujuan organisasi. Apabila terdapat perbedaan kepentingan antara *principal* dan *steward*, *steward* akan menjunjung tinggi nilai kebersamaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai (Susetyo, 2009). Pada dasarnya karyawan ingin melakukan pekerjaan dengan baik untuk menjadi pengelola yang baik dalam perusahaan. Donaldson dan Davis dalam (Anton, 2010: 65) menyebutkan teori stewardship adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para aparatur tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk negara. Sedangkan menurut Murwaningsari (2009) teori stewardship berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas. Pemerintah selaku *steward* dengan fungsi

pengelola sumber daya dan rakyat selaku principal pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan yang terjalin antara pemerintah sebagai *steward* dan rakyat (principal) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi. Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik). Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi sehingga dapat diterapkan dalam model kasus organisasi sektor public dengan teori *stewardship*.

Pada UU 43/1999 tentang perubahan atas UU 8/1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan kedudukan hakim sebagai pejabat negara. Aziz (2014) pimpinan redaksi *Intelijen Post* menyatakan bahwa Hakim merupakan pemangku profesi hukum yang bertugas memberikan kepastian hukum bagi para pencari kebenaran dan keadilan. Hakim dituntut untuk memberikan pelayanan hukum kepada para pencari kebenaran dan keadilan tersebut berdasarkan pada hukum, keadilan dan kebenaran serta untuk menjalankan profesinya dengan itikad baik dan ikhlas, karena profesi hakim merupakan salah satu profesi hukum yang terhormat dan luhur (*officium nobile*). (<http://intelijenpost.com>)

Implikasi *stewardship theory* pada profesi hakim untuk memotivasi hakim untuk berbuat dan berperilaku secara kolektif untuk kepentingan masyarakat pencari keadilan walaupun hakim dalam menetapkan keputusan mutlak adanya dalam negara yang berdaulat hukum. Sebagai Hakim yang telah diberi kepercayaan oleh Tuhan, karena itu sebagai orang yang dipercayai Tuhan, hakim harus melaksanakan amanah dengan bertanggungjawab dan integritas karena itu hakim bekerja dengan penuh tanggung jawab sebagai respon terhadap titipan

Tuhan yang Maha Baik. Hakim dalam kebebasannya untuk menyelenggarakan hukum dan keadilan, terhadap kasus yang dihadapkan kepadanya disamping mendasarkan pada azas legalitas, juga mendasarkan legitimasi putusannya pada prinsip-prinsip keutamaan moral dan terutama pada prinsip keutamaan teologal. Hal-hal yang erat relevansinya dengan keadaan di Indonesia. Meskipun kebebasan hakim dalam menyelenggarakan hukum dan keadilan secara legalitas telah dalam konstitusi maupun dalam Undang-undang Pokok Kekuasaan Kehakiman, namun tanpa adanya integritas yang dilandasi oleh prinsip-prinsip keutamaan moral dan teologal, maka kebebasan hakim tersebut adalah hanya merupakan suatu yang mustahil. Apabila hal ini berjalan dengan baik maka hakim tidak memerlukan pengawasan yang berlebihan terhadap pekerjaannya dan dilain pihak masyarakat merasa diayomi oleh hukum serta dapat kepastian bahwa kepentingannya terjamin. Dengan demikian diharapkan, kesadaran hukum dan kepatuhan pada hukum dapat eksis dalam masyarakat.

2. Tata Kelola

Sedarmayanti (2004:3-4) merumuskan arti *good governance* sebagai berikut: pemerintahan yang mengemban akan menerapkan profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisien, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat di terima oleh semua masyarakat. Istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung pemahaman nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Dan aspek

fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

United Nation Development Program (UNDP) (dalam Mardiasmo, 2010:17) good governance yaitu "The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all level's". Atau jika diartikan governance yaitu penekanan pada aspek politik (pembuatan kebijakan), ekonomi (pembuatan keputusan ekonomi), dan administratif (sistem implementasi kebijakan) dalam pengelolaan negara.

Menurut Thoha (2000:12) menyebutkan istilah "*Governance*" menunjukkan suatu proses di mana rakyat bisa mengatur ekonominya, institusi dan sumber-sumber sosial dan politiknya tidak hanya dipergunakan untuk pembangunan, tetapi juga untuk menciptakan kohesi, integrasi, dan untuk kesejahteraan rakyat. Dengan demikian, bahwa kemampuan suatu negara mencapai tujuan negara sangat tergantung pada kualitas tata pemerintahan di mana pemerintah melakukan interaksi dengan sektor swasta dan masyarakat.

Sedangkan United Nations Development Programme (UNDP) mendefinisikan governance sebagai "*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*". Menurut definisi ini, governance mempunyai tiga kaki (*three legs*), yaitu *economic, political, dan administrative*. *Economics governance* meliputi proses-proses pembuatan keputusan (*decision-making processes*) yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi diantara penyelenggara ekonomi. *Economic governance* mempunyai implikasi terhadap *equity, poverty* dan *quality of life*. *Political governance* adalah proses-proses pembuatan keputusan untuk

formulasi kebijakan, sedangkan *administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan. Oleh karena itu institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintahan), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha), dan *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing (LAN, 2000 :5).

Konsep *good governance* sejak tahun 1991 dipromosikan oleh beberapa agensi multilateral dan bilateral seperti JICA, OECD, GTZ (Keban ; 2000, 52). Mereka memberikan tekanan pada beberapa indikator, antara lain : (1) demokrasi, desentralisasi dan peningkatan kemampuan pemerintah; (2) hormat terhadap hak asasi manusia dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku; (3) partisipasi rakyat; (4) efisiensi, akuntabilitas, transparansi dalam pemerintah dan administrasi publik; (5) pengurangan anggaran militer; dan (6) tata ekonomi yang berorientasi pasar. OECD dan World Bank (LAN: 2000, 6) mensinonimkan *good governance* dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi yang langka, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political frameworks bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan.

Sedangkan dalam workshop yang diselenggarakan UNDP (Widodo; 2001, 24) menyimpulkan “*that good governance system are participatory, implying that all members of governance institutions have a voice in influencing decision making*”. Namun dalam perkembangan berikutnya lembaga ini (LAN; 2000, 7) memberikan definisi *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*).

Lembaga Administrasi Negara (2000, 6) mendefinisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Pada tataran ini, *good governance* berorientasi pada 2 (dua) hal pokok, yakni : Pertama, orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Pada tataran ini, *good governance* mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituennya, seperti *legitimacy, accountability, scuring of human right, autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*; Kedua, pemerintahan yang berfungsi secara ideal yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Dalam konteks ini, *good governance* tergantung pada pada sejauh mana struktur serta mekanisme politik dan administratif berfungsi secara efektif dan efisien.

Sementara itu, United Nations (Keban; 2000, 52) merumuskan indikator *good governance* yang meliputi : (1) kemampuan, yaitu kemampuan yang cukup untuk melaksanakan kebijakan dan fungsi-fungsi pemerintah, termasuk sistem administrasi publik efektif dan responsif; (2) akuntabilitas dalam kegiatan pemerintah dan transparan dalam pengambilan keputusan; (3) partisipasi dalam proses demokrasi, dengan memanfaatkan sumber informasi dari publik dan dari swasta ; (4) perhatian terhadap pemerataan dan kemiskinan; dan (5) komitmen terhadap kebijakan ekonomi yang berorientasi kepada pasar.

a. Prinsip-prinsip Tata Kelola

Untuk memonitor dan membatasi perilaku oportunistis yang mungkin akan dilakukan oleh Hakim maka diperlukan adanya penerapan prinsip-prinsip dari

kepemerintahan yang baik (*good governance*) yang berlaku bagi kehidupan internasional, nasional, provinsi, lokal, maupun pribadi. Menurut UNDP (United Nations Development Programme) dalam Dwiyanto (2008:80) *good governance* (tata kelola yang baik) memiliki 10 prinsip, yaitu sebagai berikut :

1. Partisipasi

Warga memiliki hak (dan mempergunakannya) untuk menyampaikan pendapat, bersuara dalam proses perumusan kebijakan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Penegakan hukum

Hukum diberlakukan bagi siapapun tanpa pengecualian, hak asasi manusia dilindungi, sambil tetap memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.

3. Transparansi

Penyediaan informasi tentang pemerintah(an) bagi publik dan dijaminnya kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

4. Kesetaraan

Adanya peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk beraktivitas/berusaha.

5. Daya tanggap

Pekanya para pengelola instansi publik terhadap aspirasi masyarakat.

6. Wawasan ke depan

Pengelolaan masyarakat hendaknya dimulai dengan visi, misi, dan strategi yang jelas.

7. Akuntabilitas

Pertanggungjawaban para penentu kebijakan kepada para warga. Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggara pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*.

8. Pengawasan

Terlibatnya warga dalam mengontrol kegiatan pemerintah, termasuk parlemen. Meningkatkan upaya pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengusahakan keterlibatan swasta dan masyarakat luas.

9. Efisiensi & Efektifitas

Terselenggaranya kegiatan instansi public dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. Indikatornya antara lain: pelayanan mudah, tepat dan murah.

10. Profesionalisme

Tingginya kemampuan dan moral para pegawai pemerintah termasuk parlemen. Tujuannya adalah menciptakan birokrasi profesional yang dapat efektif

memenuhi kebutuhan masyarakat. Ini perlu didukung dengan mekanisme penerimaan hakim yang efektif, sistem pengembangan karir dan pengembangan yang efektif, penilaian, promosi, dan penggajian yang wajar.

b. Pengertian Prinsip-prinsip *Good Governance*

1. Partisipasi

Ndraha (1990), diacu dalam Lugiarti (2004), partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan dapat dipilah meliputi: (1) partisipasi dalam / melalui kontak dengan pihak lain sebagai awal perubahan sosial, (2) partisipasi dalam memperhatikan / menyerap dan memberi tanggapan terhadap informasi, baik dalam arti menerima, menerima dengan syarat, maupun dalam arti menolaknya, (3) partisipasi dalam perencanaan termasuk pengambilan keputusan, (4) partisipasi dalam pelaksanaan operasional, (5) partisipasi dalam menerima, memelihara, dan mengembangkan hasil pembangunan, yaitu keterlibatan masyarakat dalam menilai tingkat pelaksanaan pembangunan. Sedangkan Migley (1986) melihat partisipasi sebagai upaya memperkuat kapasitas individu dan masyarakat untuk mendorong mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi. Menurut Cohen dan Uphoff (1977), yang diacu dalam Harahap (2001), partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pembuatan keputusan tentang apa yang dilakukan, dalam pelaksanaan program dan pengambilan keputusan untuk berkontribusi sumberdaya atau bekerjasama dalam organisasi atau kegiatan khusus, berbagi manfaat dari program pembangunan dan evaluasi program pembangunan. Sedangkan menurut

3. Penegakan hukum

Menurut Soekanto (1983) penegakan hukum adalah kegiatan menyerasikan hubungan nilai-nilai yang terjabarkan dalam kaidah-kaidah mantap dan sikap tindak sebagai rangkaian penjabaran nilai tahap akhir untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan kedamaian pergaulan hidup. Asshiddiqie (2012) dalam makalahnya disebutkan penegakan hukum adalah proses dilakukannya upaya untuk tegaknya atau berfungsinya norma-norma hukum secara nyata sebagai pedoman perilaku dalam lalu lintas atau hubungan-hubungan hukum dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Dalam arti luas, penegakan hukum itu mencakup pula nilai-nilai keadilan yang terkandung di dalamnya bunyi aturan formal maupun nilai-nilai keadilan yang hidup dalam masyarakat. Tetapi, dalam arti sempit, penegakan hukum itu hanya menyangkut penegakan peraturan yang formal dan tertulis saja.

3.3. Transparansi

Lalolo (2003:13) mendefinisikan transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai. Dalam Mardiasmo (2004:30) transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi.

4. Kesetaraan

Kesetaraan adalah perlakuan yang sama kepada semua unsur tanpa memandang atribut yang menempel pada subyek tersebut (Prasetya, 2001: 78). Prinsip kesetaraan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Menurut Jeff dan Shah (1998: 69) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kesetaraan, yaitu: bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerahnya dan berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.

5. Daya tanggap

Fandy Tjiptono (1996:70) daya tanggap adalah keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tangga. Daya tanggap (*responsiveness*) menurut Rambat Lupiyoadi (2001:148) daya tanggap adalah suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.

6. Wawasan ke depan

Menurut UNDP dalam Sedarmayanti (2004:5) Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang

penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

7. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kemampuan untuk mempertanggungjawabkan semua tindakan dan kebijakan yang telah ditempuh (Mardiasmo, 2001: 251). Prinsip ini mengandung makna meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Menurut Jeff dan Shah (1998: 70) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas, yaitu: Menurut Jeff dan Shah (1998: 70) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas, yaitu: meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah, tumbuhnya kesadaran masyarakat, meningkatnya keterwakilan berdasarkan pilihan dan kepentingan masyarakat, dan berkurangnya kasus-kasus KKN.

8. Pengawasan

Robbin (dalam Sugandha, 1999 : 150) menyatakan pengawasan itu merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi. Sedangkan Dale (dalam Winardi, 2000:224) dikatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Arti pengawasan dalam Tery (2006:395) adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga

hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Admosudirdjo (dalam Febriani, 2005:11) mengatakan bahwa pada pokoknya pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Siagian (1990:107) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

9. Efisiensi & Efektivitas

Efisiensi berkaitan dengan penghematan keuangan, sedangkan efektivitas berkaitan dengan ketepatan cara yang digunakan untuk menyelesaikan masalah (Handoko, 1998: 23). Menurut Jeff dan Shah (1998: 71) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi adalah meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat, berkurangnya penyimpangan pembelanjaan, berkurangnya biaya operasional pelayanan dan mendapatkan ISO pelayanan. Dilakukannya swastanisasi dari pelayanan masyarakat sedangkan efektivitas adalah meningkatnya masukan dari masyarakat terhadap penyimpangan (kebocoran, pemborosan, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain) melalui media massa dan berkurangnya penyimpangan

10. Profesionalisme

Menurut Arens et al.. (2008:105), profesionalisme merupakan tanggung

jawab untuk bertindak lebih dari sekedar memenuhi tanggung jawab diri sendiri maupun ketentuan hukum dan peraturan masyarakat sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:897) mendefinisikan Profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.

Sepuluh prinsip tata pemerintahan yang baik, yang menjadi pedoman untuk tata kelola pengadilan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*.

Dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*, maka aturan hukum senantiasa dipandang sebagai pemberi arah bagi setiap proses pembaharuan, karena persepektif reformasi harus berjalan secara gradual, konseptual dan konstitusional. Aplikasi dari prinsip-prinsip *good governance* dalam perundang-undang Indonesia dituangkan dalam tujuh asas-asas umum penyelenggaraan negara (UU Pasal 03 Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme) yang meliputi:

- I. Asas Kepastian Hukum adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan Penyelenggara Negara.

2. Asas Tertib Penyelenggaraan Negara adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan, dalam pengendalian Penyelenggara Negara.
3. Asas Kepentingan Umum adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.
4. Asas Keterbukaan adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
5. Asas Proporsionalitas adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.
6. Asas Profesionalitas adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Asas Akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi didefinisikan Spencer dan Spencer (1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*

atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

b. Karakteristik Kompetensi

Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

1. Motives.

Spencer (1993) menambahkan bahwa *motives* adalah “The things a person consistently thinks about or wants that cause action. *drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*”. Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

2. Traits

“*Physical characteristics and consistent responses to situations of combat pilots*”. Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses.

3. Self Concept

Disamping pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam Spencer (1993) dikatakan "*A person's attitudes, value or self-image*".

4. Knowledge

Dalam Spencer (1993) didefinisikan sebagai "*Information a person has in specific content areas*". Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Skills

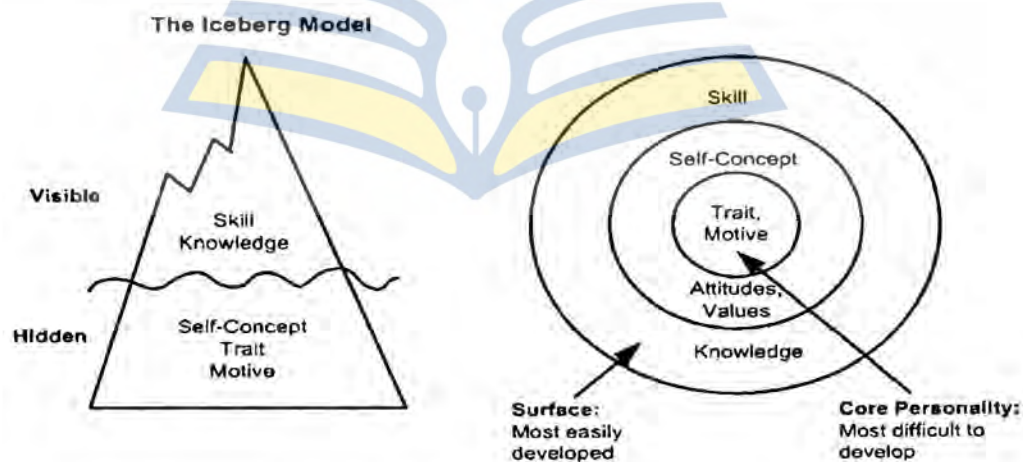
"The ability to perform a certain physical or mental task". Menurut Spencer dan Spencer (1993), Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru

diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2 (dua) jenis, yaitu :

- a. Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/di tuntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif
- b. Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh spencer dan spencer (1993:11) seperti gunung es dimana ada yang tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan.



Gambar 2.1 Karakteristik Kompetensi
Sumber: Spencer and Spencer (1993:11)

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: *behavior tools*, *image attribute*, dan *personal characteristic*.

1. *Behavioral Tools*

- a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu.
- b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

2. *Image Attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.
- b. *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya.

3. *Personal Characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan).

Dalam Spencer dan Spencer, ciri-ciri yang perlu dimiliki orang-orang untuk bekerja dalam organisasi-organisasi baru, baik untuk para eksekutif, manajer dan karyawan sebagai berikut :

a. Eksekutif

1. Pemikiran strategis. Untuk memahami kecenderungan (*trends*) lingkungan yang cepat berubah, kekuatan serta kelemahan organisasi sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.

2. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan pandangan mengenai strategi organisasi sehingga dapat membangkitkan motivasi dan komitmen mereka yang tulus dan memanfaatkan SDM organisasi sebaik-baiknya untuk melaksanakan perubahan yang terjadi.
3. Mengenai hubungan (*relationship management*). Untuk membina hubungan dengan pihak lain yang kerja-samanya diperlukan demi keberhasilan organisasi.

b. Manajer

1. Keluwesan. Untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial bila diperlukan, untuk melaksanakan strategi perubahan organisasi.
2. Pelaksanaan perubahan. Untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan, dan keterampilan-keterampilan manajemen perubahan.
3. Saling pengertian antar pribadi. Untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari orang-orang yang berlainan.
4. Memberikan wewenang. Dengan saling berbagi informasi minta pendapat dari sesama karyawan mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti.
5. Bantuan kelompok. Agar kelompok-kelompok yang berlainan dapat bekerja-sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

6. Protobilitas. Agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif dari lingkungan-lingkungan asing, seorang manajer harus mudah dipindah kedudukannya dimanapun berada.

c. Karyawan

1. Keluwesan. Untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menarik ke karyawan bang suatu ancaman.
2. Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar. Merupakan keinginan yang tulus terhadap peluang-peluang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis dan hubungan antar pribadi baru
3. Motivasi untuk berprestasi. Merupakan pendorong bagi inovasi, yaitu peningkatan mutu dan produktivitas terus menerus yang dibutuhkan untuk menghadapi (lebih baik memimpin) persaingan yang terus meningkat
4. Motivasi kerja di bawah tekanan waktu. Merupakan gabungan antara keluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan, dan komitmen terhadap organisasi, yang memungkinkan seseorang bekerja di bawah tuntutan akan produk atau jasa-jasa (baru) dalam jangka waktu yang lebih singkat.
5. Kesiediaan untuk bekerjasama (*collaborativeness*). Dalam kelompok-kelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda beda, pengharapan positif terhadap orang lain, saling pengertian antar pribadi, dan komitmen terhadap organisasi.
6. Orientasi pelayanan pelanggan (*customer service orientation*) merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antar

pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, dan cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah-masalah pelanggan.

Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya. Sejauh mana kompetensi dapat diajarkan merupakan dasar dari Karakteristik kompetensi. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.

Kompetensi *self concept* dan *traits* sifatnya tersembunyi tapi masih dapat diamati melalui sikap dan perilaku yang terlihat sehari-hari. Sedangkan aspek motivasi tidak diteliti karena disamping sifatnya tersembunyi di dalam hati seseorang, motivasi juga lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif memang masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Mengingat terbatasnya waktu penelitian, maka peneliti menetapkan bahwa aspek motivasi tidak diteliti.

Penelitian ini hanya akan mengkaji konsep kompetensi dari aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, dan karakteristik pribadi. Pengetahuan

dan keterampilan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi yang nampak dipermukaan sehingga mudah dilihat dan dinilai. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya.

c. Kamus Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi yang ada dikategorikan kedalam enam kelompok dan dijabarkan sehingga diperoleh 20 kompetensi yang didalamnya memiliki 41 dimensi/ukuran. Kelompok kompetensi tersebut antara lain:

1. *Achievement and Action*

- a. *Achievement orientation (ACH)* merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.
- b. *Concern for order, quality and accuracy (CO)* merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.
- c. *Initiative (INT)* merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

- d. *Information seeking (INFO)* merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

2. *Helping and Human Service*

- a. *Interpersonal understanding (IU)* merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.
- b. *Customer service orientation (CSO)* merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.

3. *The Impact and Influence Cluster*

- a. *Impact and influence (IMP)* merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain untuk mendukung agendanya.
- b. *Organizational awareness (OA)* merupakan tindakan memahami struktur Organisasi informal, mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat dan mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.
- c. *Relationship Building (RB)* merupakan tindakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab

4. *Managerial*

- a. *Developing others (DEV)* adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ke karyawan yang memegang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.
- b. *Directiveness assertiveness and use of positional power (DIR)* mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.
- c. *Teamwork and cooperation (TW)* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah karyawan, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.
- d. *Team leadership (TL)* adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin karyawan atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.

5. *Cognitive*

- a. *Analytical thinking (AT)* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.

- b. *Conceptual thinking (CT)* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. CT bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.
- e. *Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

6. *Personal Effectiveness*

- a. *Self control (SCT)* merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.
- b. *Self confidence (SCF)* merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan.
- c. *Flexibility (FLX)* merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.
- d. *Organizational commitment (OC)* merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan

tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

d. Kompetensi Hakim

Dalam sistem peradilan Indonesia maka hakim merupakan pemegang kekuasaan kehakiman di Pengadilan untuk memeriksa, mengadili dan memutus suatu perkara baik perkara pidana, perkara perdata, perkara TUN, militer dan agama yang diajukan kepadanya. Dalam ruang lingkup tugas mengadili tersebut maka Hakim dituntut untuk memiliki kemampuan dan kecakapan dalam dirinya terhadap penguasaan hukum formal (hukum acara pidana/hukum acara perdata) maupun hukum materiil (hukum pidana /hukum perdata).

Hakikatnya tugas pokok hakim adalah menerima, memeriksa, mengadili, memutuskan dan menyelesaikan setiap perkara yang diajukan kepadanya. Meskipun demikian tugas dan kewajiban hakim dapat diperinci lebih lanjut, yang dalam hal ini dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu tugas hakim secara normative dan tugas hakim secara konkret dalam mengadili suatu hukum. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka diperlukan peranan hakim yang aktif terutama dalam mengatasi hambatan dan rintangan untuk dapat tercapainya peradilan yang cepat. Perlu ketegasan hakim untuk menolak permohonan penundaan sidang dan pihak apabila dianggap tidak perlu. Berlarut-larutnya atau tertunda-tundanya jalannya peradilan yang mengakibatkan berkurangnya kewibawaan pengadilan.

Seorang hakim pada Peradilan Tata Usaha Negara diharapkan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kompetensi Peradilan Tata Usaha Negara yaitu

kompetensi (kewenangan) suatu badan pengadilan untuk mengadili suatu perkara dapat dibedakan atas kompetensi relatif dan kompetensi absolut. Kompetensi relatif berhubungan dengan kewenangan pengadilan untuk mengadili suatu perkara sesuai dengan wilayah hukumnya. Sedangkan kompetensi absolut adalah kewenangan pengadilan untuk mengadili suatu perkara menurut obyek, materi atau pokok sengketa.

Selain kemampuan dan kecakapan tersebut di atas, seorang Hakim juga harus memiliki idealisme sebagai seorang pemberi keadilan. Terhadap sikap ini, mengutip Mulyadi (2010) menjelaskan pandangan Djoko Soetono menyebutkan bahwa seorang Hakim harus memiliki sifat-sikap idealistic meliputi:

- a. Berpikir secara ilmiah : logis, sistematis, tertib :
- b. Sabda Pandita Ratu : putusannya harus bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis, sosiologis dan filosofis:
- c. Maton = punctual + correct :
- d. Berpikir secara integralistik (manunggal), partisipatif, menggali nilai-nilai hukum yang hidup dalam masyarakat :
- e. Tidak lekas puas : haus akan ilmu dan pengalaman:
- f. Ksatrya Pinandita : Sarjana · Sujana · Susilis.

Adapun lima perlambang sifat hakim tersebut tercakup di dalam logo hakim sebagai berikut:

4. Sifat Kartika (bintang) melambangkan ketakwaan hakim pada Tuhan Yang Maha Esa dengan kepercayaan masing-masing menurut dasar kemanusiaan yang beradab.

5. Sifat Cakra (senjata ampuh penegak keadilan) melambangkan sifat adil, baik di dalam maupun di luar kedinasan. Dalam kedinasan, hakim bersikap adil, tidak berprasangka atau memihak, bersungguh-sungguh mencari kebenaran dan keadilan, memutuskan berdasarkan keyakinan hati nurani, dan sanggup mempertanggung jawabkan kepada Tuhan. Di luar kedinasan hakim bersifat saling menghargai, tertib dan lugas, berpandangan luas dan mencari saling pengertian.
6. Candra (bulan) melambangkan kebijaksanaan dan kewibawaan. Dalam kedinasan, hakim harus memiliki kepribadian, bijaksana, berilmu, sabar, tegas, disiplin dan penuh pengabdian pada profesinya. Di luar kedinasan, hakim harus dapat dipercaya, penuh rasa tanggung jawab, menimbulkan rasa hormat, anggun, dan berwibawa.
7. Sari (bunga yang harum) menggambarkan hakim yang berbudi luhur dan berperilaku tanpa cela. Dalam kedinasannya ia selalu tawakal, sopan, bermotivasi meningkatkan pengabdian, ingin maju, dan bertenggang rasa. Di luar kedinasannya, ia selalu berhati-hati, sopan dan susila, menyenangkan dalam pergaulan, bertenggang rasa, dan berusaha menjadi teladan bagi masyarakat sekitarnya.
8. Tirta (air) melukiskan sifat hakim yang penuh kejujuran (bersih), berdiri di atas semua kepentingan, bebas dari pengaruh siapapun, tanpa pamrih, dan tabah. Sedangkan di luar kedinasan, ia tidak boleh menyalahgunakan kepercayaan dan kedudukannya, tidak berjiwa aji mumpung dan senantiasa waspada.

4. Kinerja Organisasi

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005:15).

Rue & Byars mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*degree of accomplishment*" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Yuwono (2002) dalam Ruky (2001), kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (value chain) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit – unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi. Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Wibowo (2007). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

b. Indikator kinerja organisasi

Dalam skripsi yang disusun oleh Deddy (2009) tentang Kinerja Kantor Pertanahan dalam Pelayanan Sertifikasi Tanah, dijelaskan tentang indikator kinerja organisasi dengan mengambil teori kinerja birokrasi publik oleh Agus Dwiyanto (2006 : 50) sebagai berikut:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Menurut *General Accounting Office* (GAO) ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik.

Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip - prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai - nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Ven dan Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja sebagai *complex construct which reflect criteria and standard used by decision makers to assess*

the functioning of an organization atau gagasan yang kompleks yang mencerminkan kriteria dan standar yang digunakan oleh para pembuat keputusan untuk menilai fungsi organisasi. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

Dari berbagai macam indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Ven dan Ferry (1980) tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kinerja Peradilan Tata Usaha Negara.

c. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)

Dalam rangka memenuhi maksud Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah jo. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : SE-31/M.PAN/XII/2004 Tentang Penetapan Kinerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, maka setiap instansi menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2014 sebagai bahan pertanggungjawaban pelaksanaan APBN.

Indikator kinerja utama diperlukan sebagai tolak ukur atas keberhasilan sasaran strategis dalam mencapai tujuan. Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Indikator Kinerja Utama (IKU) ditetapkan dengan memilih indikator - indikator kinerja yang ada dalam Renstra Tahun 2010 - 2014 yang memiliki fokus pada *core bussines* (tugas utama) peradilan, sedangkan yang fokusnya pada *internal bussines*, seperti pada sasaran strategis, yaitu terwujudnya peningkatan kinerja manajemen internal dalam rangka pelaksanaan tugas peradilan tidak dijadikan sebagai Indikator Kinerja Utama

Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan, sebagai berikut :

1. Meningkatnya penyelesaian perkara.
2. Peningkatan akseptabilitas putusan hakim
3. Peningkatan efektifitas pengelolaan penyelesaian perkara
4. Peningkatan aksesibilitas masyarakat terhadap peradilan (*access to justice*)
5. Meningkatnya kepatuhan terhadap keputusan pengadilan
6. Meningkatnya Kualitas Pengawasan

Penilaian kinerja digunakan digunakan untuk pembuatan keputusan administrative berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah berdasarkan atas jasa pegawai. Disamping itu juga digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan baik individu maupun organisasi, validasi prosedur seleksi serta untuk perencanaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian kerja tersebut, terutama pada Lembaga Peradilan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara, dapat diketahui sejauh mana kinerja para Hakim sudah dilaksanakan sehingga harapan lembaga

peradilan yang bersih juga dapat tercapai. Dalam menilai kinerja hakim, Mahkamah Agung mempunyai sistem reward dan punishment. Untuk reward para hakim diberi tunjangan sebagai pejabat negara sedangkan untuk pemberian punishment, Mahkamah Agung dan Komisi Yudisial membuat Peraturan Bersama dengan No. 02/PB/MA/IX/2012 dan No. 02/PB/P.KY/09/2012 tentang Panduan Penegakan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim.

5. Teori Kekuasaan Kehakiman

Menurut Manan (1995:7) ditinjau dari doktrin pemisahan kekuasaan (*separation of powers*), kekuasaan kehakiman yang merdeka merupakan bagian dari upaya untuk menjamin kebebasan dan mencegah kesewenang-wenangan dengan kata lain, kekuasaan kehakiman yang merdeka terlepas dari pengaruh kekuasaan pemerintah, sebagai upaya untuk menjamin dan melindungi kebebasan rakyat dari kemungkinan tindakan sewenang-wenang dari pemerintah. Dengan demikian, kehadiran kekuasaan kehakiman yang merdeka tidak lagi ditentukan oleh stelsel pemisahan kekuasaan (*separation of power*) atau stelsel pembagian kekuasaan (*distribution of power*), tetapi sebagai suatu '*conditio sine quanon*' bagi terwujudnya negara hukum, terjaminnya kebebasan serta pengendalian atas jalannya pemerintahan negara.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana diketahui dalam sebuah langkah penelitian, perlu adanya acuan berupa teori terdahulu melalui hasil berbagai penelitian yang dapat dijadikan sebagai data pendukung. Menurut peneliti, salah satu data pendukung yang perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan kejadian yang sedang diteliti, dalam hal ini berkaitan dengan pengaruh tata kelola dan

kompetensi terhadap kinerja karyawan. Peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sebagian besar menyatakan bahwa variabel kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai komponen atau variabel antara lain *good governance*, kompetensi, pengendalian intern dan budaya kerja. Secara rinci peneliti telah melakukan inventarisasi terhadap komponen-komponen apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai sekaligus menjadi acuan untuk kemudian diturunkan kedalam butir-butir pernyataan yang nantinya akan disebarakan kepada responden. Selanjutnya, penulis membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.2
Matriks Penelitian Terdahulu
Penelitian berkaitan dengan *Good Governance*, Kompetensi SDM dan Kinerja Organisasi

| No. | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tujuan Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|-------|---|--|--|--|--|
| 1 | 2007 | Sri Trisnaningstih Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman <i>Good Governance</i> . Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor | Untuk menguji apakah independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening akan memediasi pengaruh pemahaman <i>good governance</i> , gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor | Dependen Kinerja Auditor Independen pengaruh pemahaman <i>good governance</i> , gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Intervening independensi auditor dan komitmen organisasi | SI M <i>Structural Equation Modely</i> dengan program AMOS 6. | 1) Pemahaman <i>good governance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, melainkan berpengaruh tidak langsung melalui independensi auditor. 2) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, tetapi komitmen organisasi bukan merupakan intervening variabel dalam hubungan antara gaya kepemimpinan |

| No. | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tujuan Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|-------|---|--|---|---|---|
| | | | | | | terhadap kinerja auditor. 3) Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, namun secara tidak langsung komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja auditor. |
| 2 | 2011 | Nining Ade Ningsih, Indar, Amran Razak | Untuk menguji hubungan antara prinsip GG dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur | Dependen: kinerja pegawai Independen: prinsip Good governance | SPSS | ada hubungan antara prinsip GG dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur |
| 3 | 2012 | Anak Agung Ngunah Bagus Dhermawan, 1 Gide Adhiana Sudibya, 1 Wayan Mudiarta Utama Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 6 No. 2 Agustus 2012 | Untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali | X1: Motivasi X2: Lingkungan kerja X3: Kompetensi X1: Kompensasi Y1: Kepuasan kerja Y2: Kinerja | Stratified Proportional Random Sampling dan Structural Equation Modelling (SEM) | Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. |
| 4 | 2014 | Kadek Marlina Nalarreason, Anantawikrama Tungga Atmadja, Made Pradana Adi Putra Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 2 No. 1 Tahun 2014) | Menguji pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng | X1: Good Governance X2: Kompetensi Sumber Daya Manusia Y: Implementasi anggaran berbasis kinerja | Correlated Item-Total Correlation | a. Secara parsial variabel <i>good governance</i> berpengaruh secara signifikan thd implementasi anggaran berbasis kinerja. b. Secara parsial variabel kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. c. Secara simultan* variabel GG dan kompetensi sdm berpengaruh secara signifikan thd implementasi anggaran berbasis kinerja. |

| No | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tujuan Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------|---|--|--|--|---|
| 5 | 2014 | Sri Rahardjo The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta City, Central Java, Indonesia International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences | Untuk mengetahui pengaruh dari kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja guru SMP di Kota Surakarta Jawa Tengah Indonesia | X1 Kompetensi X2 Kepemimpinan X3 Lingkungan Kerja Y1 Motivasi Y2 Kinerja | a) <i>Test of instrument</i> b) <i>Descriptive analysis</i> c) <i>Analysis structural equation modelling</i> | 1 Kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi 1 Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi 2. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja 3 Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4 Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja tanpa motivasi 5 Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tanpa motivasi 6 Lingkungan kerja berpengaruh signifikan kinerja dengan motivasi 7 Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja |
| 6 | 2014 | Nur Azlina dan Ira Amelia Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan) Jurnal Akuntansi Universitas Jember Vol. 12 No. 2 Des 2014, hal 32-42 | Untuk mengetahui pengaruh Good Governance dan pengendalian intern terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Pelalawan | X1 GG X2 Akuntabilitas intern X3 Budaya organisasi Y Kinerja | Analisis Regresi Berganda | Variabel Good Governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan |
| 7 | 2014 | Adebayo, Mudashiru Ibrahim, A. O. Bakare Yusuf, Babatunde Omah, Ishmael Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4, No. 7(1); May 2014 | Untuk mengetahui hubungan antara Corporate Governance dan Kinerja Organisasi | X Corporate Governance Y Kinerja Organisasi | <i>Regression analysis and Karl Pearson's correlation techniques</i> | Variabel Good Corporate Governance berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi |

| No. | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tujuan Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|-------|--|---|--|--|---|
| 8 | 2014 | Leny Nofianti, Novie Susanti Suseno Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability Procedia - Social and Behavioral Sciences 164 (2014) 98 – 105 | pengaruh kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparatur pengendalian intern pemerintah terhadap pelaksanaan Good Government Governance (GGG) dan pengaruh pelaksanaan GGG terhadap kinerja akuntabilitas pemerintah daerah | X1 Kompetensi X2 profesionalisme Y Good Government Governance (GGG) Z Kinerja | explanatory research type questionnaire | pelaksanaan kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparatur pengawasan intern pemerintah telah secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan GGG dan penerapan GGG telah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja akuntabilitas pemerintah daerah |
| 9 | 2015 | Mohd Khirul Azwan Mohd Kamal, Abd Rahim Romle Ph D and Muhammad Suhami Yusof Good Governance and Organization Performance in Public Sector: A Proposed Framework International Journal of Administration and Governance, 1(4) Special 2015, Pages 63-68 | Untuk meneliti hubungan antara Good Governance dan Kinerja Organisasi | Y Good Governance Y Kinerja Organisasi | Partial Correlation | Variabel Good Governance berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi |
| 10 | 2016 | Murgianto, Siti Sulasma, Suhermin The Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java International Journal of Advanced Research (2016), Volume 3, Issue -378-396 | meneliti efek dari komitmen, kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan | X1 Komitmen karyawan X2 Kompetensi karyawan X3 Kepuasan kerja karyawan Y1 Motivasi kerja karyawan Y2 Kinerja karyawan | Equation Structural Modeling SEM with Amos Version 20 | komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja memiliki efek pada peningkatan motivasi dan kinerja |

Penelitian mengenai *good governance* sebelumnya diteliti oleh Hasil penelitian ini Trisnarningsih (2007) pada auditor yang menunjukkan *good governance* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Akan tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Nalarreason dkk (2014) secara parsial

variabel *good governance* berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal serupa juga didapatkan oleh Azlina dan Amelia (2014) dalam penelitiannya terhadap pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan yang menunjukkan variabel *Good Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan.

Selain *good governance*, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah kompetensi sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan Nalarreason *et al* (2014) dalam penelitiannya pada implementasi anggaran berbasis kinerja didapat secara parsial variabel kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan dkk (2012) dalam meneliti pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali mendapatkan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga didapat oleh Rahardjo (2014) dalam penelitiannya pada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di kota Surakarta.

Dari beberapa contoh hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan penulis. Persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, baik yang berupa variabel-variabel bebas (*independent*) maupun pada variabel terikatnya (*dependent*).

Sementara itu, dilihat dari metode yang digunakannya, pada beberapa jurnal yang terdahulu memiliki kesamaan, yaitu bersifat penelitian survei (*survey research*). Untuk itu, baik pada pengumpulan data, pengolahan data dan analisis datanya memiliki kesamaan. Disamping itu, persamaan yang lainnya adalah terkait dengan

jenis penelitiannya, yakni penelitian yang bersifat *assasiatif*, yakni mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dengan demikian, jenis data yang digunakan dalam penelitiannya pun adalah data kuantitatif.

Sedangkan, perbedaan antara tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada variasi variabel yang digunakan, terutama pada variabel-variabel bebasnya. Pada tesis ini variabel bebasnya adalah variabel tata kelola dan kompetensi, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel kinerja karyawan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Disisi lain, pada penelitian ini lokus atau obyek penelitian juga berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.

Adanya persamaan dan perbedaan yang terdapat dalam tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentu membawa konsekuensi pada hasil penelitian yang diperolehnya. Terkait dengan persamaan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang menghasilkan besarnya nilai-nilai hubungan (korelasional) atau pengaruh (regresi) antar variabel, maka pada penelitian ini juga akan ditunjukkan hal-hal yang sama.

C. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas permasalahan yang sebenarnya yang kebenarannya harus diuji. Dalam penelitian ini, hipotesis yang akan diuji adalah yang berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Pengaruh tata kelola terhadap kinerja organisasi

Lembaga Administrasi Negara (2000: 6) mendefinisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab,

serta efisien dan efektif dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*).

Penerapan *Good Governance* yang baik akan mempengaruhi Kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Azlina *et al* (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Good Governance* Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

HA1: $\beta \neq 0$ “Terdapat pengaruh positif dan signifikan tata kelola terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara”

2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara

Kompetensi didefinisikan (Mitrani *et al*, 1992; Spencer and Spencer, 1993) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Semakin baik kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh seseorang maka kinerjanya akan lebih baik. Hal ini didukung oleh penelitian dari Nalarreason *et al* (2014) bahwa secara parsial kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

HA2: $\beta \neq 0$ “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara ”

3. Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara

Konsep tata kelola yang matang dan manusia yang memiliki kompetensi dari segi intelektual dan emosional merupakan perpaduan yang mampu mendukung tercapainya kinerja organisasi yang maksimal. Konsep yang baik akan terlaksana juga dengan adanya pelaksana yang kompeten. Dalam penelitian ini akan dilihat pengaruh secara simultan antara tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian Nofianti *et al* (2014) didapat adanya pengaruh kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparatur pengendalian intern pemerintah terhadap pelaksanaan *Good Government Governance* (GGG) dan pengaruh pelaksanaan GGG terhadap kinerja akuntabilitas pemerintah daerah. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

HA3: $\beta \neq 0$ “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara ”

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah gambaran tentang keterkaitan antar variabel penelitian yang akan dikaji, yang akan dibangun oleh peneliti untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan penelitian berdasarkan hasil tinjauan pustaka (Eonoe, WordPress: 2010).

Kerangka pemikiran dalam tesis ini menjelaskan pemahaman variabel-variabel yang diteliti, penulis akan menuangkan variabel-variabel tersebut dalam bentuk gambar, dimana variabel ini terdiri dari variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia serta satu variabel tidak bebas (*dependent variable*) yaitu kinerja organisasi sebagai variabel Y di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.

Secara umum individu cenderung tidak menyukai kegagalan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Untuk itu individu berusaha menghindari pekerjaan yang dinilai tidak mampu untuk dilakukan. Dengan demikian bekal kompetensi harus diberikan organisasi untuk memberi penguatan individu agar memiliki kemampuan yang kuat terhadap semua tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Dalam melaksanakan penugasan peradilan secara kompeten dan efektif seorang Hakim harus memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup serta harus mempunyai perilaku yang baik. Disamping itu dalam mengadili pokok sengketa yang terletak dalam lapangan hukum publik, harus menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama. Hal lain yang diperlukan dan juga sangat penting adalah pengalaman di lapangan. Jadi kompetensi sangat diperlukan untuk mendapatkan kualitas putusan. Berdasarkan uraian tersebut diduga kompetensi Hakim mempengaruhi kualitas hasil putusan.

Pengaruh kompetensi terhadap kualitas hasil putusan Hakim pada Peradilan Tata Usaha Negara dapat digambarkan dalam model sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Dari kerangka penelitian di atas, penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas terdiri dari tata kelola dan kompetensi sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah kinerja. Kerangka penelitian ini disusun dan dibuat untuk menggambarkan mengenai analisis pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan Uji Regresi Berganda.

E. Definisi Operasional

Identifikasi variabel terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam perumusan masalah adalah tata kelola (X₁), kompetensi sumber daya manusia (X₂), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja organisasi (Y). Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala likert. Batasan variabel yang dibahas telah dikemukakan secara teoritis dan

mempermudah dalam mempelajari pengertian dari bahasan tersebut. Penjabaran dari bahasan tersebut seperti yang terdapat pada bentuk operasional berikut ini :

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau biasa disebut variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Ven dalam Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

b. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau biasa disebut variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- I. Tata kelola (X1), menurut UNDP (United Nations Development Programme) dalam Dwiyanto (2008:80) *good governance* (tata pemerintahan yang baik) memiliki 10 prinsip, yaitu sebagai berikut partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap,

wawasan ke depan, akuntabilitas, pengawasan, efisien dan efektifitas dan profesionalisme.

2. Kompetensi (X2) didefinisikan (Spencer and Spencer, 1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis Penelitian yang dikategorikan oleh Prasetyo dan Jannah (2008:38) dibagi atas empat klasifikasi yaitu berdasarkan manfaat penelitian, tujuan penelitian, dimensi waktu dan teknik pengumpulan data. Berdasarkan manfaat penelitian, maka penelitian ini tergolong pada penelitian murni karena penelitian ini berada dalam konteks akademis dan ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan peneliti sehingga bebas untuk menentukan masalah yang akan diteliti.

Berdasarkan tujuan penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena peneliti menggambarkan fenomena atau gejala yang dalam hal ini fenomena tersebut adalah penerapan prinsip – prinsip tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara.

Berdasarkan dimensi waktu maka penelitian ini termasuk penelitian *cross – sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu tertentu dan tidak melakukan perbandingan yaitu tahun 2015 sedangkan metode pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Meskipun kuantitatif secara sederhana, tetapi penelitian bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara variabel penerapan prinsip – prinsip tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Untuk menganalisis tersebut menggunakan instrumen penelitian dokumentasi dan kuesioner.

B. Populasi dan Sampel

Adapun untuk melakukan penelitian ini diperlukan populasi dan sampel yang akan dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti sebagai obyek penelitian. Menurut Irawan (2006:22), populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang Peneliti di dalam penelitiannya. Sedangkan, sampel adalah “himpunan bagian (*subset*) dari suatu populasi” (W. Gulo, 2002:78), Jadi, sampel adalah bagian dari populasi atau contoh.

Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah hakim yang mengikuti bimbingan teknis selama periode Januari–April 2016 sebanyak 162 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.2
Bimbingan Teknis Periode Januari – April 2016

| No. | Tempat Pelaksanaan | Tanggal | Asal Peserta | Jumlah |
|--------------|--------------------|----------------------|--|------------------|
| 1 | Malang | 25 – 29 Januari 2016 | Hakim Tinggi dan Ketua PT dan PTUN seluruh Indonesia | 42 orang |
| 2 | Batam | 16-18 Februari 2016 | Hakim di wilayah hukum PT TUN Medan | 40 orang |
| 3 | Yogyakarta | 14-18 Maret 2016 | Ketua dan wakil ketua PT dan PTUN seluruh Indonesia | 40 orang |
| 4 | Denpasar | 12-14 April 2016 | PT TUN Surabaya dan PT TUN Makassar | 40 orang |
| TOTAL | | | | 162 orang |

Sumber: Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis dan Administrasi Peratun

2. Sampel

Didalam penelitian ini menetapkan hakim yang mengikuti bimbingan teknis peradilan tata usaha negara periode Januari sampai April 2016 yang

berjumlah 82 orang sebagai populasi. Sedangkan pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik yang digunakan dalam penentuan sampel yang dipilih berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun syarat yang menjadi kriteria untuk menentukan sampel adalah hakim yang mengikuti Bimbingan Teknis Peradilan Tata Usaha Negara yang mewakili setiap satker Pengadilan Tata Usaha Negara di Indonesia baik pada tingkat pertama maupun tingkat banding dan mewakili senioritas dimana ada perwakilan dari yang baru bekerja dibawah 15 tahun dengan yang sudah bekerja diatas 30 tahun. Berdasarkan pendapat tersebut maka sampel penelitian ini adalah seluruh hakim yang mengikuti Bimbingan Teknis Hakim Peradilan Tata Usaha Negara yang diselenggarakan pada bulan Maret dan April 2016 berjumlah 82 orang.

C. Instrumen Penelitian

Ringkasan distribusi kuesioner penelitian disajikan dalam tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.3
Rincian Kuesioner Penelitian

| Keterangan | Jumlah | Persentase |
|--|--------|------------|
| Kuesioner yang disebar | 82 | 100% |
| Kuesioner yang tidak kembali | 2 | 2,44% |
| Kuesioner yang kembali | 80 | 97,56% |
| Kuesioner yang gugur/tidak lengkap | 0 | 100% |
| Kuesioner yang dapat digunakan | 80 | 97,56% |
| Tingkat Pengembalian: $80/82 \times 100\% = 97,56\%$ | | |

Sumber: data diolah, 2016

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 82 hakim. Dari 82 kuesioner yang disebar, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 kuesioner (97,56%) sedangkan 2 kuesioner (2,44%) tidak kembali.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran instrument yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tertentu atas suatu objek atau fenomena tertentu.

Bentuk Jawaban skala Likert ini terdiri dari :

1. Alternatif jawaban 1 = bobot nilai 1
2. Alternatif jawaban 2 = bobot nilai 2
3. Alternatif jawaban 3 = bobot nilai 3
4. Alternatif jawaban 4 = bobot nilai 4
5. Alternatif jawaban 5 = bobot nilai 5
6. Alternatif jawaban 6 = bobot nilai 6
7. Alternatif jawaban 7 = bobot nilai 7

Setelah itu, nilai rata-rata dari masing-masing variabel tersebut perlu diinterpretasikan atas tujuh kriteria dengan interval antara satu kriteria dengan lainnya dengan menghitung skor kriterium = Nilai skala x jumlah responden

Tabel 3.4
Tabel Kriterium

| Rumus | Skala |
|---------------------|---------------------|
| $7 \times 80 = 560$ | Sangat setuju |
| $6 \times 80 = 480$ | Setuju |
| $5 \times 80 = 400$ | Agak setuju |
| $4 \times 80 = 320$ | Biasa saja |
| $3 \times 80 = 240$ | Agak tidak setuju |
| $2 \times 80 = 160$ | Tidak setuju |
| $1 \times 80 = 80$ | Sangat tidak setuju |

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan:

Tabel 3.5
Tabel Batasan Kriteria

| Nilai Jawaban | Skala |
|---------------|-------------------|
| 481 - 560 | Sangat baik |
| 401 - 480 | Baik |
| 321 - 400 | Agak baik |
| 241 - 320 | Biasa saja |
| 161 - 240 | Agak tidak baik |
| 81 - 160 | Tidak baik |
| 0 - 80 | Sangat tidak baik |

Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rentang kriteria penilaian sebagai berikut :

$$RS = \frac{N(m-1)}{m}$$

Sumber: Umi Narimawati (2007)

Keterangan :

n = jumlah sampel yang diambil

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian, dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dan ideal. Skor aktual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden, sedangkan skor ideal diperoleh dari prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dikalikan dengan jumlah responden. Apabila digambarkan dengan rumus, maka akan tampak seperti di bawah ini:

$$\% \text{Skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Sumber: Umi Narimawati (2007)

Keterangan:

- a. Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.
- b. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Tabel 3.6
Kriteria Skor Jawaban Responden Berdasarkan Persentase Skor Aktual

| No. | Persentase Skor | Kategori Skor |
|-----|-----------------|----------------------------|
| 1 | 20,00 – 36,00 | Sangat Rendah/ Tidak Baik |
| 2 | 36,01 – 52,00 | Rendah/ Kurang Baik |
| 3 | 52,01 – 68,00 | Cukup Tinggi/ Cukup Baik |
| 4 | 68,01 – 84,00 | Tinggi/ Baik |
| 5 | 84,01 – 100 | Sangat Tinggi/ Sangat Baik |

Sumber: Sugiyono. (2004), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.

Dalam pengukuran peneliti menggunakan kuesioner dengan referensi dari berbagai sumber. Kuesioner untuk variabel tata kelola terdapat 20 pernyataan dalam jurnal Dedy Somantri Yusuf tahun 2009 tentang Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung. Setelah dilakukan pengembangan dan dilakukan uji validitas dan reabilitas oleh peneliti maka pada penelitian ini menggunakan 24 pernyataan dengan 10 dimensi yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, pengawasan, efisien dan efektifitas serta profesionalisme.

Untuk variabel kompetensi sebanyak 117 pernyataan diambil dari kuesioner penyusunan model kompetensi pada hakim pengadilan negeri di Surabaya oleh Berynda Carolin Sandra tahun 2010, skripsi dengan judul Studi Deskriptif Mengenai Penyusunan Model Kompetensi Pada Hakim Pengadilan Negeri Surabaya Universitas Kristen Maranatha. Pada penelitian ini

menggunakan 34 pernyataan dengan 4 dimensi pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai – nilai serta karakteristik pribadi.

Variabel kinerja sebanyak 6 pernyataan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik menurut Ven de Ven dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams (1990); Verbeeten (2008) dan Indudewi (2009). Instrumen telah disesuaikan oleh Indudewi (2009) dengan kondisi di Indonesia. Pada penelitian ini menggunakan 12 pernyataan dengan 5 dimensi yaitu pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, Akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat dan perilaku pegawai. Untuk dimensi pencapaian efisiensi operasional tidak digunakan karena sudah ada pada variabel tata kelola yaitu efisiensi dan efektifitas. Variabel-variabel yang akan diukur dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.7
Definisi Operasional Variabel Penelitian

| No. | Variabel | Dimensi | Indikator |
|-----|--|---|---|
| | Tata Kelola Menurut UNDP (United Nations Development Programme) dalam Dwiyanto (2008:80) <i>good governance</i> (tata pemerintahan yang baik) memiliki 10 prinsip, yaitu sebagai berikut : 1. Partisipasi 2. Penegakan Hukum 3. Transparansi 4. Kesetaraan 5. Daya Tanggap 6. Wawasan ke depan 7. Akuntabilitas 8. Pengawasan 9. Efisien & Efektifitas 10. Profesionalisme | 1. Partisipasi Mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat, baik secara langsung / tidak langsung | 1. Memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut serta mengawasi putusan-putusan perkara di pengadilan Pernyataan No. 1 - 2 |
| | | 2. Penegakan Hukum Mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat | 2. Perangkat hukum dan perundang-undangan Pernyataan No. 3 3. Sumber Daya Manusia Pernyataan No. 4 – 5 |
| | | 3. Transparansi Menciptakan kepercayaan karyawan-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan didalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai | 4. Mengembangkan sistem Peradilan berdasarkan standar dan praktek terbaik untuk memastikan kualitas putusan perkara sesuai UU No. 48/ 2009 tentang kekuasaan kehakiman pasal 13 & 52 Pernyataan No. 6 |

| No. | Variabel | Dimensi | Indikator |
|-----|----------|---|--|
| | | | 5. Mempublikasikan informasi hasil putusan dan informasi lain yang material yang berdampak signifikan pada kinerja Badan Peradilan Pernyataan No. 7 |
| | | 4. Kesetaraan Memberi peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya. | 6. Memberikan kesempatan kepada seluruh masyarakat khususnya para pencari keadilan untuk mendapatkan hak mereka sesuai UU No. 48 tahun 2009 tentang kekuasaan kehakiman pasal 4 ayat 1 Pernyataan No. 8-9 |
| | | 5. Daya Tanggap Meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan terhadap aspirasi masyarakat, tanpa kecuali | 7. Cepat dan tanggap serta memberikan pelayanan yang baik kepada pihak yang berkepentingan Pernyataan No. 10-11 |
| | | 6. Wawasan ke depan Membangun daerah berdasarkan visi dan strategi yang jelas dan mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan daerahnya. | 8. Penyelenggaraan lembaga peradilan memiliki visi dan misi yang jauh kedepan Pernyataan No. 12-13 |
| | | 7. Akuntabilitas Meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. | 9. Mempertanggungjawabkan semua pekerjaan yang telah dilaksanakan kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan UU No. 48 tahun 2009 tentang kekuasaan kehakiman pasal 52 dan 53 Pernyataan No. 14-16 |
| | | 8. Pengawasan Meningkatkan upaya pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengusahakan keterlibatan swasta dan masyarakat luas. | 10. Meningkatnya kepercayaan kepada publik dengan adanya pengawasan internal dan eksternal pada badan peradilan. Pernyataan No. 17-19 |
| | | 9. Efisien & Efektifitas Menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. | 11. Penyerderhanaan administrasi dan birokrasi penanganan perkara Pernyataan No. 20-22 |
| | | 10. Profesionalisme Meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau. | 12. Meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat, berkurangnya pengaduan masyarakat, berkurang KKN Pernyataan No. 23-24 |

| No. | Variabel | Dimensi | Indikator |
|--|---|---|--|
| | Kompetensi Spencer dan Spencer (1993), menguraikan kamus kompetensi, sebagai berikut: 1. <i>Achievement and Action</i> 2. <i>Helping and Human Service</i> 3. <i>The Impact and Influence Cluster</i> 4. <i>Managerial</i> 5. <i>Cognitive</i> | 1. <i>Achievement and Action</i> | 1. <i>Initiative</i> (kemampuan untuk memiliki performansi lebih dari yang diharapkan dari pekerjaan) Pernyataan No. 1-2 |
| 2. <i>Helping and Human Service</i> | | 2. <i>Interpersonal Understanding</i> (kemampuan dalam berempati terhadap perasaan, pemikiran dan keinginan klien ataupun rekan kerja) Pernyataan No. 3-4 | |
| 3. <i>The Impact and Influence Cluster</i> | | 3. <i>Customer Service Orientation</i> (kemampuan untuk Memfokuskan usaha untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan klien) Pernyataan No. 5-7 | |
| 4. <i>Managerial</i> | | 4. <i>Impact and Influence</i> (keinginan untuk dapat memberikan dampak atau pengaruh tertentu pada orang lain) Pernyataan No. 8-10 | |
| 5. <i>Cognitive</i> | | 5. <i>Developing Others</i> (kemampuan Hakim dalam membantu proses pembelajaran bagi orang lain) Pernyataan No. 11-12 | |
| | | 6. <i>Team Work</i> (kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok/karyawan) Pernyataan No. 13-16 | |
| | | 7. <i>Analytical Thinking</i> (memahami suatu situasi atau persoalan dengan jalan memecah-mecah situasi atau persoalan tersebut menjadi bagian-bagian kecil) Pernyataan No. 17-20 | |
| | | 8. <i>Conceptual Thinking</i> (memahami situasi atau persoalan dengan jalan menyatukan bagian-bagian yang tampak terpisah untuk kemudian melihat persoalan tersebut sebagai suatu gambar yang besar) Pernyataan No. 21-23 | |

| No. | Variabel | Dimensi | Indikator |
|-----|--|--|---|
| | | | <p>9. <i>Professional Expertise</i> (penguasaan mengenai pengetahuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan yang bisa berupa dan material. kemampuan teknis, professional ataupun manajerial) Pernyataan No. 24-25</p> |
| | | 6. <i>Personal Effectiveness</i> | <p>10. <i>Self Control</i> (kemampuan seseorang untuk mengontrol emosinya untuk tetap dapat menjaga performansinya dibawah kondisi stress atau kondisi yang penuh kekerasan) Pernyataan No. 26-27</p> <p>11. <i>Self Confidence</i> (kepercayaan diri seseorang pada kemampuan dirinya sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas) Pernyataan No. 28-30</p> <p>12. <i>Flexibility</i> (kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif terhadap berbagai situasi, individu atau kelompok) Pernyataan No. 31-32</p> <p>13. <i>Organizational commitment</i> (menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri) Pernyataan No. 33-34</p> |
| 3 | <p>Kinerja Organisasi Ven dan Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.</p> | <p>1. Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program.</p> <p>2. Akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil.</p> <p>3. Tingkat pencapaian program</p> <p>4. Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat</p> <p>5. Perilaku pegawai</p> | <p>1. Pencapaian target kinerja tiap – tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program Pernyataan No. 35-36</p> <p>2. Ketepatan dan kesesuaian hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan Pernyataan No. 36-38</p> <p>3. Inovasi/ide baru dari perencanaan suatu program kerja dengan: Pernyataan No. 38-40</p> <p>4. Reputasi kerja berdasarkan pandangan masyarakat atas keberhasilan pencapaian kinerja Pernyataan No. 41-42</p> <p>Tingkat kepatuhan terhadap norma – norma instansi Pernyataan No. 43-44</p> |

D. Teknik Penarikan Sampel

Sebagai upaya untuk menunjang obyektivitas analisis dan pembahasan masalah, maka diperlukan data-data yang cukup. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari kuesioner yang menyangkut data dalam penelitian ini dapat dikemukakan untuk memperkuat pembahasan dalam penelitian ini

Pada penelitian ini kuesioner, yang berupa daftar pernyataan, merupakan teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini, penulis mengajukan kuesioner atau pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan. Penyebaran kuesioner diberikan kepada 82 orang pada saat istirahat acara Bimbingan Teknis yang diselenggarakan pada bulan Maret dan April 2016, adapun rinciannya sebagai berikut:

- 1 Nama Kegiatan : Bimbingan Teknis dan Pelatihan Kepemimpinan Ketua dan Wakil Ketua Peradilan Tata Usaha Negara
Tempat Kegiatan : Yogyakarta
Tanggal Kegiatan : Senin – Jumat, 14 – 18 Maret 2016
Jumlah Peserta : 42 orang
- 2 Nama Kegiatan : Bimbingan Teknis Hakim Peradilan Tata Usaha Negara
Tempat Kegiatan : Denpasar, Bali
Tanggal Kegiatan : Selasa – Kamis, 12 – 14 April 2016
Jumlah Peserta : 40 orang

E. Analisis Data

Seluruh data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis dan dilakukan uji hipotesis. Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari uji kualitas data, uji asumsi dasar, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis yang dianalisis menggunakan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 20.

1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012:147) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik deskriptif berkaitan dengan pengumpulan dan peringkat data, yang menggambarkan karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik ini menjelaskan karakteristik sampel terutama mencakup *mean*, *standar error mean*, nilai ekstrim yaitu nilai minimum dan nilai maksimum, serta standar deviasi. Nilai Minimum merupakan nilai terendah untuk setiap variabel, sedangkan nilai maksimum merupakan nilai tertinggi untuk setiap variabel dalam penelitian. Nilai *mean* merupakan nilai rata-rata dari setiap variabel yang diteliti. Sedangkan standar deviasi merupakan sebaran data yang digunakan dalam penelitian yang mencerminkan data tersebut heterogen atau homogen yang sifatnya fluktuatif. Dalam hal ini, perumusan masalah deskriptif mempunyai tujuan untuk menjelaskan distribusi data dari variabel yang diteliti sekaligus mengukur tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya oleh peneliti.

2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Kuisisioner dikatakan valid (sah) bila pertanyaan dalam kuisisioner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang hendak diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Corected Item-Total*

Correlation. Menurut Priyatno (2008:21), teknik uji validitas dengan *Corrected Item-Total Correlation* dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria r tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai positif r hitung $\geq r$ tabel (α ; $n-2$) maka item dapat dinyatakan valid. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel (andal) bila jawaban seseorang (responden) terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Sedangkan, untuk mengukur reliabilitas digunakan statistik *Croanbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Croanbach Alpha* $> r$ tabel.

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis (uji F dan uji t), terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa sampel penelitian terbebas dari adanya gangguan normalitas, multikolonieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Pengujian asumsi klasik yang dilakukan yaitu:

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual yang dihasilkan mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011:160). Maksud data distribusi normal adalah data akan mengikuti arah garis diagonal dan menyebar di sekitar garis diagonal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik :

1) Analisis Grafik

Salah satu termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun jika hanya melihat histogram, untuk jumlah sampel yang sedikit akan membingungkan. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal yang akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

2) Analisis Statistik

Untuk mengetahui apakah suatu data tersebut normal atau tidak secara statistik maka dilakukan uji *statistic non-parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Uji ini dapat dilakukan dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual terdistribusi normal

H_A : Data residual tidak terdistribusi normal

Dasar pengambilan keputusan ini adalah dengan melihat probabilitas *Asymp Sig*, jika nilai probabilitas diatas 0,05 maka H_0 dapat diterima, yang artinya data terdistribusi secara normal. Sedangkan jika nilai probabilitas di bawah 0,05 maka H_0 ditolak yang berarti data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Munculnya peluang diantara beberapa variabel bebas untuk saling berkorelasi. Uji multikolinieritas menurut Ghozali (2011, hlm.105) 'bertujuan

untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi terjadi atau tidaknya gangguan multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Apabila nilai VIF menunjukkan angka kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1 maka model regresi terbebas dari gangguan multikolinieritas. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian multikolinieritas adalah:

- 1) H_0 : VIF \leq 10, terdapat multikolinieritas
- 2) H_1 : VIF $>$ 10, tidak terdapat multikolinieritas

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi. Uji autokorelasi menurut Ghozali (2011, hlm.110) bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara residual pada periode t dengan residual pada periode $t-1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah yang tidak adanya masalah autokorelasi. Salah satu uji formal yang paling populer untuk mendeteksi autokorelasi adalah uji *Durbin Watson* (DW). Pengambilan keputusan pada uji *Durbin Watson* sebagai berikut:

Tabel 3.8
Pengambilan Keputusan Durbin Watson

| Hipotesis nol | Keputusan | Jika |
|---|---------------|-----------------------------|
| Tidak ada autokorelasi positif | Tolak | $0 < d < dl$ |
| Tidak ada autokorelasi positif | No decision | $dl \leq d \leq du$ |
| Tidak ada autokorelasi negative | Tolak | $4 - dl < d < 4$ |
| Tidak ada autokorelasi negative | No decision | $4 - du \leq d \leq 4 - dl$ |
| Tidak ada autokorelasi positif atau negatif | Tidak ditolak | $du < d < 4 - du$ |

Sumber : Ghozali (2011)

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian pada residual (*error*) dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.

Menurut Ghozali (2011:139), dasar analisis pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika terlihat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak terlihat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisa data. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji pengaruh parsial (uji t), dan uji pengaruh simultan (uji F).

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel

dependen implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil analisis dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi linier berganda, yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana: Y = kinerja organisasi, α = Konstanta, X_1 = Tata Kelola, X_2 = Kompetensi Sumber Daya Manusia, β_1 = Koefisien regresi dari X_1 , β_2 = Koefisien regresi dari X_2 , e = *error*.

b. Analisis determinasi atau Koefisien determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1) yaitu tata kelola dan (X_2) kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi. Nilai R^2 terletak antara nol dan satu, jika R^2 semakin mendekati 1, maka semakin besar variasi dalam dependen variabel yang dapat dijelaskan oleh variasi dalam independen variabel, ini berarti semakin tepat garis regresi tersebut untuk mewakili hasil observasi yang sebenarnya. Menurut Santoso (2001) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan *Adjusted R²* sebagai koefisien determinasi. Besarnya Koefisien Determinasi (KD) dihitung dengan cara: $KD = R^2 \times 100\%$.

Namun koefisien determinasi memiliki kelemahan yaitu bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Oleh karena itu dianjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model yang terbaik.

c. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Analisis pengujian individual atau parsial (Uji t) diperlukan untuk mengetahui bahwa variabel independen (tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel

dependen (kinerja organisasi). Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Rumusan hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel tata kelola mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

$H_0 : \beta_1 = 0$ tata kelola tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

$H_A : \beta_1 \neq 0$ tata kelola berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

b. Variabel kompetensi sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

$H_0 : \beta_2 = 0$ kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

$H_A : \beta_2 \neq 0$ kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengambilan keputusan penolakan dan penerimaan hipotesis didasarkan pada kriteria dibawah ini, yaitu:

1. Berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dasar pengambilan keputusannya adalah:

a) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_A ditolak (tidak ada hubungan signifikan)

b) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_A diterima (ada hubungan signifikan)

2. Berdasarkan nilai probabilitas (signifikan) dasar pengambilan keputusannya adalah:

a) Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_A ditolak.

b) Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima.

d. Uji Statistika F (F test)

Uji statistik F (*F test*) bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Bila nilai signifikansi annova $< \alpha = 0,05$ maka model ini layak atau fit. Rumusan hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ diduga variabel independen (tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia) secara bersama-sama atau simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi)
2. $H_A : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ diduga variabel independen (tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia) secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi).

Analisis pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan dalam uji ini didasarkan pada perbandingan antara nilai F dengan nilai signifikansi 5% (0,05). Berdasarkan nilai probabilitasnya (signifikansi) dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika probabilitasnya > 0.05 maka H_0 diterima, artinya semua variabel independen (bebas) secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.
- b. Jika probabilitasnya < 0.05 maka H_0 ditolak, artinya semua variabel independen (bebas) secara simultan mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. **Gambaran Umum Peradilan Tata Usaha Negara**

Berdasarkan pasal 21 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman *juncto* Pasal 13 ayat (1) Undang-Undang No. 4 Tahun 2004 dan Pasal 11 Undang-Undang No. 35 Tahun 1999 tentang Kekuasaan Kehakiman, di Indonesia sebagai salah satu puncak kehakiman adalah Mahkamah Agung (MA) serta peradilan negara tertinggi mempunyai posisi dan peran strategis di bidang kekuasaan kehakiman karena tidak hanya membawahi 4 (empat) lingkungan peradilan tetapi juga manajemen di bidang administratif, personil dan finansial serta sarana dan prasarana. Kebijakan “satu atap” memberikan tanggung jawab dan tantangan karena Mahkamah Agung dituntut untuk menunjukkan kemampuannya mewujudkan organisasi lembaga yang profesional, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Sebagai konsekuensi penyatuan atap, tanggung jawab Mahkamah Agung termaktub dalam Undang-Undang No. 35 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1970 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman, dan telah direvisi oleh Undang-Undang No. 4 Tahun 2004, serta diperbaiki kembali melalui Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman. Justifikasi tersebut juga termuat dalam berbagai undang-undang, yaitu antara lain melalui: Undang-Undang No. 5 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No. 3 Tahun 2009 tentang Mahkamah Agung, Undang-Undang No. 8 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No. 46 Tahun 2009 tentang Peradilan Umum, Undang-Undang No. 9 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No.

51 Tahun 2009 tentang Peradilan Tata Usaha Negara dan Undang-Undang No. 50 Tahun 2009 tentang Peradilan Agama.

1. Peradilan Tata Usaha Negara

Dalam website Pengadilan Tata Usaha Negara dijelaskan tentang latar belakang pembentukan Peradilan Tata Usaha Negara sebagai bagian dari sistem ketatanegaraan Republik Indonesia dimana terdapat tiga pilar kekuasaan, yaitu Kekuasaan Eksekutif, Legislatif dan Yudikatif (Kehakiman). Berkaitan dengan Kekuasaan Kehakiman, dalam Pasal 24 Undang-Undang Dasar 1945 (Perubahan) Jo. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2004, ditegaskan bahwa Kekuasaan Kehakiman dilaksanakan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan-badan 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.

Peradilan Tata Usaha Negara (PERATUN) merupakan lingkungan peradilan yang terakhir dibentuk, yang ditandai dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 pada tanggal 29 Desember 1986, adapun tujuan dibentuknya Peradilan Tata Usaha Negara (PERATUN) adalah untuk mewujudkan tata kehidupan negara dan bangsa yang sejahtera, aman, tenteram serta tertib yang dapat menjamin kedudukan warga masyarakat dalam hukum dan menjamin terpeliharanya hubungan yang serasi, seimbang, serta selaras antara aparatur di bidang tata usaha negara dengan para warga masyarakat. Dengan terbentuknya Peradilan Tata Usaha Negara (PERATUN) menjadi bukti bahwa Indonesia adalah negara hukum yang menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, kepastian hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM).

2. Pengadilan Tata Usaha Negara

Merupakan sebuah lembaga peradilan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara yang berkedudukan di ibu kota kabupaten atau kota. Sebagai Pengadilan Tingkat Pertama, Pengadilan Tata Usaha Negara berfungsi untuk memeriksa, memutus, dan menyelesaikan sengketa Tata Usaha Negara. Pengadilan Tata Usaha Negara dibentuk melalui Keputusan Presiden dengan daerah hukum meliputi wilayah Kota atau Kabupaten. Susunan Pengadilan Tata Usaha Negara terdiri dari Pimpinan (Ketua PTUN dan Wakil Ketua PTUN), Hakim Anggota, Panitera, dan Sekretaris. Saat ini terdapat 4 Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara dan 28 Pengadilan Tata Usaha Negara yang tersebar di seluruh Indonesia.

a. Tugas Pokok dan Fungsi

1. Tugas Pokok

- a. Menerima, memeriksa, memutus dan menyelesaikan sengketa Tata Usaha Negara pada Pengadilan Tata Usaha Negara Jakarta (PTUN Jakarta), dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor : 5 Tahun 1986 jo. Undang-Undang Nomor : 9 Tahun 2004 jo. Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009 dan ketentuan dan ketentuan peraturan perundang-undangan lain yang bersangkutan, serta petunjuk-petunjuk dari Mahkamah Agung Republik Indonesia (Buku Simplemen Buku I, Buku II, SEMA, PERMA, dll).
- b. Meneruskan sengketa-sengketa Tata Usaha Negara ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dan Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara (PT.TUN) yang berwenang.

- c. Peningkatan kualitas dan profesionalisme Hakim, seiring peningkatan integritas moral dan karakter sesuai Kode Etik dan Tri Prasetya Hakim Indonesia, guna tercipta dan dilahirkannya putusan-putusan yang dapat dipertanggung jawabkan menurut hukum dan keadilan, serta memenuhi harapan para pencari keadilan (justiciabelen).
- d. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga Peradilan guna meningkatkan dan memantapkan martabat dan wibawa Aparatur dan Lembaga Peradilan, sebagai benteng terakhir tegaknya hukum dan keadilan, sesuai tuntutan Undang-Undang Dasar 1945.
- e. Memantapkan pemahaman dan pelaksanaan tentang organisasi dan tata kerja Kepaniteraan Pengadilan Tata Usaha Negara Jakarta, sesuai Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor : KMA/012/SK/III/1993, tanggal 5 Maret 1993 tentang Organisasi dan tata kerja Kepaniteraan Pengadilan Tata Usaha Negara dan Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara.
- f. Membina Calon Hakim dengan memberikan bekal pengetahuan di bidang hukum dan administrasi Peradilan Tata Usaha Negara agar menjadi Hakim yang profesional.

2. Fungsi

- a. Melakukan Pembinaan Pejabat Struktural dan Fungsional Serta Pegawai Lainnya, Baik Menyangkut Administrasi, Tekhnis, Yustisial Maupun Administrasi Umum.

- b. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas dan tingkah laku hakim dan pegawai lainnya.
- c. Menyelenggarakan sebagian kekuasaan negara dibidang kehakiman.

3. Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara

a. Tugas Pokok

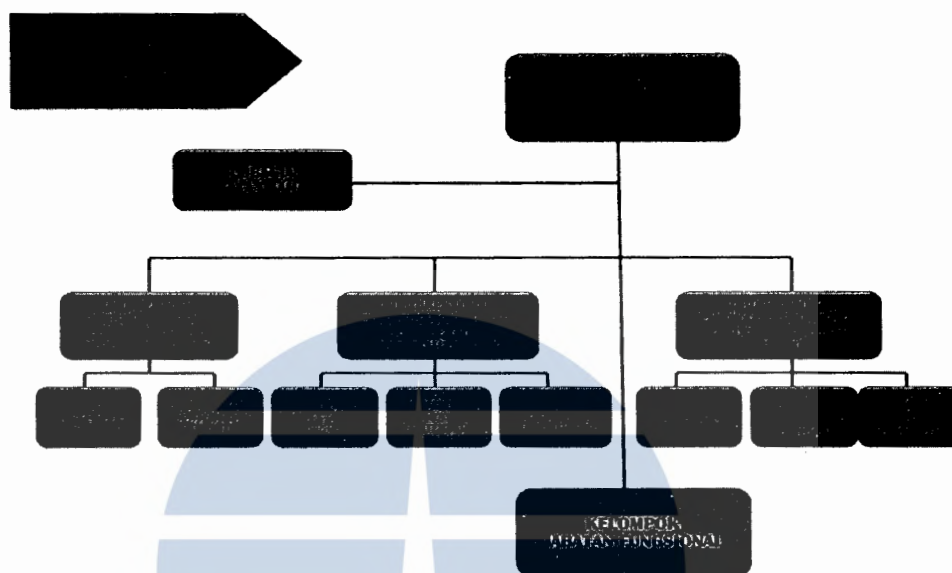
Melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, perumusan standar, norma, kriteria dan prosedur serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang pembinaan tenaga teknis dan administrasi Peradilan Tata Usaha Negara.

b. Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara menyelenggarakan fungsi :

1. Pelaksanaan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, standar, norma, kriteria, dan prosedur dan bimbingan teknis serta penyiapan pengusulan pengadaan, promosi dan mutasi Hakim, Panitera, Panitera Muda, Panitera Pengganti dan Jurusita.
2. Pelaksanaan perumusan kebijakan, standar, norma, kriteria dan prosedur dan bimbingan teknis serta penyiapan pengusulan pengembangan dan pembinaan Hakim, Panitera, Panitera Muda, Panitera Pengganti dan Jurusita.

3. Pelaksanaan perumusan kebijakan, standar, norma, kriteria dan prosedur dan bimbingan teknis Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara, Pelaksanaan Urusan Tata Usaha.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara

Sumber : Website Direktorat Jenderal Badan Peradilan Militer dan Tata Usaha Negara Tahun 2015

4. Jumlah Hakim

Tabel 4.1
Jumlah Hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara
Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

| No. | Tingkat Pendidikan | Laki – laki | Perempuan | Jumlah |
|--------------|--------------------|-------------|------------|------------|
| 1 | S 1 | 122 | 69 | 191 |
| 2 | S 2 | 119 | 55 | 174 |
| 3 | S 3 | 8 | 1 | 9 |
| Total | | 249 | 125 | 374 |

Sumber : Direktorat Pengembangan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan Tata Usaha Negara Tahun 2015

Tabel 4.2
Jumlah Hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara
Menurut Jenis Hakim dan Jenis Kelamin

| No. | Tingkat Pendidikan | Laki – laki | Perempuan | Jumlah |
|--------------|--------------------------|-------------|------------|------------|
| 1 | Hakim Pengadilan Tinggi | 37 | 2 | 39 |
| 2 | Hakim Pengadilan TUN | 208 | 112 | 320 |
| 3 | Hakim Tinggi TUN di MARI | 9 | 0 | 9 |
| 4 | Hakim TUN di MARI | 5 | 1 | 6 |
| 5 | Cakim (PNS Cakim) | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 259 | 115 | 374 |

Tabel 4.3
Jumlah Hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara
Menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin

| Tingkat Kepangkatan | | Jumlah |
|---------------------|-------|------------|
| Golongan III | III/b | 90 |
| | III/c | 107 |
| | III/d | 58 |
| Golongan IV | IV/a | 28 |
| | IV/b | 5 |
| | IV/c | 17 |
| | IV/d | 44 |
| | IV/e | 25 |
| Total | | 374 |

Sumber : Direktorat Pengembangan Tenaga Teknis dan Administrasi Peradilan
Tata Usaha Negara Tahun 2015

5. Jumlah Perkara

a. Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN)

Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) menangani perkara tahun 2014 sebanyak 2.341 perkara. Jumlah ini terdiri atas perkara yang diterima tahun 2014 sebanyak 1.629 perkara dan sisa perkara tahun 2013 sebanyak 712 perkara.

Jumlah perkara yang diterima 2014 berkurang sebesar 12,37% dibanding penerimaan tahun 2013 sebanyak 1.859 perkara.

Perkara yang telah diputus tahun 2014 sebanyak 1.791 perkara, sehingga sisa perkara di akhir tahun 2014 sebanyak 550 perkara. Perbandingan jumlah beban dan jumlah perkara yang diputus menggambarkan rasio penyelesaian perkara pengadilan tata usaha negara tahun 2014 sebesar 76,51%, sedangkan rasio sisa perkara sebesar 23,49%. Rasio penyelesaian perkara tahun 2014 meningkat 5,78% dari tahun sebelumnya yang berjumlah 70,73%.

b. Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara

Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara (PT TUN) menangani perkara banding tahun 2014 sebanyak 1.237 perkara. Jumlah tersebut terdiri dari perkara masuk tahun 2014 sebanyak 1022 perkara dan sisa perkara tahun 2013 sebanyak 215 perkara. Jumlah perkara yang diterima ini meningkat sebesar 16,93% dibanding penerimaan tahun 2013 sebanyak 874 perkara.

Perkara banding yang diputus selama tahun 2014 sebanyak 1.090 perkara, sehingga sisa perkara sebanyak 147 perkara. Rasio penyelesaian perkara PTTUN tahun 2014 sebesar 88,12% sedangkan rasio sisa perkara sebesar 12,58%. Perbandingan data perkara yang diputus oleh PTUN tahun 2014 sebanyak 1.687 perkara dan perkara yang diajukan banding sebanyak 1.022 perkara, menggambarkan bahwa lebih dari setengah (60,58 %) putusan PTUN diajukan upaya hukum banding.

Melalui jumlah tersebut diatas terlihat bahwa penerapan tata kelola terhadap kinerja lembaga peradilan belum terlihat nyata dalam penerapannya oleh

sebab itu tetap mendapat sorotan dari berbagai kalangan, antara lain mengenai informasi proses peradilan yang tertutup, biaya berperkara yang tinggi, masih sulitnya akses masyarakat miskin dan terpinggirkan, serta proses penyelesaian perkara yang dirasakan masih sangat lama.

B. PROFIL RESPONDEN

Karakteristik responden penelitian merupakan profil dari 80 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini. Profil responden memaparkan mengenai jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan, satuan kerja, lama bekerja, pangkat/golongan responden.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini :

Tabel 4.4
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| KETERANGAN | JUMLAH | PERSENTASE |
|----------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin: | | |
| Pria | 54 | 67,5% |
| Wanita | 26 | 32,5% |

Sumber: Data diolah, 2016

Dari kategori jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin pria lebih banyak daripada wanita. Secara persentase dapat dikatakan jumlah responden wanita hanya setengah dari pria. Hal ini mempengaruhi sistem kerja pengadilan. Michael Guriaan dalam bukunya *What Could He Be Thinking?* menjelaskan adanya perbedaan-perbedaan antara pria dan wanita seperti perempuan lebih banyak bicara ketimbang pria, kecenderungan biologis otak pria untuk tidak bertindak lebih dahulu ketimbang bicara dan hal lainnya.

Tabel 4.5
Profil Responden Berdasarkan Umur

| Keterangan | Jumlah | Persentase |
|---------------------|--------|------------|
| Umur Responden: | | |
| 1. Dibawah 30 tahun | 2 | 2,5% |
| 2. 30 – 45 | 35 | 43,75% |
| 3. 46 – 60 | 41 | 51,25% |
| 4. Diatas 60 tahun | 2 | 2,5% |

Sumber: Data diolah, 2016

Pada penelitian ini responden yang mempunyai umur dibawah 30 tahun dan diatas 60 tahun hanya sedikit. Umur responden didominasi dengan umur antara 30 hingga 60 tahun yang merupakan umur dengan tingkat produktivitas yang tinggi.

Tabel 4.6
Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

| Keterangan | Jumlah | Persentase |
|---------------------|--------|------------|
| Jenjang Pendidikan: | | |
| 1. S1 | 34 | 42,5% |
| 2. S2 | 44 | 55% |
| 3. S3 | 2 | 2,5% |

Sumber: Data diolah, 2016

Responden yang mempunyai jenjang pendidikan S3 hanya sedikit dan didominasi dengan pendidikan S2 setelah itu jenjang pendidikan S1

Tabel 4.7
Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

| KETERANGAN | JUMLAH | PERSENTASE |
|------------------------------|----------|---------------|
| Satuan Kerja: | | |
| Wilayah Hukum PT TUN Jakarta | | |
| 1. PTUN Jakarta | 1 | 1,25% |
| 2. PTUN Bandung | 2 | 2,5% |
| 3. PTUN Serang | 2 | 2,5% |
| 4. PTUN Banjarmasin | 1 | 1,25% |
| 5. PTUN Palangkaraya | 1 | 1,25% |
| 6. PTUN Pontianak | 1 | 1,25% |
| 7. PTUN Samarinda | 1 | 1,25% |
| TOTAL | 9 | 11,25% |

| KETERANGAN | JUMLAH | PERSENTASE |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| Wilayah Hukum PT TUN Medan | | |
| 8. PTUN Medan | 2 | 2,5% |
| 9. PTUN Padang | 2 | 2,5% |
| 10. PTUN Palembang | 2 | 2,5% |
| 11. PTUN Banda Aceh | 1 | 1,25% |
| 12. PTUN Bandar Lampung | 2 | 2,5% |
| 13. PTUN Jambi | 1 | 1,25% |
| 14. PTUN Bengkulu | 1 | 1,25% |
| 15. PTUN Pekanbaru | 2 | 2,5% |
| 16. PTUN Tanjung Pinang | 1 | 1,25% |
| TOTAL | 14 | 17,5% |
| Satuan Kerja: | | |
| Wilayah Hukum PT TUN Surabaya | | |
| 1. PTUN Surabaya | 8 | 10% |
| 2. PTUN Semarang | 3 | 3,75% |
| 3. PTUN Mataram | 5 | 6,25% |
| 4. PTUN Denpasar | 7 | 8,75% |
| 5. PTUN Yogyakarta | 3 | 3,75% |
| 6. PTUN Kupang | 1 | 1,25% |
| TOTAL | 27 | 33,75% |
| Wilayah Hukum PT TUN Makassar | | |
| 7. PTUN Makassar | 6 | 7,5% |
| 8. PTUN Jayapura | 2 | 2,5% |
| 9. PTUN Kendari | 6 | 7,5% |
| 10. PTUN Ambon | 3 | 3,75% |
| 11. PTUN Manado | 9 | 11,25% |
| 12. PTUN Palu | 4 | 5% |
| TOTAL | 30 | 37,5% |

Sumber: Data diolah, 2016

Pada penelitian ini responden yang berasal dari 4 wilayah hukum Peradilan Tata Usaha Negara yaitu Jakarta, Medan, Surabaya dan Makassar. Responden yang berasal dari PT TUN Makassar mendominasi dengan persentase 37,5% atau sepertiga dari jumlah peserta bimbingan teknis.

Tabel 4.8
Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Keterangan | Jumlah | Persentase |
|--------------------|--------|------------|
| Lama bekerja: | | |
| 1. 1 – 15 tahun | 35 | 43,75% |
| 2. 16 – 30 tahun | 30 | 37,5% |
| 3. Diatas 30 tahun | 15 | 18,75% |

Sumber: Data diolah, 2016

Pada penelitian ini responden yang bekerja kurang dari 15 tahun lebih banyak dengan persentase 43,75%. Hal ini merupakan harapan diadakannya bimbingan teknis agar adanya regenerasi untuk proses peradilan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Tabel 4.9
Profil Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

| Keterangan | Jumlah | Persentase |
|-------------------|--------|------------|
| Pangkat/Golongan: | | |
| 1. III/B | 15 | 18,75% |
| 2. III/C | 15 | 18,75% |
| 3. III/D | 6 | 7,5% |
| 4. IV/A | 2 | 2,5% |
| 5. IV/B | 6 | 7,5% |
| 6. IV/C | 14 | 17,5% |
| 7. IV/D | 22 | 27,5% |

Sumber: Data diolah, 2016

Pada penelitian ini responden yang mempunyai Pangkat/Golongan IV/D lebih banyak karena adanya bimbingan teknis bagi Ketua Pengadilan dimana diharapkan agar bimbingan teknis ini memberikan materi atau masukan bagi Ketua Pengadilan dalam memimpin untuk sistem peradilan yang lebih baik dimasa yang akan datang.

C. HASIL ANALISIS DATA

1. Analisis Deskriptif

Dalam kuesioner penelitian ini terdapat bagian pernyataan - pernyataan dalam bentuk skala likert untuk masing-masing variabel, baik itu variabel dependen maupun independen yang digunakan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan tersebut berhubungan dengan tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Dimana dalam kuesioner tersebut terdapat pernyataan yang terbagi-bagi yakni 24 pernyataan yang digunakan untuk mewakili variabel tata kelola, 34 pernyataan digunakan untuk mewakili variabel kompetensi sumber daya manusia dan 12 pernyataan mewakili variabel kinerja organisasi. Pernyataan – pernyataan tersebut kiranya dapat mewakili setiap variabel baik variabel dependen maupun variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini.

Dalam kuesioner ini responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap pandangan mereka mengenai tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan kinerja organisasi dengan menggunakan skala likert dengan nilai 1 sampai dengan 7, dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak tidak setuju, 4 = biasa saja, 5 = agak setuju, 6 = setuju, 7 = sangat setuju. Statistik deskriptif variabel, baik itu variabel dependen maupun variabel independen akan disajikan dalam Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Varabel | Range | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-------|----|---------|---------|----------|----------------|
| Tata Kelola | 1-7 | 80 | 131 | 241 | 187,2125 | 25,5920744 |
| Kompetensi SDM | 1-7 | 80 | 131 | 237 | 196,225 | 18,06666628 |
| Kinerja Organisasi | 1-7 | 80 | 50 | 84 | 71,425 | 7,159617768 |

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa range yang digunakan adalah skala likert 1-7 dimana nilai angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 7 menunjukkan sangat setuju. Sebagai contoh Variabel tata kelola mempunyai nilai rata-rata 187.21. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa variabel tata kelola yang diambil sebagai sampel adalah baik. Nilai minimum adalah 131 dan nilai maximum adalah 241. Sedangkan nilai standar deviasi adalah 25.592, yakni menjauhi angka 0 sehingga dapat dikatakan bahwa penyebaran data adalah cukup beragam.

A. Variabel Tata Kelola

Variabel tata kelola terbagi atas 10 dimensi, yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, pengawasan, efisien dan efektifitas serta profesionalisme. Dari kesepuluh indikator tersebut, dijabarkan ke dalam 24 pertanyaan kuesioner yang dimana tiap indikator diwakili oleh satu pertanyaan. Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden berikut merupakan distribusi jawaban mengenai tata kelola:

Tabel 4.10
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Variabel | Range | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-------|----|---------|---------|----------|----------------|
| Tata Kelola | 1-7 | 80 | 131 | 241 | 187,2125 | 25,5920744 |
| Kompetensi SDM | 1-7 | 80 | 131 | 237 | 196,225 | 18,06666628 |
| Kinerja Organisasi | 1-7 | 80 | 50 | 84 | 71,425 | 7,159617768 |

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa range yang digunakan adalah skala likert 1-7 dimana nilai angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 7 menunjukkan sangat setuju. Sebagai contoh Variabel tata kelola mempunyai nilai rata-rata 187.21. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa variabel tata kelola yang diambil sebagai sampel adalah baik. Nilai minimum adalah 131 dan nilai maximum adalah 241. Sedangkan nilai standar deviasi adalah 25.592, yakni menjauhi angka 0 sehingga dapat dikatakan bahwa penyebaran data adalah cukup beragam.

A. Variabel Tata Kelola

Variabel tata kelola terbagi atas 10 dimensi, yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, pengawasan, efisien dan efektifitas serta profesionalisme. Dari kesepuluh indikator tersebut, dijabarkan ke dalam 24 pertanyaan kuesioner yang dimana tiap indikator diwakili oleh satu pertanyaan. Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden berikut merupakan distribusi jawaban mengenai tata kelola:

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Tata Kelola

| No. | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah Skor |
|--------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 40 | 36 | 508 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 32 | 44 | 516 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 47 | 25 | 492 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 32 | 45 | 519 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 25 | 52 | 529 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 23 | 48 | 519 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 41 | 35 | 508 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 39 | 32 | 499 |
| 9 | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 | 35 | 29 | 481 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 31 | 41 | 505 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 7 | 14 | 39 | 20 | 472 |
| 12 | 0 | 0 | 2 | 4 | 5 | 40 | 29 | 490 |
| 13 | 0 | 0 | 2 | 20 | 1 | 53 | 4 | 437 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 40 | 20 | 480 |
| 15 | 0 | 1 | 0 | 10 | 1 | 47 | 21 | 476 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 63 | 13 | 485 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 55 | 19 | 489 |
| 18 | 0 | 4 | 4 | 11 | 10 | 45 | 6 | 426 |
| 19 | 0 | 2 | 2 | 11 | 15 | 36 | 14 | 443 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 53 | 22 | 493 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 47 | 29 | 505 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 40 | 32 | 496 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 51 | 23 | 493 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 4 | 7 | 56 | 13 | 478 |
| Total | 0 | 18 | 30 | 512 | 555 | 6060 | 4564 | 11739 |
| % | 0 | 0,2 | 0,3 | 4,4 | 4,7 | 51,6 | 38,9 | |

Sumber: Data diolah, 2016

Persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ skor tanggapan responden} &= 11739 / (24 \times 7 \times 80) \times 100\% \\ &= 87\% \end{aligned}$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 87% termasuk dalam kategori sangat baik. Kategori sangat baik ini ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mewakili hakim di lingkungan Peradilan

Tata Usaha Negara yang menanggapi tata kelola sudah diterapkan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara akan tetapi masih perlu ditingkatkan agar kinerja Peradilan Tata Usaha Negara makin baik. Berdasarkan tabel 4.10 dari 24 pertanyaan yang dijawab oleh 80 responden, sebanyak 51,6% dijawab sangat setuju dan setuju sebanyak 38,9%.

B. Deskripsi variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia

Variabel tata kelola terbagi atas 4 dimensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai dan karakteristik pribadi. Dari keempat indikator tersebut, dijabarkan ke dalam 34 pertanyaan kuesioner yang dimana tiap indikator diwakili oleh satu pertanyaan. Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden berikut merupakan distribusi frekuensi mengenai kompetensi sumber daya manusia:

Tabel 4.12
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kompetensi SDM

| No. | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah Skor |
|-----|------------------------|----|---|---|----|----|----|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 19 | 7 | 7 | 2 | 33 | 10 | 367 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 45 | 31 | 503 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 50 | 24 | 492 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 56 | 20 | 492 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 36 | 38 | 508 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 37 | 39 | 511 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 39 | 35 | 505 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 36 | 40 | 512 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 30 | 44 | 514 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 34 | 42 | 518 |
| 11 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 36 | 39 | 512 |
| 12 | 0 | 0 | 2 | 4 | 15 | 40 | 19 | 470 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 44 | 29 | 498 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 54 | 18 | 486 |
| 15 | 2 | 9 | 9 | 8 | 11 | 34 | 7 | 387 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 43 | 31 | 504 |
| 17 | 0 | 4 | 0 | 8 | 8 | 40 | 20 | 460 |

| No. | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah Skor |
|--------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 35 | 36 | 498 |
| 19 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 54 | 21 | 489 |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 44 | 32 | 504 |
| 21 | 21 | 6 | 8 | 9 | 14 | 19 | 3 | 298 |
| 22 | 2 | 4 | 0 | 10 | 7 | 42 | 15 | 442 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 64 | 10 | 480 |
| 24 | 14 | 14 | 1 | 5 | 22 | 22 | 2 | 321 |
| 25 | 17 | 18 | 3 | 3 | 18 | 18 | 3 | 293 |
| 26 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 47 | 24 | 491 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 8 | 19 | 33 | 20 | 465 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 2 | 18 | 30 | 30 | 488 |
| 29 | 12 | 12 | 4 | 21 | 6 | 17 | 8 | 320 |
| 30 | 0 | 0 | 1 | 18 | 1 | 27 | 33 | 473 |
| 31 | 0 | 4 | 0 | 18 | 2 | 43 | 13 | 439 |
| 32 | 0 | 0 | 0 | 4 | 14 | 46 | 16 | 474 |
| 33 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 50 | 26 | 498 |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 9 | 2 | 43 | 26 | 486 |
| Total | 70 | 182 | 108 | 824 | 960 | 7926 | 5628 | 15698 |
| % | 0,4 | 1,2 | 0,7 | 5,2 | 6,1 | 50,5 | 35,9 | |

Sumber: Data diolah, 2016

Persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ skor tanggapan responden} &= 15698 / (34 \times 7 \times 80) \times 100\% \\ &= 82,45\% \end{aligned}$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 82,45% termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari 34 item pertanyaan tentang kompetensi sumber daya manusia yang diajukan kepada responden keseluruhan setuju dengan pernyataan yang ada pada kuesioner. Artinya berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang mewakili hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara

berpendapat kompetensi diperlukan untuk meningkatkan kinerja oleh sebab itu perlu adanya program untuk peningkatan kompetensi hakim.

C. Deskripsi variabel Kinerja Organisasi

Tabel 4.13
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Organisasi

| No. | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah Skor |
|--------------|------------------------|------------|----------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 8 | 1 | 58 | 13 | 476 |
| 2 | 4 | 3 | 0 | 22 | 4 | 30 | 17 | 417 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 56 | 18 | 488 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 48 | 23 | 494 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 45 | 27 | 495 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 56 | 18 | 486 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 52 | 22 | 492 |
| 8 | 1 | 1 | 0 | 6 | 14 | 46 | 12 | 457 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 | 60 | 9 | 470 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 16 | 22 | 22 | 20 | 446 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 57 | 19 | 491 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 42 | 32 | 502 |
| Total | 5 | 8 | 0 | 344 | 315 | 3432 | 1610 | 5714 |
| % | 0,1 | 0,1 | 0 | 6 | 5,5 | 60,1 | 28,2 | |

Sumber: Data diolah, 2016

Persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \% \text{ skor tanggapan responden} &= 5714 / (12 \times 7 \times 80) \times 100\% \\ &= 85\% \end{aligned}$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 85% termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari 12 item pertanyaan tentang kinerja organisasi yang diajukan kepada responden keseluruhan menanggapi sangat setuju indikator pada kuesioner. Artinya berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang mewakili hakim di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara berpendapat kinerja organisasi tergantung pada pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, Akurasi

(ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat dan perilaku pegawai.

2. Uji Kualitas Data

Uji validitas dan uji reliabilitas adalah uji yang dilakukan sebelum data dianalisis lebih lanjut. Kedua uji ini dilakukan pada saat data hasil penelitian terkumpul, yang kemudian ditransformasikan menjadi data uji dalam bentuk interval. Uji validitas merupakan pengujian terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Sebuah item dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total, sedangkan uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap pertanyaan.

a. Uji Validitas

Teknik uji validitas dengan *Corrected Item-Total Correlation* dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria r tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai positif r hitung $\geq r$ tabel (α ; $n-2$) maka item dapat dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas digunakan statistik *Cronbach's Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> r$ tabel. R tabel = (α ; $n-2$) maka R tabel = 0,05 ; 80-2 = 0,05 ; 78= 0,220. Hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini terlihat pada penjeian berikut ini:

1. **Tata Kelola.** Hasil pengukuran uji validitas dan reabilitas pada variabel tata kelola menggunakan *corrected item total correlation* dan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel 4.14 dan tabel 4.15

Tabel 4.14
Hasil Uji Validitas Variabel Tata Kelola

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| soal1 | 327.60 | 1073.180 | .463 | .391 |
| soal2 | 327.50 | 1069.494 | .530 | .389 |
| soal3 | 327.80 | 1065.175 | .603 | .386 |
| soal4 | 327.46 | 1073.340 | .485 | .391 |
| soal5 | 327.34 | 1080.581 | .405 | .395 |
| soal6 | 327.46 | 1082.530 | .282 | .397 |
| soal7 | 327.60 | 1068.547 | .590 | .388 |
| soal8 | 327.71 | 1066.385 | .564 | .387 |
| soal9 | 327.94 | 1066.692 | .395 | .388 |
| soal10 | 327.64 | 1063.221 | .537 | .385 |
| soal11 | 328.05 | 1064.580 | .531 | .386 |
| soal12 | 327.82 | 1062.146 | .549 | .385 |
| soal13 | 328.49 | 1075.620 | .292 | .393 |
| soal14 | 327.95 | 1073.542 | .468 | .391 |
| soal15 | 328.00 | 1067.949 | .415 | .388 |
| soal16 | 327.89 | 1078.000 | .442 | .394 |
| soal17 | 327.84 | 1073.961 | .485 | .392 |
| soal18 | 328.62 | 1074.718 | .239 | .393 |
| soal19 | 328.41 | 1073.967 | .271 | .392 |
| soal20 | 327.79 | 1069.840 | .572 | .389 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal21 | 327.64 | 1081.652 | .374 | .396 |
| soal22 | 327.75 | 1064.797 | .529 | .386 |
| soal23 | 327.79 | 1069.942 | .554 | .389 |
| soal24 | 327.97 | 1074.430 | .475 | .392 |
| Skortotal | 146.74 | 162.095 | .428 | .938 |

Tabel 4.15
Hasil Uji Reabilitas Variabel Tata Kelola

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .404 | 25 |

Berdasarkan uji validitas di atas dapat diketahui bahwa seluruh item soal > 0,220, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item soal dalam variabel tata kelola dapat dikatakan valid. Sedangkan uji reabilitas menunjukkan *Cronbach's alpha* sebesar 0,404 > 0,220 sehingga data dalam variabel tata kelola dapat dikatakan reliabel.

2. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Hasil pengukuran uji validitas dan reabilitas pada variabel kompetensi menggunakan *corrected item total correlation* dan *Cronbach's alpha* dapat dilihat pada tabel 4.16 dan tabel 4.17

Tabel 4.16
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal1 | 387.86 | 1245.867 | .409 | .728 |
| soal2 | 386.16 | 1270.999 | .669 | .731 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal3 | 386.30 | 1268.618 | .668 | .731 |
| soal4 | 386.30 | 1268.618 | .780 | .730 |
| soal5 | 386.10 | 1268.091 | .678 | .730 |
| soal6 | 386.06 | 1268.287 | .700 | .730 |
| soal7 | 386.14 | 1271.943 | .614 | .731 |
| soal8 | 386.05 | 1269.871 | .668 | .731 |
| soal9 | 386.02 | 1272.683 | .584 | .732 |
| soal10 | 385.97 | 1281.544 | .557 | .733 |
| soal11 | 386.05 | 1280.605 | .486 | .733 |
| soal12 | 386.57 | 1260.678 | .676 | .729 |
| soal13 | 386.22 | 1267.392 | .709 | .730 |
| soal14 | 386.37 | 1278.718 | .536 | .733 |
| soal15 | 387.61 | 1250.443 | .447 | .728 |
| soal16 | 386.15 | 1280.180 | .543 | .733 |
| soal17 | 386.70 | 1264.111 | .458 | .730 |
| soal18 | 386.22 | 1272.809 | .483 | .732 |
| soal19 | 386.34 | 1271.948 | .571 | .731 |
| soal20 | 386.15 | 1271.319 | .659 | .731 |
| soal21 | 388.72 | 1254.075 | .326 | .730 |
| soal22 | 386.92 | 1288.450 | .149 | .736 |
| soal23 | 386.45 | 1271.592 | .793 | .731 |
| soal24 | 388.44 | 1244.047 | .412 | .727 |
| soal25 | 388.79 | 1249.967 | .353 | .729 |
| soal26 | 386.31 | 1271.914 | .626 | .731 |
| soal27 | 386.64 | 1280.031 | .372 | .733 |
| soal28 | 386.35 | 1283.471 | .358 | .734 |
| soal29 | 388.45 | 1250.808 | .366 | .729 |
| soal30 | 386.54 | 1267.188 | .432 | .731 |
| soal31 | 386.96 | 1267.910 | .395 | .731 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal32 | 386.52 | 1269.012 | .666 | .731 |
| soal33 | 386.22 | 1275.164 | .606 | .732 |
| soal34 | 386.37 | 1270.288 | .540 | .731 |
| Skortotal | 196.22 | 326.404 | 1.000 | .894 |

Tabel 4.17
Hasil Uji Reabilitas Variabel Kompetensi

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .738 | 35 |

Berdasarkan uji validitas di atas dapat diketahui bahwa seluruh item soal > 0,220, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item soal dalam variabel kompetensi dapat dikatakan valid. Sedangkan uji reabilitas menunjukkan *Cronbach's alpha* sebesar 0,738 > 0,220 sehingga data dalam variabel kompetensi dapat dikatakan reliabel.

3. KINERJA ORGANISASI

Hasil pengukuran uji validitas dan reabilitas pada variabel kinerja menggunakan *corrected item total correlation* dan *Cronbach's alpha* dapat dilihat pada tabel 4.18 dan tabel 4.19

Tabel 4.18
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| soal1 | 136.90 | 187.661 | .805 | .742 |
| soal2 | 137.64 | 178.715 | .547 | .737 |
| soal3 | 136.75 | 190.620 | .758 | .747 |
| soal4 | 136.68 | 197.058 | .443 | .757 |
| soal5 | 136.66 | 188.961 | .755 | .744 |
| soal6 | 136.78 | 188.278 | .816 | .743 |
| soal7 | 136.70 | 187.858 | .876 | .742 |
| soal8 | 137.14 | 192.449 | .402 | .753 |
| soal9 | 136.98 | 189.873 | .721 | .746 |
| soal10 | 137.28 | 184.759 | .653 | .740 |
| soal11 | 136.71 | 189.904 | .820 | .745 |
| soal12 | 136.58 | 188.653 | .773 | .744 |
| Skortotal | 71.43 | 51.260 | 1.000 | .892 |

Tabel 4.19
Hasil Uji Reabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .763 | 13 |

Berdasarkan uji validitas di atas dapat diketahui bahwa seluruh item soal > 0,220, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item soal dalam variabel kinerja dikatakan valid. Sedangkan uji reabilitas menunjukkan *Cronbach's alpha* sebesar 0,763 > 0,220 sehingga data dalam variabel kinerja dikatakan reliabel.

3. . UJI ASUMSI KLASIK

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria, yaitu: jika nilai signifikansi atau probabilitas $< 0,05$ maka distribusi data tidak memenuhi asumsi normal. Sedangkan, jika nilai signifikansi atau probabilitas $> 0,05$ maka distribusi data memenuhi asumsi normal. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.18

Tabel 4.20
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 80 |
| Normal Parameters ^a | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 3.85554705 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .130 |
| | Positive | .130 |
| | Negative | -.072 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.161 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .135 |

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan output uji normalitas diatas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0,135 > 0,05$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi

terjadi atau tidaknya gangguan multikolonieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Apabila nilai VIF menunjukkan angka kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1 maka model regresi terbebas dari gangguan multikolinieritas, dan apabila nilai VIF menunjukkan angka lebih dari 10 dan *tolerance* kurang dari 0,1 maka model regresi mengalami gangguan multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.21

Tabel 4.21
Hasil Uji Multikolinieritas

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| | 1 (Constant) | 4.754 | 5.067 | | | .938 | .351 |
| tatakelola | .014 | .018 | .050 | .757 | .451 | .877 | 1.140 |
| kompetensi | .327 | .026 | .824 | 12.577 | .000 | .877 | 1.140 |

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan output uji multikolinieritas di atas diketahui bahwa variabel tata kelola dan kompetensi memiliki nilai *tolerance* sebesar $0,877 > 0,1$ dan VIF sebesar $1.140 < 10$, sehingga dapat diambil kesimpulan model regresi dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas.

C. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi. Model regresi yang baik adalah yang tidak adanya masalah autokorelasi. Hasil uji autokorelasi menggunakan *Durbin Watson* (DW) dapat dilihat pada tabel 4.22

Tabel 4.22
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .843 ^a | .710 | .702 | 3.905 | 1.091 |

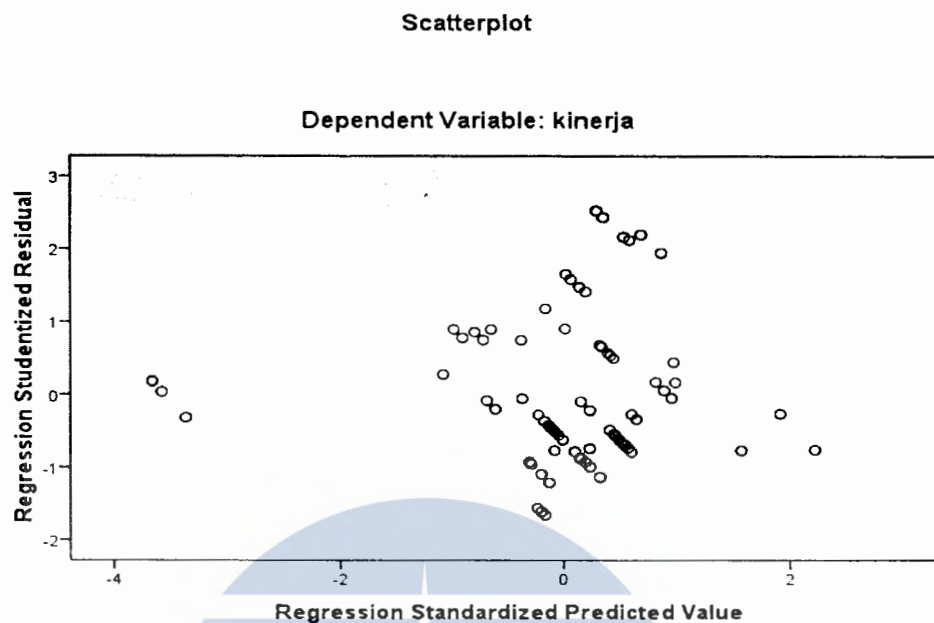
a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan output di atas didapatkan nilai durbin watson sebesar 1.091, selanjutnya nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel durbin watson dengan signifikansi 5%. Jumlah sampel=80 dan jumlah variabel independen 2 , K=2,80 (berdasarkan tabel durbin watson). Maka diperoleh nilai dl sebesar 1,117. Nilai dw adalah $1,091 < \text{nilai } d_u 1,117$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian pada residual (*error*) dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. 1. Jika tidak terlihat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.2



Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedasitas
Sumber: hasil olah data 2016

4. UJI HIPOTESIS

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisa data. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji pengaruh parsial (uji t), dan uji pengaruh simultan (uji F)

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel dependen kinerja organisasi.

Tabel 4.23
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| Model | Coefficients ^a | | | | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 4.754 | 5.067 | | .938 | .351 |
| tatakelola | .014 | .018 | .050 | .757 | .451 |
| kompetensi | .327 | .026 | .824 | 12.577 | .000 |

a. Dependent Variable: kinerja

Pada output diatas didapatkan nilai t hitung sebesar 0,757 dengan nilai signifikansi sebesar 0,451 pada variabel tata kelola dan nilai t hitung sebesar 12,577 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 pada variabel kompetensi. Sedangkan nilai F hitung adalah sebesar 94,260 dengan signifikansi sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear sederhana yang tercantum pada tabel 4.18, dapat diketahui bahwa :

1. Untuk tata kelola, nilai α adalah positif 4,754 dan untuk nilai koefisien regresi (b) adalah sebesar positif 0,014. Berdasarkan nilai - nilai yang diperoleh dari hasil output tersebut, maka model regresi linear sederhana dapat di gambarkan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1x_1 + e$$

$$Y = 4,754 + 0,014x_1 + e$$

Dari persamaan diatas diperoleh bahwa nilai α adalah 4,754. Artinya, jika variabel dependen (kinerja) tidak dipengaruhi oleh variabel independennya (tata kelola), maka besar rata - rata untuk variabel dependen adalah sebesar 4,754. Sedangkan tanda koefisien regresi variabel independent

menunjukkan arah hubungan dari variabel yang bersangkutan dengan variabel dependennya. Nilai positif pada koefisien regresi menunjukkan bahwa adanya hubungan yang searah antara X_1 dengan Y . Ini berarti untuk setiap peningkatan X_1 (tata kelola) sebesar 0,014 akan menyebabkan peningkatan Y (kinerja) sebesar 0,014 pula.

2. Untuk kompetensi sumber daya manusia, nilai α adalah positif 4,754 dan untuk nilai koefisien regresi (b) adalah sebesar positif 0,327. Berdasarkan nilai - nilai yang diperoleh dari hasil output tersebut, maka model regresi linear sederhana dapat di gambarkan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + e$$

$$Y = 4,754 + 0,327x_1 + e$$

Dari persamaan diatas diperoleh bahwa nilai α adalah 4,754. Artinya, jika variabel dependen (kinerja) tidak dipengaruhi oleh variabel independennya (kompetensi), maka besar rata - rata untuk variabel dependen adalah sebesar 4,754. Sedangkan tanda koefisien regresi variabel independent menunjukkan arah hubungan dari variabel yang bersangkutan dengan variabel dependennya. Nilai positif pada koefisien regresi menunjukkan bahwa adanya hubungan yang searah antara X_2 dengan Y . Ini berarti untuk setiap peningkatan X_2 (kompetensi SDM) sebesar 0,327 akan menyebabkan peningkatan Y (kinerja organisasi) sebesar 0,327 pula.

3. Untuk pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi berdasarkan perhitungan SPSS tersebut diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Organisasi (Y)} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{Kinerja Organisasi (Y)} = 4,754 + 0,014 X_1 + 0,327 X_2$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas diperoleh nilai konstanta sebesar 4,754. Artinya, jika variabel Kinerja Organisasi (Y) tidak dipengaruhi oleh kedua variabel bebasnya atau Tata Kelola (X1) dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) bernilai nol, maka besarnya rata-rata Kinerja Organisasi akan bernilai 4,754. Nilai koefisien regresi pada variabel-variabel bebasnya menggambarkan apabila diperkirakan variabel bebasnya naik sebesar satu unit dan nilai variabel bebas lainnya diperkirakan konstan atau sama dengan nol, maka nilai variabel terikat diperkirakan bisa naik atau bisa turun sesuai dengan tanda koefisien regresi variabel bebasnya.

b. Analisis determinasi atau Koefisien determinasi (R²)

Digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X1) yaitu tata kelola dan (X2) kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi. Dalam penelitian ini nilai R² adalah 0,710, sehingga makin besar variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independent.

Tabel 4.24
Hasil Uji Determinasi atau Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .843 ^a | .710 | .702 | 3.905 |

a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

Hasil uji koefisien determinasi (adjusted R²) untuk variabel tata kelola dan kompetensi SDM dengan kinerja organisasi menunjukkan pada angka 0,702. Artinya, variabel independent atau variabel tata kelola dan kompetensi mempunyai keterikatan 0,702 atau 70,2% terhadap variabel dependen atau variabel kinerja, dan sisanya sebesar 29,8 % dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti gaya kepemimpinan seperti penelitian yang dilakukan Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Selain itu Desphande & Farley (1993) meneliti tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Budaya organisasi yang cenderung feodal dan masih kentalnya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) juga menjadi sebab belum profesionalnya organisasi Mahkamah Agung dan badan-badan peradilan di bawahnya.

4. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Analisis pengujian individual atau parsial (Uji t) diperlukan untuk mengetahui bahwa variabel independen (tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi). Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Dasar pengambilan keputusan uji t adalah jika nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0,05 maka variabel bebas berpengaruh signifikan, dan sebaliknya nilai t hitung < dari t tabel dan nilai signifikansi > 0,05 maka tidak berpengaruh secara signifikan,

N = jumlah responden , k = variabel bebas

Rumus Uji T :

$$T \text{ tabel} = (; n-k-1)$$

$$T \text{ tabel} = (0,05/2 ; 80 -2-1)$$

$$T \text{ tabel} = (0,025 ; 77) \text{ berdasarkan di t tabel}$$

$$T \text{ tabel} = 1,994$$

Kesimpulan berdasarkan tabel 4.22

1. t hitung variabel tata kelola adalah $0,757 < 1,994$ dengan signifikansi $0,451 > 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa tata kelola tidak berpengaruh signifikan pada kinerja
2. t hitung variabel kompetensi adalah $12,577 > 1,944$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan pada kinerja.

5. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak atau tidak.

Rumus uji F : $Df1 = k-1$ maka $2-1 = 1$, $Df2 = n-1$ maka $80-1 = 79$

untuk mencari f tabel lihat di kolom 1,79, F tabel adalah : 3,96

Tabel 4.25
Hasil Uji F

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 2875.196 | 2 | 1437.598 | 94.260 | .000 ^a |
| Residual | 1174.354 | 77 | 15.251 | | |
| Total | 4049.550 | 79 | | | |

a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel anova di atas kita dapat melihat dimana nilai F hitung lebih besar dari pada nilai F tabel yaitu $94,260 > 3,96$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan untuk mengetahui pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi sudah layak (*fit*)

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh tata kelola dengan kinerja organisasi

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan tata kelola terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara ditolak. Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.23, dinyatakan bahwa tata kelola tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan uji t $0,757 < 1,994$ dengan signifikansi $0,451 > 0,05$. Meskipun tidak berpengaruh, namun variabel tata kelola mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi. Prinsip – prinsip tata kelola dalam kinerja organisasi ditunjukkan dari nilai positif pada koefisien regresi yang sebesar positif 0,014. Selain itu, pengaruh tata kelola dan kompetensi secara langsung adalah ditunjukkan pada nilai sebesar 70,2% pada adjusted R Square. Hal ini menunjukkan bahwa sisa pengaruh yang sebesar 29,8% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi.

Hasil analisa data menunjukkan bahwa t hitung variabel tata kelola adalah $0,757 < 1,994$ dengan signifikansi $0,451 > 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa tata kelola tidak berpengaruh signifikan pada kinerja. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007) pada auditor

yang menunjukkan *good governance* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Akan tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Nalarreason dkk (2014) secara parsial variabel *good governance* berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal serupa juga didapatkan oleh Azlina dan Amelia (2014) dalam penelitiannya terhadap pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan yang menunjukkan variabel *Good Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan.

Namun hasil pengujian hipotesis ini tidak sesuai dengan deskriptif data yang diperoleh peneliti yang menyatakan bahwa penerapan tata kelola dinyatakan telah sangat baik dilaksanakan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Hal ini dikarenakan oleh hakim yang sebenarnya paham mengenai tata kelola dan prinsip-prinsipnya, namun tidak berpengaruh secara langsung dalam kenyataannya. Sehingga penerapan tata kelola ini masih hanya sekedar teori yang belum dipraktekkan oleh hakim. Diharapkan para hakim lebih sadar mengenai pentingnya tata kelola. Untuk itu, kesadaran bersama dan penghayatan akan permasalahan dan agenda secara mendalam di kalangan para hakim, termasuk dan terutama para hakim peradilan tata usaha negara, perlu terus menerus ditingkatkan secara partisipatoris oleh setiap hakim, khususnya para hakim peradilan tata usaha Negara.

Penataan kembali dan perbaikan-perbaikan dalam sistem manajemen lembaga-lembaga peradilan di tanah air dipandang sangat penting karena tuntutan perkembangan masyarakat Indonesia, yang makin demokratis menghendaki sistem peradilan dengan kebijakan satu atap kekuasaan kehakiman di bawah Mahkamah Agung melakukan upaya-upaya pembaruan manajemen di bidang-bidang

administrasi, sumber daya manusia, financial, serta sarana dan prasarana. Penataan kembali dan perbaikan-perbaikan dalam sistem manajemen lembaga-lembaga peradilan di tanah air agar makin efektif, efisien, professional, transparan, akuntabel dan terpercaya.

Pencapaian penerapan tata kelola sangat tergantung pada keberadaan factor-faktor kunci keberhasilan. Faktor-faktor ini dirumuskan dari hasil analisis lingkungan eksternal dan internal baik yang menguntungkan maupun merugikan. Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* (SWOT). Berikut ini adalah analisis factor-faktor yang mempengaruhi penerapan prinsip – prinsip tata kelola di lingkungan peradilan Tata Usaha Negara:

1. *Strength*

a. Reformasi Birokrasi

Dengan adanya Cetak Biru Pembaruan Peradilan 2010-2035 ini, Mahkamah Agung berharap proses pembaruan yang saat ini tengah dilakukan akan dapat berjalan lebih baik lagi, lebih terstruktur, lebih terukur dan tepat sasaran. Selain itu Mahkamah Agung berharap agar pembaruan yang tengah dan terus akan dilakukan ini mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, terutama stakeholders lembaga peradilan dan lembaga-lembaga lainnya. Salah satu cara untuk mewujudkannya dengan segera dan optimal adalah dengan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi (RB) di lingkungan kerja Mahkamah Agung Republik Indonesia, walaupun pelaksanaan secara optimal baru terwujud pada tahun 2012. Yang dimaksud Reformasi Birokrasi (RB) adalah sebuah proses perubahan, dengan menata ulang, memperbaiki dan menyempurnakan birokrasi agar

menjadi lebih profesional, efisien, efektif dan produktif. Pada Tahun 2003 MA sudah melaksanakan RB yang difokuskan pada 6 (enam) area, yaitu Manajemen perkara, Teknologi informasi, Pendidikan dan pelatihan, Sumber daya manusia, Manajemen keuangan dan Pengawasan.

Mahkamah Agung menerima opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang ke empat kali sejak tahun 2012 sampai tahun 2015 atas laporan keuangan MA. Parameter opini dari WTP ini adalah akuntabilitas, transparansi dan performen dengan menggunakan rumus 3 E yaitu efektif, efisien dan ekonomis. MA juga telah mendorong untuk menuju wilayah Zona Integritas yaitu wilayah Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Bebas Bersih Melayani (WBBM) dengan 7 satker pilot projet yang akan di nilai oleh KPK, Ombudsman dan Menpan RB. Langkah dan strategi dalam mempertahankan WTP dengan cara berpikir cerdas dan memperbaiki system, peningkatan pengawasan, pengendalian serta koordinasi dan komunikasi dalam rangka menyusun, mempersiapkan laporan keuangan di seluruh satker di unit kerja secara nasional dengan peningkatan dukungan dari Bagian Akutansi dan peran Badan Pengawasan MA.

Keberhasilan lainnya setelah adanya Reformasi Birokrasi adalah Pengadilan Tata Usaha Negara Serang mendapat penilaian Baik (B+) dari hasil Uji Petik BPKP di tahun 2015 dan juga merupakan salah satu Pengadilan yang ditunjuk sebagai Pengadilan Percontohan Pengembangan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM)

b. Manajemen Teknologi dan Informasi (TI)

Implementasi teknologi dan informasi pada lingkungan peradilan merupakan salah satu tantangan terbesar dalam pelaksanaan fungsi peradilan. Tersedianya solusi teknologi akan membuat peluang pelaksanaan fungsi peradilan untuk menjadi makin transparan dan akuntabel semakin terbuka. Upaya tersebut juga sejalan dengan tuntutan Reformasi Birokrasi gelombang kedua yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2035 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Untuk, satu hal yang patut dicatat, bahwa pelayanan publik yang bertolak dari asas-asas transparansi, akuntabilitas serta mengandung prinsip : kesederhanaan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, kemudahan akses dan sebagainya akan sangat sulit diimplementasikan oleh para aparatur pemerintahan dalam tugas sehari-harinya tanpa mengadopsi kemajuan IT dalam penerapannya. Secara empirik, sudah terbukti bahwa peningkatan pelayanan kepada masyarakat tidak bisa dilepaskan dari pembangunan sarana dan prasarana IT.

Mahkamah Agung memperbaharui sistem penelusuran berkas perkara (*case tracking system*) di pengadilan dengan membuat aplikasi Sistem Informasi Penelusuran Perkara (SIPP) versi 3.1.2 yang dibangun dan dikembangkan sendiri oleh warga MA dan badan peradilan di bawahnya. Aplikasi ini telah terintegrasi dengan sistem informasi lembaga hukum lain seperti Kepolisian, Kejaksaan Agung, dan Kementerian Hukum dan HAM untuk memberikan semua informasi perkara terkait proses penanganan perkara. Misalnya, pendaftaran

perkara, biaya perkara, informasi susunan majelis hakim, nomor perkara, jadwal persidangan, tanggal putusan yang bisa diakses masyarakat kapanpun dan dimanapun dengan mudah, cepat dan murah.. Kini semua pengadilan Tata Usaha Negara berpacu menghadirkan situsnya. Tentu saja, di balik ini semua tersirat tumbuhnya semangat memperbaiki kinerja. Sebaliknya, bagi para pencari keadilan peradilan, jaringan kerja (*networking*) antar satuan kerja kian intensif dan dinamis.

2. *Weakness*

a. Visi dan Misi Organisasi

Pada penelitian ini ditemukan data bahwa visi dan misi yang ada sebelumnya ternyata tidak dipahami sepenuhnya oleh seluruh personil peradilan. Ketidapkahaman tersebut antara lain disebabkan oleh rumusan visi dan misi yang kurang operasional sehingga sulit untuk dipahami oleh pengadilan di tingkat bawah. Oleh karenanya, diperlukan perumusan visi dan misi yang baru beserta proses sosialisasi yang komprehensif dan terstruktur agar visi yang agung itu, diharapkan dapat diwujudkan dengan tetap terjaganya misi (i) kemandirian, (ii) pelayanan bagi pencari keadilan, (iii) kualitas kepemimpinan, dan (iv) kredibilitas dan transparansi.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Permasalahan lainnya adalah kapabilitas Mahkamah Agung yang belum sepenuhnya mampu melaksanakan fungsinya pasca penyatuan atap. Masih terdapat posisi/jabatan yang tumpang tindih, fungsi organisasi yang kurang efektif dan distribusi kerja yang kurang merata. Permasalahan pada sistem rekrutmen masih belum berjalan secara transparan dan akuntabel untuk dapat menghasilkan

Sumber Daya Manusia yang sesuai kebutuhan pengadilan. Selain itu, sistem pembinaan yang meliputi peningkatan kapabilitas/keahlian, dan pengembangan sistem rotasi, mutasi serta pengembangan karir hakim serta non-hakim juga perlu disempurnakan dengan menyertakan parameter obyektif. Parameter obyektif ini dirasakan mendesak terutama berkaitan dengan adanya kebutuhan untuk menerapkan sistem *reward and punishment* yang tepat. Masalah lain yang juga mengemuka adalah distribusi hakim dan aparatur peradilan yang belum merata.

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

Permasalahan di dalam pengelolaan sarana dan prasarana, antara lain lokasi pengadilan yang tersebar di seluruh Indonesia, lokasi pengadilan yang cukup sulit untuk diakses oleh masyarakat yang berasal dari daerah pinggir kota dan gedung pengadilan di beberapa daerah yang sudah tidak layak, baik dari sisi keamanan maupun kenyamanan, kemampuan untuk mengelola prasarana dan sarana pengadilan belum memadai sehingga berpengaruh terhadap prestasi kerja hakim dan aparatur peradilan dan kepuasan masyarakat atas kualitas pelayanan pengadilan, Akuntabilitas pengadaan barang dan jasa, serta manajemen aset negara, yang perlu terus diupayakan perbaikannya, penyimpanan dan pengelolaan informasi tentang aset negara yang belum dibuat secara baik.

d. Pengawasan

Untuk mengembalikan kepercayaan publik dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga peradilan maka Mahkamah Agung memberikan perhatian pada fungsi pengawasan. Namun dengan kewajiban untuk mengawasi 800 Satker (Satuan Kerja) pada Badan Peradilan, maka beban yang harus diselesaikan oleh Badan Pengawasan menjadi sedemikian besar. Badan Pengawasan juga

mengalami kesulitan untuk menindaklanjuti semua laporan pengaduan di tingkat daerah. Pengadilan Tingkat Banding yang sejatinya diharapkan dapat menjadi ujung tombak pengawasan dalam menindaklanjuti laporan dari daerah, belum berfungsi maksimal. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan Sumber Daya Manusia, anggaran, keahlian dan sebagainya. Tantangan lain yang harus diperhatikan dalam rangka memaksimalkan fungsi pengawasan adalah meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan Komisi Yudisial sebagai lembaga pengawas eksternal.

e. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang cenderung feodal dan masih kentalnya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) juga menjadi sebab belum profesionalnya organisasi Mahkamah Agung dan badan-badan peradilan di bawahnya.

3. Opportunity

- a. Adanya cetak biru Mahkamah Agung RI untuk menetapkan arah 25 tahun ke depan.
- b. Adanya SK I-144/KMA/I/2011 tentang pelayanan informasi pengadilan.
- c. Adanya tunjangan kinerja sebagai motivasi dalam peningkatan kinerja.

4. Threat

- a. Masih ada pihak yang selalu berusaha untuk mempengaruhi independensi hakim. Salah satu persoalan yang tidak mudah ialah masalah mekanisme hubungan segi tiga yang tepat antara pengadilan dengan parlemen dan pemerintah. Seringkali, atas nama kemedekaan kekuasaan kehakiman

pengadilan menjadi gamang dalam berhubungan dengan parlemen dan pemerintah sebagai lembaga politik. Di lain pihak, para pejabat pemerintahan dan para politisi di parlemen, dalam setiap kesempatan terutama ketika mereka sedang dibutuhkan oleh pengadilan maka cenderung berusaha memanfaatkannya untuk kepentingan politiknya sendiri. Dalam kenyataan praktiknya, bagaimanapun juga pengadilan memerlukan dukungan keduanya.

- b. Belum adanya suatu alat metode pengukuran kepuasan pengguna jasa pengadilan.
- c. Banyak informasi di dunia maya yang dapat mempengaruhi independensi hakim.
- d. Anggaran yang diberikan untuk pengadaan sarana dan prasarana tidak sesuai dengan kebutuhan. Dalam pengelolaan sumber daya keuangan, sama seperti lembaga pemerintah lainnya, masih belum sepenuhnya mandiri. Hal ini menjadi salah satu faktor eksternal yang sangat perlu diperhitungkan dan dicermati dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan. Faktor internal yang menjadi permasalahan, antara lain adalah belum adanya *Standard Operating Procedure (SOP)* yang baku terkait dengan penerimaan dan belanja negara, dan adanya perangkapan jabatan antara jabatan struktural dengan jabatan pengelola keuangan.
- e. Rentang kendali organisasi yang terlalu luas untuk seluruh satuan kerja di lembaga peradilan, juga menjadi kesulitan tersendiri.

Berbagai faktor yang disebutkan pada analisa SWOT diatas didasarkan pada teori yang digunakan pada teori mengenai tata kelola dimana hal tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola yang dikemukakan Dwiyanto (2008:80)

antara lain transparansi adalah menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan didalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Lalolo (2003:13) mendefinisikan transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai. Dalam Mardiasmo (2004:30) transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Menurut UNDP dalam Sedarmayanti (2004:5) Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut. Dalam Dwiyanto (2008) menyatakan wawasan kedepan dengan membangun daerah berdasarkan visi dan strategi yang jelas dan mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan daerahnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nining Ade Ningsih et al (2011) dengan judul Analisis Hubungan Prinsip-Prinsip Good Governance dengan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur menunjukkan bahwa Prinsip-Prinsip Good Governance khususnya transparansi dan akuntabilitas mempengaruhi kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Marlina Nalarreason et al (2014) mengemukakan *Good Governance* adalah suatu tata kelola pemerintahan yang baik dalam hal penggunaan wewenang,

administrasi, ekonomi, politik untuk mengelola masalah negara dalam semua tingkatan berdasarkan aspek transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efisiensi dan efektivitas, dan tanggap terhadap kebutuhan/masalah masyarakat dalam sebuah kerangka hukum yang jelas.

2. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja organisasi

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara diterima. Berdasarkan hasil analisa data, t hitung variabel kompetensi adalah $12,577 > 1,944$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan pada kinerja. Hal ini sejalan dengan Nalarreason et al (2014) dalam penelitiannya pada implemementasi anggaran berbasis kinerja didapat secara parsial variable kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan et al (2012) dalam meneliti pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali mendapatkan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga didapat oleh Rahardjo (2014) dalam penelitiannya pada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di kota Surakarta.

Kompetensi pada 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 dan Spencer, 1993). Tanpa ketiga hal tersebut, profesi hakim tidak dapat tampil sepenuhnya menjadi seorang hakim.

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

Profesionalitas, mengandung arti yang luas, karena merupakan kemampuan seseorang untuk bertindak secara profesional yaitu profesional dalam proses penegakan hukum, profesional dalam penguasaan ilmu pengetahuan hukum dan profesional memanager lembaga peradilan, sehingga hukum dan keadilan yang diharapkan dapat terwujud. Jika hukum dan keadilan telah terwujud maka supremasi hukum dapat dirasakan oleh segenap masyarakat.

Ujung tombak hukum dan keadilan pada lembaga peradilan berada pada tangan hakim. Oleh karena itu, upaya peningkatan sumber daya hakim adalah urgen. Meskipun demikian, aparat peradilan lainnya, seperti kepaniteraan dan

kejurusitaan serta kesekretarian tetap mendapat perhatian peningkatan sumber daya karena aparat peradilan tersebut merupakan faktor pendukung bagi hakim dalam melaksanakan tugas penegakan hukum dan keadilan. Tingkat profesionalisme aparat sangat ditentukan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan hukum aparat.

Berikut ini adalah rangkuman perbandingan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu:

Tabel 4.26
Rangkuman Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

| No. | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tata Kelola terhadap Kinerja Organisasi | Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi |
|-----|-------|--|---|--|
| 1 | 2007 | Sri Trisnaningsih Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman <i>Good Governance</i> , Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor | Pemahaman <i>good governance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, melainkan berpengaruh tidak langsung melalui independensi auditor. | |
| 2 | 2011 | Nining Ade Ningsih, Indar, Amran Razak Analisis Hubungan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur | ada hubungan antara prinsip-prinsip GG dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur | |
| 3 | 2012 | Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 6 No. 2 Agustus 2012 | | kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |

| No. | Tahun | Nama Penulis/Jurnal/ Tahun/Vol/Issue | Tata Kelola terhadap Kinerja Organisasi | Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi |
|-----|-------|---|--|--|
| 4 | 2014 | Kadek Marlina Nalarreason, Anantawikrama Tungga Atmadja, Made Pradana AdiPutra Pengaruh <i>Good Governance</i> dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 2 No. 1 Tahun 2014) | Secara parsial variabel <i>good governance</i> berpengaruh secara signifikan thd implementasi anggaran berbasis kinerja. | Secara parsial variable kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. |
| 5 | | Sri Rahardjo The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta City, Central Java, Indonesia International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences | | Kompetensi tidak berpengaruh terhadapkinerja |
| 6 | 2014 | Nur Azlina dan Ira Amelia Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan Jurnal Akuntansi Universitas Jember – Vol. 12 No. 2 Des 2014, hal 32-42 | Variabel Good Governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Pelalawan | |
| 7 | 2016 | Meylan Pengaruh tata kelola dan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi (studi empirik di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara) | tata kelola tidak berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi | Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi |

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Tata kelola tidak berpengaruh signifikan pada kinerja. Penerapan tata kelola di Peradilan Tata Usaha Negara tidak mempunyai pengaruh yang dengan Kinerja di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Meskipun tidak berpengaruh, namun variabel tata kelola mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi.
- b. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan pada kinerja. Kompetensi yang memuat pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai – nilai serta karakteristik pribadi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kaitannya untuk menjaga kinerja hakim yang tinggi.
- c. Tata kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan pada kinerja. model regresi yang digunakan untuk mengetahui pengaruh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi sudah layak (*fit*)

B. SARAN

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi hakim di lingkungan peradilan tata usaha negara, penelitian ini dapat menjadi sumber tambahan

informasi dalam melaksanakan tugas hakim sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kinerja hakim.

Saran yang dapat diberikan berkaitan dengan tata kelola adalah:

- a. Hakim diharapkan lebih meningkatkan kontribusi pada penerapan tata kelola dalam setiap pelaksanaan peradilan, meningkatkan sikap independensi agar hasil putusan yang dihasilkan lebih berkualitas. Peningkatan kinerja hakim mutlak diperlukan mengingat semakin kompleksnya perkara yang harus diputuskan dengan sehingga diperlukan peningkatan kepastian hukum dan kualitas serta konsistensi putusan dengan meningkatkan pencari keadilan dan pengguna pengadilan mengenai prosedur, dokumen dan persyaratan yang diperlukan.
- b. Pada sistem rekrutmen yang transparan dan akuntabel yang sesuai kebutuhan pengadilan dan sistem pembinaan yang meliputi peningkatan kapabilitas/keahlian, dan pengembangan sistem rotasi, mutasi serta pengembangan karir hakim perlu disempurnakan dengan menyertakan parameter obyektif. Distribusi hakim dan aparatur peradilan harus merata.
- c. Pengelolaan sumber daya keuangan harus sepenuhnya mandiri. Sebaiknya ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang baku terkait dengan penerimaan dan belanja Negara dan adanya pemisahan jabatan antara jabatan struktural dengan jabatan pengelola keuangan.
- d. Lokasi pengadilan harus baik dari sisi keamanan maupun kenyamanan dan mudah diakses oleh masyarakat yang berasal dari daerah pinggir kota. Pembangunan sarana dan prasarana IT harus terus ditingkatkan untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Saran yang dapat diberikan berkaitan dengan kompetensi adalah dibentuknya 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 diharapkan akan dapat membawa suatu perubahan yang dapat meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat mendorong tercapainya visi serta misi.

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dimaksud dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan terstruktur, pengalaman kerja melalui mutasi terencana.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan sehingga masih perlu untuk disempurnakan. Penelitian ini menggunakan pengukuran kuesioner yang mungkin menimbulkan bias persepsi, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode eksperimen dan wawancara untuk menghindari bias persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, Ira, Desmiyawati & Nur A. (2014). Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan). *Jurnal Online Mahasiswa Universitas*, 1: 1-15.
- Anton, FX. (2010). "Menuju Teori Stewardship Manajemen". *Majalah Ilmiah Informatika* Vol. 1 No. 2 Mei 2010. E-book. Universitas AKI Semarang.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2008). *Auditing dan Jasa Assurance*. Jilid Satu. Edisi 12 Jakarta: Erlangga.
- Arief, Barda Nawawi, *Kebijakan Hukum Pidana*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung. 2002. hlm. 109.
- Arsyad, Amirullah. (2012). Penegakan Hukum di Era Teknologi dan Informasi diambil Agustus 2015 dari facebook <https://idid.facebook.com/>.
- Aruan, Daniel Arfan. (2013). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 1 Nomor 2 Maret 2013, 565-574.
- Asshiddiqie, Jimly. (2006). *Pengantar Hukum Tata Negara*, Sekretariat Jendral dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, Jakarta, hal 15.
- Asshiddiqie, Jimly. (2016). *Makalah Penegakan Hukum*, diakses dari google.com pada 17 April 2016.
- Aziz, Lahane, (2014), Relevansi Pedoman Prilaku Hakim Sebagai Instrumen Pengawasan Hakim, [www.intelejenpost.com](http://intelejenpost.com) , diakses 1 Juni 2016, tersedia pada <http://intelejenpost.com/berita-495-relevansi-pedoman-prilaku-hakim-sebagai-instrumen-pengawasan-hakim.html>
- Cetak Biru dan Rencana Strategis Pembaruan Peradilan. (2009). *Laporan Hasil Organizational Diagnostic Assesment (ODA), Sarasehan MARI, Rapat Konsinyasi Karyawan Perumus dan Pendamping*, PT Daya Dimensi Indonesia.
- Budhiarsa, Dedy Arif. (2009). *Kinerja Kantor Pertanahan Dalam Pelayanan Sertifikasi Tanah (Studi Deskriptif Atas Pelayanan Sertifikasi Peralihan Hak Atas Tanah di Kantor Pertanahan Kota Surakarta 2008 - 2009)*, *Skripsi*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Davis, James H., F. David Schoorman and Lex Donaldson. (1997). "Toward A Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review* , vol. 22, pp. 20-47.
- Donaldson, Lex and Davis, James H. (1991). *Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns*, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, page 49-64.

- Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick Webster, Jr..(1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57, January, 23-73
- Dewi, Ratna. (2010). Analisis Hubungan Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Peningkatan Kinerja Staf Kelurahan Pada Kecamatan Kadia Kota Kendari, *Tesis*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di indonesia*, Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press
- Febriani. (2005). Pengertian dan Tujuan Pengawasan, Jakara: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harahap, Sofyan. (2001). Sistem Pengawasan Manajemen, Penerbit Quantum, Jakarta.
- Huther, Jeff and Anwar Shah. (1998). “*Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate of Fiscal Decentralization*”. Policy Research Woking Paper 1894, World Bank, Wasingthon, DC.
- Kamal, Mohd Khirul Azwan Mohd, Abd. Rahim Romle Ph.D & Muhammad Suhaimi Yusof. (2015). Good Governance and Organization Performance in Public Sector: A Proposed Framework, *International Journal of Administration and Governance*, 1(4) Special 2015, Pages: 63-68
- Keban, Yermias.T. (2000). Artikel “ Good Governance” dan “Capacity Building” sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintah, *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, Jakarta
- LAN-BPKP. (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta:LAN-RI.
- Lalolo, Loina Krina P. (2003). Indikator Dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi, Sekretariat Good Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Jakarta.
- Listi Lumbanraja. (2012). Prinsip – prinsip *good governance*. Diambil 29 September 2015 dari listi-lumbanraja.blogspot.co.id <http://listi-lumbanraja.blogspot.co.id/>
- Loppies, Fransisco Rosarians Sukma. (2015). MA Gelar Kompetisi Inovasi Peradilan, dikutip tanggal 1 September 2015 . <http://nasional.tempo.com>
- Lugiarti E. (2004). Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Pembangunan, Khanata. Jakarta.

- Lupiyoadi, Rambat. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa (Teori dan Praktek)*, Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat, Depok.
- Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2014). *Laporan Tahunan 2014*, MARI, Jakarta.
- Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2015). *Laporan Tahunan 2015*, MARI, Jakarta.
- Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2008). *Laporan Reformasi Birokrasi Mahkamah Agung Final*. Diambil Agustus 2014 dari situs Mahkamah Agung. <http://www.mahkamahagung.go.id>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manan, Bagir. (1995). *Kekuasaan Kehakiman Republik Indonesia*, Bandung: LPPM-UNISBA.
- Mardiasmo. (2001). Pengawasan, Pengendalian dan Pemeriksaan Kinerja Pemerintah Dalam Melaksanakan Otonomi Daerah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3 : 2.
- Mardiasmo. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Mudashiru, Adebayo, Ibrahim, A.O. Bakare, Yusuf, Babatunde & Omah, Ishmael. (2014). Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 4, No. 7(1); May 2014.
- Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin. (2016). The Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java, *International Journal of Advanced Research*, Volume 3, Issue -378-396.
- Murwaningsari, Ety. (2008). Pengaruh *Corporate Governance* terhadap Nilai perusahaan dengan Manajemen Laba sebagai variabel intervening (Studi pada perusahaan Manufaktur di BEJ). *Jurnal Universitas Trisakti Jakarta*, Vol. 13 (No.2) November 2008: 364-383.
- Ndraha, Taqliziduhu. (1990). *Pembangunan Masyarakat*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ningsih, Nining Ade. (2011). Analisis Hubungan Prinsip – Prinsip Good Governance di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur, *e-journal Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin, Makassar, 1-11.
- Nofianti, Leny, Novie Susanti Suseno. (2014). Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164 (2014) 98 – 105.
- Palan, R. 2007. *Competence Management-A Practicionser’s Guide (Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.

- Ruky, S. Achmad. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Jakarta: Gramedia.
- Rahayu, Kurniasih P. (2010). Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Konstitusi, *Tesis*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sandra, Berynda Carolin. (2010). Studi Deskriptif Mengenai Penyusunan Model Kompetensi Pada Hakim Pengadilan Negeri Surabaya, *Skripsi*, Universitas Kristen Maranatha, Bandung.
- Saputra, Andi. (2016). MA Sangat Terpuruk, Presiden Diminta Keluarkan Perppu Tumpas Mafia Peradilan, dikutip tanggal 1 September 2015 .
<http://news.detik.com>.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Manajemen Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 1990; *Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Soekanto. Soerjono. (1983). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum. Jakarta: UI Press. 1983. hlm. 35.
- Soemantri Yusuf, Dedy. (2009). Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung, *Tugas Penelitian*, Jurusan Akuntansi Politeknik Pos Indonesia , Bandung, 1-28.
- Sugandha. Dann. (1999), *Kepemimpinan di dalam organisasi*, Cetakan Kedua, Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Susetyo, Budi. (2009). Menuju Teori Stewardship Manajemen. *Jurnal Permana*. Vol. 1/1 .
- Terry, George R. (2006). *Asas-asas Menejemen*. Bandung: P.T Alurni.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Manajemen Jasa*, Edisi Pertama. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2000). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, PT Grafindo.
- Trisnaningsih, Sri. (2007). Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*, *Jurnal Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran"* , Jawa Timur, 1–56.
- Van de Ven, Andrew dan Ferry, Diane L. (1980). *Measuring and Assesing Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja : Edisi 2*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2000). *Manajer dan Manajemen*, Bandung: Citra Aditya Bakti.

No.....

Kepada Yth:
 Bapak/Ibu Hakim
 Peradilan Tata Usaha Negara
 di tempat

Bersama ini saya :

Nama : Meylan
 NIM : 500580955
 Status : Mahasiswa Strata 2 (Strata Dua), Program Magister Manajemen,
 Universitas Terbuka

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) program Pascasarjana (S2) di Universitas Terbuka diperlukan beberapa informasi untuk mendukung penelitian yang dilakukan dengan judul “ **Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi (studi empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)**”,

Untuk itu kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan - pertanyaan atau kuesioner yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu diharapkan obyektif artinya diisi apa adanya. Kuesioner ini bukan tes psikologi dari manapun, maka dari itu Bapak/Ibu tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu.

Perlu Bapak/Ibu ketahui sesuai dengan etika dalam penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya.

Demikianlah pengantar ini dibuat. Atas perhatian, bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, diucapkan terima kasih.

Jakarta, April 2016

Peneliti,

Meylan

IDENTITAS RESPONDEN

Pertanyaan-pertanyaan berikut adalah item-item mengenai faktor-faktor tata kelola, kompetensi sumber daya manusia dan kinerja karyawan di lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara. Untuk itu mohon Bapak/Ibu memberi tanda silang pada kolom yang tersedia dari setiap pertanyaan berikut sesuai dengan pengalaman setelah Bapak/Ibu menjadi Hakim Peradilan Tata Usaha Negara.

Jenis Kelamin : () Pria () Wanita
 Umur Responden :
 Jenjang Pendidikan : () S 1 () S 2 () S 3
 Satuan Kerja :
 Lama bekerja :
 Pangkat / Golongan :

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Setiap pertanyaan dalam kuesioner ini perlu diisi.
2. Beri TANDA SILANG (X) pada kolom jawaban sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.
3. Ada 7 (tujuh) pilihan jawaban yang tersedia untuk masing-masing pertanyaan

| Alternatif Jawaban | Penjelasan |
|-----------------------|---------------------|
| STS | Sangat tidak setuju |
| TS | Tidak setuju |
| ATS | Agak tidak setuju |
| BS | Biasa saja |
| AS | Agak setuju |
| S | Setuju |
| SS | Sangat setuju |

A. Kuesioner Penelitian Tata Kelola (X₁)

| No. | DAFTAR PERNYATAAN | STS | TS | ATS | BS | AS | S | SS |
|-------------------------|--|-----|----|-----|----|----|---|----|
| Partisipasi | | | | | | | | |
| 1 | Undang - Undang yang digunakan harus dapat mengakomodir nilai-nilai kehidupan, kebiasaan-kebiasaan (<i>living law</i>) dalam suatu masyarakat | | | | | | | |
| 2 | Pengadilan menyediakan sarana untuk menyampaikan saran, kritik ataupun pengaduan melalui meja pengaduan, situs Badan Pengawasan MA atau melalui pos | | | | | | | |
| Penegakan Hukum | | | | | | | | |
| 3 | Perlunya penyempurnaan atau memperbaharui serta melengkapi perangkat hukum & perundang-undangan yang ada untuk mengantisipasi keadaan saat ini | | | | | | | |
| 4 | Hakim mendukung adanya program Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (WBK), dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) agar terciptanya peradilan yang bersih dari KKN | | | | | | | |
| 5 | Hakim mengikuti diklat dengan materi yang menambah wawasan baik dari segi moral dan intelektual | | | | | | | |
| Transparansi | | | | | | | | |
| 6 | Semua pengadilan Indonesia memiliki <i>website</i> untuk kemudahan akses pihak-pihak berkepentingan (<i>stakeholders</i>) dalam mencari informasi | | | | | | | |
| 7 | Website pengadilan menyediakan informasi tentang perkara (CTS/SIPP), kegiatan pengawasan internal terhadap hakim dan pegawai pengadilan | | | | | | | |
| Kesetaraan | | | | | | | | |
| 8 | Hakim senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh pihak-pihak berkepentingan (<i>stakeholders</i>) berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (<i>equal treatment</i>) | | | | | | | |
| 9 | Hakim memberikan kesempatan kepada <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan proses peradilan | | | | | | | |
| Daya Tanggap | | | | | | | | |
| 10 | Pengadilan membentuk Pos Bantuan Hukum (POSBAKUM) bagi masyarakat tidak mampu sebagai bentuk respon terhadap keluhan dari masyarakat. | | | | | | | |
| 11 | Pengadilan menanggapi pengaduan masyarakat paling lambat 14 (empat belas) hari sejak pengaduan diterima berisi informasi lengkap atau tidak lengkapnya materi aduan | | | | | | | |
| Wawasan ke depan | | | | | | | | |
| 12 | Hakim membantu Ketua Pengadilan dalam membuat program kerja sesuai dengan tentang Rencana Jangka Panjang (<i>Blue Print</i>) Organisasi, Rencana Strategis dan Rencana Kinerja Tahunan | | | | | | | |

| No. | DAFTAR PERNYATAAN | STS | TS | ATS | BS | AS | S | SS |
|-----|---|-----|----|-----|----|----|---|----|
| 13 | Hakim ikut terlibat dalam penetapan kinerja (TAPKIN) | | | | | | | |
| | Akuntabilitas | | | | | | | |
| 14 | Mekanisme <i>reward and punishment</i> diperlukan dalam menunjang pelaksanaan akuntabilitas | | | | | | | |
| 15 | Setiap kegiatan/rapat dilengkapi dengan daftar hadir dan notulen rapat. Kegiatan/rapat tersebut ditayangkan di website Pengadilan | | | | | | | |
| 16 | Mekanisme pertanggungjawaban dilakukan secara berkala meliputi laporan triwulan, semesteran dan laporan tahunan | | | | | | | |
| | Pengawasan | | | | | | | |
| 17 | Pengadilan sudah menerapkan pengawasan rutin setiap triwulan terhadap manajemen peradilan, administrasi perkara, persidangan, dan umum. | | | | | | | |
| 18 | Eksaminasi publik merupakan mekanisme pengawasan eksternal yang baik dalam menilai sebuah putusan. | | | | | | | |
| 19 | Persentase pengaduan masyarakat berkurang dari tahun sebelumnya. | | | | | | | |
| | Efisien & Efektifitas | | | | | | | |
| 20 | Hakim memahami tugas, tanggung jawab, target dan pengukuran terhadap hasil kerja | | | | | | | |
| 21 | Setiap kegiatan harus disertai dengan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan tugas. | | | | | | | |
| 22 | Tersedianya system pengelolaan organisasi dengan Teknologi Informasi (TI) yang terpadu dan kondisi terhubung (<i>interconnected</i>) | | | | | | | |
| | Profesionalisme | | | | | | | |
| 23 | Hakim mempunyai kompetensi yudisial dan non-yudisial dalam menjalankan tugasnya | | | | | | | |
| 24 | Hakim menandatangani Dokumen Pakta Integritas dan penyerahan LHKPN dalam mendukung zona integritas | | | | | | | |

B. Kuesioner Penelitian Kompetensi (X₂)

| No. | DAFTAR PERNYATAAN | STS | TS | ATS | BS | AS | S | SS |
|-------------------------------------|---|-----|----|-----|----|----|---|----|
| <i>Initiative</i> | | | | | | | | |
| 1 | Ketika undang-undang tidak lengkap atau tidak jelas untuk memutus suatu perkara, saat itulah hakim harus mencari dan <i>menemukan</i> hukumnya | | | | | | | |
| 2 | Hakim menyampaikan pendapat untuk masalah yang belum ada solusinya | | | | | | | |
| <i>Interpersonal Understanding</i> | | | | | | | | |
| 3 | Hakim menjalin hubungan yang baik dengan pencari keadilan dalam mengkomunikasikan putusan perkara. | | | | | | | |
| 4 | Hakim menggunakan kalimat yang tidak mengandung arti superior dan inferior terhadap pengacara, jaksa, dan masyarakat. | | | | | | | |
| <i>Customer Service Orientation</i> | | | | | | | | |
| 5 | Hakim membantu membantu pengadilan dengan aktif untuk berusaha mengatasi segala hambatan untuk mencapai peradilan yang sederhana dan mudah diakses bagi masyarakat. | | | | | | | |
| 6 | Hakim mengutamakan tuntutan masyarakat walaupun harus mengambil resiko pribadi dalam mengadili suatu kasus. | | | | | | | |
| 7 | Hakim memberikan penjelasan bila putusan saya bertentangan dengan masyarakat | | | | | | | |
| <i>Impact and Influence</i> | | | | | | | | |
| 8 | Dalam persidangan, hakim selalu mampu membuat orang lain mengemukakan kenyataan sebenarnya | | | | | | | |
| 9 | Hakim memberikan pengetahuan kepada masyarakat tentang peradilan yang sederhana, cepat & biaya ringan. | | | | | | | |
| 10 | Hakim menggunakan suara terbanyak dalam pengambilan keputusan apabila dalam sidang permusyawaratan tidak dapat dicapai mufakat bulat. | | | | | | | |
| <i>Developing Others</i> | | | | | | | | |
| 11 | Hakim membantu mencari solusi kepada rekan sesama yang menangani kasus yang berbeda | | | | | | | |
| 12 | Hakim membantu para pencari keadilan untuk mendapatkan keadilan yang seadil-adilnya | | | | | | | |
| <i>Team Work</i> | | | | | | | | |
| 13 | Hakim menerima dan memberi pendapat tertulis dari anggota lain dalam memutuskan perkara untuk mencapai mufakat | | | | | | | |
| 14 | Hakim menciptakan suasana kerja yang membangun kerjasama dengan rekan sesama aparatur peradilan. | | | | | | | |
| 15 | Hakim melakukan sidang pemeriksaan pengadilan yang terbuka untuk umum. | | | | | | | |
| 16 | Hakim menghargai kinerja rekan kerja sesama hakim dalam memberikan pendapat. | | | | | | | |

| No. | DAFTAR PERNYATAAN | STS | TS | ATS | BS | AS | S | SS |
|----------------------------------|---|-----|----|-----|----|----|---|----|
| Analytical Thinking | | | | | | | | |
| 17 | Hakim memprioritaskan kasus yang memiliki pengaruh terhadap publik. | | | | | | | |
| 18 | Hakim membaca berkas yang diberikan kepadanya satu persatu dengan teliti sebelum sidang berlangsung. | | | | | | | |
| 19 | Hakim menganalisis hubungan sebab akibat pada kasus yang akan disidangkan | | | | | | | |
| 20 | Hakim mampu memilah informasi penting/tidak penting, relevan/inrelevan, pokok.tambahan, positif/negative dalam memutus perkara. | | | | | | | |
| Conceptual Thinking | | | | | | | | |
| 21 | Hakim menggunakan logika hukum dalam membuat suatu keputusan | | | | | | | |
| 22 | Hakim mampu menyederhanakan pokok persoalan ke dalam satu konsep setelah membaca berkas yang diterimanya | | | | | | | |
| 23 | Hakim menganalisa kasus dengan menggunakan pemahaman hukum yang hidup dalam masyarakat. | | | | | | | |
| Profesional Expertise | | | | | | | | |
| 24 | Hakim menguasai dan mampu menerapkan perkembangan hukum saat ini dengan banyak membaca peraturan perundang - undangan | | | | | | | |
| 25 | Hakim mengikuti perkembangan nilai-nilai keadilan yang hidup dalam masyarakat. | | | | | | | |
| Self Control | | | | | | | | |
| 26 | Hakim bersikap tenang dalam persidangan dan tidak terpengaruh terhadap situasi sesaat. | | | | | | | |
| 27 | Kualitas profesi hukum akan merosot jika Hakim terlalu jauh terlibat dalam kepentingan klien secara subjektif | | | | | | | |
| Self Confidence | | | | | | | | |
| 28 | Hakim tidak takut untuk tidak disukai banyak pihak selama putusan tersebut adil. | | | | | | | |
| 29 | <i>Hakim berani menawarkan diri untuk mengadili perkara yang menjadi sorotan masyarakat.</i> | | | | | | | |
| 30 | Hakim percaya diri dalam menjatuhkan hukuman dalam menghadapi kasus besar. | | | | | | | |
| Flexibility | | | | | | | | |
| 31 | Hakim bersedia merubah cara pikir apabila terdapat asumsi/data/informasi/bukti yang valid dan meyakinkan | | | | | | | |
| 32 | Hakim mudah beradaptasi akan jenis – jenis tugas yang baru dan beraneka ragam. | | | | | | | |
| Organizational commitment | | | | | | | | |
| 33 | Hakim bekerja secara profesional bertujuan untuk mewujudkan supremasi hukum. | | | | | | | |
| 34 | Hakim tidak merasa bosan dalam menghadapi sidang setiap hari. | | | | | | | |

C. Kuesioner Penelitian Kinerja Organisasi (Y)

| No. | DAFTAR PERNYATAAN | STS | TS | ATS | BS | AS | S | SS |
|--|--|-----|----|-----|----|----|---|----|
| Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program | | | | | | | | |
| 1 | Persentase perkara yang diselesaikan oleh hakim meningkat | | | | | | | |
| 2 | Persentase sisa perkara yang diselesaikan oleh hakim meningkat | | | | | | | |
| Akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil. | | | | | | | | |
| 3 | Hakim berpedoman pada SOP untuk ketepatan waktu pemeriksaan dan penyelesaian perkara. | | | | | | | |
| 4 | Hakim mematuhi jadwal persidangan yang telah ditentukan dan disepakati. | | | | | | | |
| Tingkat pencapaian program | | | | | | | | |
| 5 | Dalam memutus perkara hakim kreatif mensistesisikan UU dengan nilai - nilai hukum dan keadilan dalam masyarakat. | | | | | | | |
| 6 | Hakim harus mempelajari suatu atau beberapa disiplin ilmu lain di luar ilmu hukum untuk mengantisipasi kasus kejahatan di era global. | | | | | | | |
| 7 | Hakim mampu menyelesaikan masalah yang sulit dengan menggunakan pendekatan terbaru dan dapat menggunakan strategi baru dalam memecahkan masalah. | | | | | | | |
| 8 | Apabila hakim kesulitan menentukan standar dalam memutus perkara maka diadakan forum diskusi antar hakim. | | | | | | | |
| Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat | | | | | | | | |
| 9 | Persentase akseptabilitas masyarakat atas putusan yang diberikan oleh hakim meningkat | | | | | | | |
| 10 | Presentase kepatuhan masyarakat terhadap putusan yang diberikan oleh hakim meningkat | | | | | | | |
| Perilaku pegawai | | | | | | | | |
| 11 | Hakim membangun karakter diri sendiri sebagai pimpinan untuk dicontoh oleh bawahannya. | | | | | | | |
| 12 | Dalam pelaksanaan pemeriksaan perkara hakim mengutamakan integritas dan kedisiplinan | | | | | | | |

Terima kasih atas kesediaan Bapak dan Ibu untuk mengisi kuesioner ini dan selamat bekerja

Validitas Reabilitas Tata Kelola

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 80 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,404 | 25 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------|--------|----------------|----|
| soal1 | 6,35 | ,731 | 80 |
| soal2 | 6,45 | ,745 | 80 |
| soal3 | 6,15 | ,765 | 80 |
| soal4 | 6,49 | ,693 | 80 |
| soal5 | 6,61 | ,562 | 80 |
| soal6 | 6,49 | ,693 | 80 |
| soal7 | 6,35 | ,695 | 80 |
| soal8 | 6,24 | ,783 | 80 |
| soal9 | 6,01 | 1,085 | 80 |
| soal10 | 6,31 | ,908 | 80 |
| soal11 | 5,90 | ,880 | 80 |
| soal12 | 6,13 | ,919 | 80 |
| soal13 | 5,46 | 1,006 | 80 |
| soal14 | 6,00 | ,712 | 80 |
| soal15 | 5,95 | ,992 | 80 |
| soal16 | 6,06 | ,603 | 80 |
| soal17 | 6,11 | ,675 | 80 |
| soal18 | 5,33 | 1,251 | 80 |
| soal19 | 5,54 | 1,158 | 80 |
| soal20 | 6,16 | ,683 | 80 |
| soal21 | 6,31 | ,565 | 80 |
| soal22 | 6,20 | ,877 | 80 |
| soal23 | 6,16 | ,702 | 80 |
| soal24 | 5,98 | ,675 | 80 |
| skortotal | 187,21 | 25,592 | 80 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal1 | 327,60 | 1073,180 | ,463 | ,391 |
| soal2 | 327,50 | 1069,494 | ,530 | ,389 |
| soal3 | 327,80 | 1065,175 | ,603 | ,386 |
| soal4 | 327,46 | 1073,340 | ,485 | ,391 |
| soal5 | 327,34 | 1080,581 | ,405 | ,395 |
| soal6 | 327,46 | 1082,530 | ,282 | ,397 |
| soal7 | 327,60 | 1068,547 | ,590 | ,388 |
| soal8 | 327,71 | 1066,385 | ,564 | ,387 |
| soal9 | 327,94 | 1066,692 | ,395 | ,388 |
| soal10 | 327,64 | 1063,221 | ,537 | ,385 |
| soal11 | 328,05 | 1064,580 | ,531 | ,386 |
| soal12 | 327,83 | 1062,146 | ,549 | ,385 |
| soal13 | 328,49 | 1075,620 | ,292 | ,393 |
| soal14 | 327,95 | 1073,542 | ,468 | ,391 |
| soal15 | 328,00 | 1067,949 | ,415 | ,388 |
| soal16 | 327,89 | 1078,000 | ,442 | ,394 |
| soal17 | 327,84 | 1073,961 | ,485 | ,392 |
| soal18 | 328,63 | 1074,718 | ,239 | ,393 |
| soal19 | 328,41 | 1073,967 | ,271 | ,392 |
| soal20 | 327,79 | 1069,840 | ,572 | ,389 |
| soal21 | 327,64 | 1081,652 | ,374 | ,396 |
| soal22 | 327,75 | 1064,797 | ,529 | ,386 |
| soal23 | 327,79 | 1069,942 | ,554 | ,389 |
| soal24 | 327,98 | 1074,430 | ,475 | ,392 |
| skortotal | 146,74 | 162,095 | ,428 | ,938 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 333,95 | 1095,871 | 33,104 | 25 |

Validitas Reabilitas Kompetensi SDM

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 80 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,738 | 35 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|--------|------|----------------|----|
| soal1 | 4,59 | 1,940 | 80 |
| soal2 | 6,29 | ,715 | 80 |
| soal3 | 6,15 | ,765 | 80 |
| soal4 | 6,15 | ,658 | 80 |
| soal5 | 6,35 | ,765 | 80 |
| soal6 | 6,39 | ,738 | 80 |
| soal7 | 6,31 | ,756 | 80 |
| soal8 | 6,40 | ,739 | 80 |
| soal9 | 6,43 | ,776 | 80 |
| soal10 | 6,48 | ,595 | 80 |
| soal11 | 6,40 | ,704 | 80 |
| soal12 | 5,88 | ,919 | 80 |
| soal13 | 6,23 | ,746 | 80 |
| soal14 | 6,08 | ,689 | 80 |
| soal15 | 4,84 | 1,657 | 80 |
| soal16 | 6,30 | ,644 | 80 |
| soal17 | 5,75 | 1,227 | 80 |
| soal18 | 6,23 | ,927 | 80 |
| soal19 | 6,11 | ,811 | 80 |
| soal20 | 6,30 | ,719 | 80 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------|--------|----------------|----|
| soal21 | 3,73 | 2,050 | 80 |
| soal22 | 5,53 | 1,414 | 80 |
| soal23 | 6,00 | ,595 | 80 |
| soal24 | 4,01 | 1,984 | 80 |
| soal25 | 3,66 | 2,062 | 80 |
| soal26 | 6,14 | ,742 | 80 |
| soal27 | 5,81 | ,929 | 80 |
| soal28 | 6,10 | ,836 | 80 |
| soal29 | 4,00 | 1,968 | 80 |
| soal30 | 5,91 | 1,203 | 80 |
| soal31 | 5,49 | 1,283 | 80 |
| soal32 | 5,93 | ,759 | 80 |
| soal33 | 6,23 | ,693 | 80 |
| soal34 | 6,08 | ,897 | 80 |
| skortotal | 196,23 | 18,067 | 80 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal1 | 387,86 | 1245,867 | ,409 | ,728 |
| soal2 | 386,16 | 1270,999 | ,669 | ,731 |
| soal3 | 386,30 | 1268,618 | ,668 | ,731 |
| soal4 | 386,30 | 1268,618 | ,780 | ,730 |
| soal5 | 386,10 | 1268,091 | ,678 | ,730 |
| soal6 | 386,06 | 1268,287 | ,700 | ,730 |
| soal7 | 386,14 | 1271,943 | ,614 | ,731 |
| soal8 | 386,05 | 1269,871 | ,668 | ,731 |
| soal9 | 386,02 | 1272,683 | ,584 | ,732 |
| soal10 | 385,97 | 1281,544 | ,557 | ,733 |
| soal11 | 386,05 | 1280,605 | ,486 | ,733 |
| soal12 | 386,57 | 1260,678 | ,676 | ,729 |
| soal13 | 386,22 | 1267,392 | ,709 | ,730 |
| soal14 | 386,37 | 1278,718 | ,536 | ,733 |
| soal15 | 387,61 | 1250,443 | ,447 | ,728 |
| soal16 | 386,15 | 1280,180 | ,543 | ,733 |
| soal17 | 386,70 | 1264,111 | ,458 | ,730 |
| soal18 | 386,22 | 1272,809 | ,483 | ,732 |
| soal19 | 386,34 | 1271,948 | ,571 | ,731 |
| soal20 | 386,15 | 1271,319 | ,659 | ,731 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal21 | 388,72 | 1254,075 | ,326 | ,730 |
| soal22 | 386,92 | 1288,450 | ,149 | ,736 |
| soal23 | 386,45 | 1271,592 | ,793 | ,731 |
| soal24 | 388,44 | 1244,047 | ,412 | ,727 |
| soal25 | 388,79 | 1249,967 | ,353 | ,729 |
| soal26 | 386,31 | 1271,914 | ,626 | ,731 |
| soal27 | 386,64 | 1280,031 | ,372 | ,733 |
| soal28 | 386,35 | 1283,471 | ,358 | ,734 |
| soal29 | 388,45 | 1250,808 | ,366 | ,729 |
| soal30 | 386,54 | 1267,188 | ,432 | ,731 |
| soal31 | 386,96 | 1267,910 | ,395 | ,731 |
| soal32 | 386,52 | 1269,012 | ,666 | ,731 |
| soal33 | 386,22 | 1275,164 | ,606 | ,732 |
| soal34 | 386,37 | 1270,288 | ,540 | ,731 |
| skortotal | 196,22 | 326,404 | 1,000 | ,894 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 392,45 | 1305,618 | 36,133 | 35 |

Validitas Reabilitas Kinerja

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 80 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 80 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,763 | 13 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------|-------|----------------|----|
| soal1 | 5,95 | ,761 | 80 |
| soal2 | 5,21 | 1,620 | 80 |
| soal3 | 6,10 | ,668 | 80 |
| soal4 | 6,18 | ,612 | 80 |
| soal5 | 6,19 | ,748 | 80 |
| soal6 | 6,08 | ,725 | 80 |
| soal7 | 6,15 | ,695 | 80 |
| soal8 | 5,71 | 1,034 | 80 |
| soal9 | 5,88 | ,736 | 80 |
| soal10 | 5,58 | 1,077 | 80 |
| soal11 | 6,14 | ,651 | 80 |
| soal12 | 6,28 | ,746 | 80 |
| skortotal | 71,43 | 7,160 | 80 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| soal1 | 136,90 | 187,661 | ,805 | ,742 |
| soal2 | 137,64 | 178,715 | ,547 | ,737 |
| soal3 | 136,75 | 190,620 | ,758 | ,747 |
| soal4 | 136,68 | 197,058 | ,443 | ,757 |
| soal5 | 136,66 | 188,961 | ,755 | ,744 |
| soal6 | 136,78 | 188,278 | ,816 | ,743 |
| soal7 | 136,70 | 187,858 | ,876 | ,742 |
| soal8 | 137,14 | 192,449 | ,402 | ,753 |
| soal9 | 136,98 | 189,873 | ,721 | ,746 |
| soal10 | 137,28 | 184,759 | ,653 | ,740 |
| soal11 | 136,71 | 189,904 | ,820 | ,745 |
| soal12 | 136,58 | 188,653 | ,773 | ,744 |
| skortotal | 71,43 | 51,260 | 1,000 | ,892 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 142,85 | 205,041 | 14,319 | 13 |

Uji Autokorelasi dan Heterokedasitas

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | kompetensi, tatakelola ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,843 ^a | ,710 | ,702 | 3,905 | 1,091 |

a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,754 | 5,067 | | ,938 | ,351 |
| | tatakelola | ,014 | ,018 | ,050 | ,757 | ,451 |
| | kompetensi | ,327 | ,026 | ,824 | 12,577 | ,000 |

a. Dependent Variable: kinerja

Residuals Statistics^a

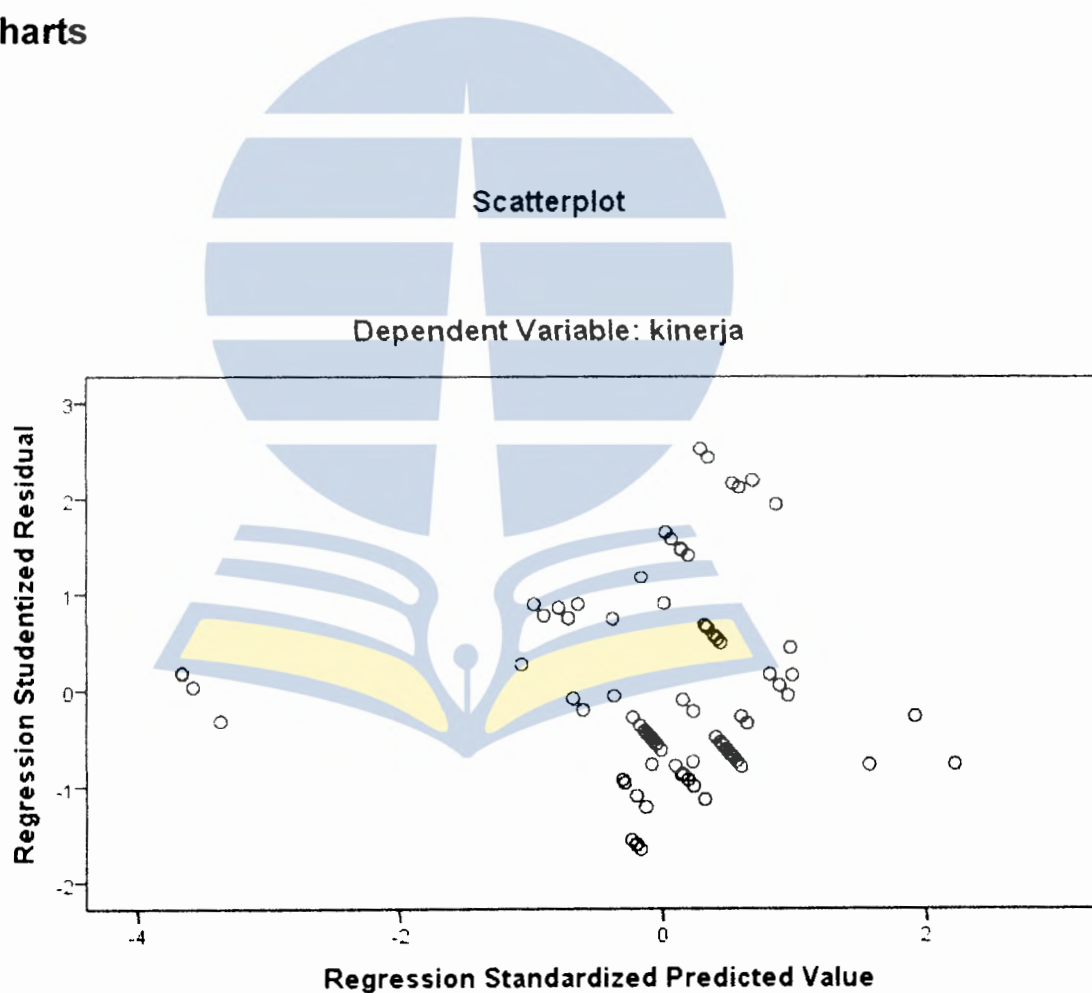
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 49,35 | 84,86 | 71,43 | 6,033 | 80 |
| Std. Predicted Value | -3,660 | 2,227 | ,000 | 1,000 | 80 |
| Standard Error of Predicted Value | ,440 | 1,702 | ,704 | ,279 | 80 |
| Adjusted Predicted Value | 49,19 | 85,11 | 71,41 | 6,044 | 80 |
| Residual | -6,438 | 9,775 | ,000 | 3,856 | 80 |
| Std. Residual | -1,649 | 2,503 | ,000 | ,987 | 80 |
| Stud. Residual | -1,660 | 2,523 | ,002 | 1,002 | 80 |
| Deleted Residual | -6,528 | 9,930 | ,014 | 3,976 | 80 |

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Stud. Deleted Residual | -1,680 | 2,617 | ,007 | 1,016 | 80 |
| Mahal. Distance | ,015 | 14,025 | 1,975 | 2,910 | 80 |
| Cook's Distance | ,000 | ,094 | ,010 | ,017 | 80 |
| Centered Leverage Value | ,000 | ,178 | ,025 | ,037 | 80 |

a. Dependent Variable: kinerja

Charts



Uji Multikolinearitas

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | kompetensi, tatakelola ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,843 ^a | ,710 | ,702 | 3,905 |

a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2875,196 | 2 | 1437,598 | 94,260 | ,000 ^a |
| | Residual | 1174,354 | 77 | 15,251 | | |
| | Total | 4049,550 | 79 | | | |

a. Predictors: (Constant), kompetensi, tatakelola

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4,754 | 5,067 | | ,938 | ,351 | | |
| | tatakelola | ,014 | ,018 | ,050 | ,757 | ,451 | ,877 | 1,140 |
| | kompetensi | ,327 | ,026 | ,824 | 12,577 | ,000 | ,877 | 1,140 |

a. Dependent Variable: kinerja

Coefficient Correlations^a

Coefficient Correlations^a

| Model | | | kompetensi | tatakelola |
|-------|--------------|------------|------------|------------|
| 1 | Correlations | kompetensi | 1,000 | -,350 |
| | | tatakelola | -,350 | 1,000 |
| | Covariances | kompetensi | ,001 | ,000 |
| | | tatakelola | ,000 | ,000 |

a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------|------------|
| | | | | (Constant) | tatakelola | kompetensi |
| 1 | 1 | 2,985 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,011 | 16,756 | ,12 | 1,00 | ,11 |
| | 3 | ,004 | 26,795 | ,88 | ,00 | ,89 |

a. Dependent Variable: kinerja

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 49,35 | 84,86 | 71,43 | 6,033 | 80 |
| Residual | -6,438 | 9,775 | ,000 | 3,856 | 80 |
| Std. Predicted Value | -3,660 | 2,227 | ,000 | 1,000 | 80 |
| Std. Residual | -1,649 | 2,503 | ,000 | ,987 | 80 |

a. Dependent Variable: kinerja

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 80 |
| Normal Parameters ^a | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 3,8554705 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,130 |
| | Positive | ,130 |
| | Negative | -,072 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,161 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,135 |

a. Test distribution is Normal.