

# Peran Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik Pengadilan di Masa Pandemi *Covid-19* dan Era *New Normal*

Jeanny HV Huta uruk

Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung Republik Indonesia  
Jalan Cikopo Selatan, Gadog, Megamendung, Bogor, Jawa Barat.

jeannyhutauruk@yahoo.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:  
April 9, 2023

Revised:  
April 14, 2023

Accepted:  
April 26, 2023

Penelitian ini menganalisis tentang bagaimanakah peran kepemimpinan terhadap Layanan Publik pada Pengadilan di Era New Normal, sehingga Pengadilan dapat tetap berjalan dengan menegakkan/menerapkan Protokol Kesehatan Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa Protokol Kesehatan pada saat Pandemi Covid-19 dan Era New Normal diterapkan pada Pengadilan dan Pengadilan tetap berjalan, tetapi tidak maksimal, salah satu penyebabnya adalah karena Peran kepemimpinan yang kurang mumpuni, terlebih disaat Pandemi karena Tupoksi dari Ketua Pengadilan (yang terutama/prioritas) adalah menerima, memeriksa dan memutus perkara. Ketua Pengadilan Tinggi, lebih baik kepemimpinannya karena sudah lebih berpengalaman. Kepemimpinannya sudah lebih tertempa dan matang.

*This study analyzes is about the role of Leadership in Public Service for the Courts in the New Normal Era so that the Courts can continue to enforce or implement the Covid-19 Health Protocol. This study uses a qualitative method. Data collection techniques were carried out through observation, interview, and documentation. The results of the study show that the Health Protocol during the Covid-19 Pandemic and the New Normal Era was applied to the Courts, and The Courts are still ongoing, but it was not optimal, one of the reasons was because the Role of Leadership was not qualified, especially during Pandemic because the Duties of the Chief Justice main task is receiving, examining, and deciding cases. The Chief Justice of the High Court is better because He is more experienced, and his leadership already increase.*

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pelayanan Publik, Pengadilan, dan Era New Normal

**Keywords:** Leadership, Public Service, Courts, and New Normal Era

## 1. Pendahuluan

*Leadership* (kepemimpinan) memiliki peranan yang sangat strategis dalam manajemen suatu institusi, mempunyai fungsi layanan publik seperti di lembaga peradilan. Kepemimpinan merupakan keterampilan, cara seorang pemimpin (*leader*) untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, mendorong, mengatur orang lain & seluruh unsur di dalam organisasinya untuk mencapai suatu tujuan (*goal*). Kepemimpinan yang baik dan profesional menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal, dalam upaya mewujudkan visi, misi, tujuan institusi.

Manajemen adalah kegiatan pengaturan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, penggerakan, pengendalian, dan pengawasan yang dilakukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (dalam Sukarna, 2011:10) mengatakan manajemen sebuah proses yang khas/khusus dilandasi oleh prinsip manajemen organisasi yaitu POAC: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan/pelaksanaan), dan *Controlling*

(pengawasan). Emerson (dalam Pfiffner & Sherwood, 1960) berpendapat bahwa peranan utama dalam manajemen ada pada manusianya. Meskipun manajemen yang dijalankan baik, sebuah organisasi tidak akan berhasil jika kepemimpinannya tidak memadai.

Prinsip ini juga berlaku dalam hal layanan publik di bidang peradilan oleh Badan Peradilan dalam melaksanakan kekuasaan kehakiman. Sesuai ketentuan Pasal 24 ayat (2) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia (UID NRI) 1945, kekuasaan kehakiman dilakukan oleh Mahkamah Agung (MA) dan badan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, dan lingkungan peradilan Tata Usaha Negara (TUN), dan sebuah Mahkamah Konstitusi. Dalam konteks kekuasaan kehakiman, sesuai ketentuan Undang-Undang (UU) No.2 tahun 1986 tentang Peradilan Umum, pengadilan merupakan badan peradilan pelaku kekuasaan kehakiman untuk menyelenggara hukum dan keadilan bagi rakyat pencari keadilan dari para pihak yang berperkara. Pengadilan bertugas dan berwenang untuk menerima, memeriksa, mengadili, memutus dan menyelesaikan sengketa perkara pidana dan perkara perdata. Selain itu, Pengadilan sesuai Pasal 52 Undang-undang Nomor 2 Tahun 1986 tentang Peradilan Umum, dapat memberikan keterangan, pertimbangan, dan nasihat tentang hukum kepada instansi pemerintah di daerahnya apabila diminta.

Pengadilan menurut Pasal 2 UU No. 2 Tahun 1984; Pasal 50 UU No. 2 Tahun 1986; Pasal 52 UU No. 2 Tahun 1986 mempunyai fungsi antara lain: Fungsi mengadili (judicial power) memeriksa dan mengadili perkara; Fungsi Administrasi (peradilan & umum); Fungsi Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN); Fungsi Pengawasan Internal; Fungsi Penyampaian Laporan Hasil Evaluasi (LHE) ke Pengadilan Tinggi; Fungsi Pembinaan, Fungsi nasehat ke instansi pemerintah di daerah hukumnya apabila diminta. Dengan berbagai fungsi di atas, lembaga peradilan memiliki peranan yang sangat penting dalam menegakkan hukum dan keadilan. Sebagai institusi penegak hukum yang menegakkan keadilan bagi terwujudnya perdamaian yang berkeadilan, peran dan kehadiran lembaga peradilan sangat diperlukan untuk menjamin adanya keadilan dalam penegakan hukum, sehingga diharapkan hukum dapat berjalan dengan tertib, tidak merendahkan martabat warga negara. Hukum selalu melayani kepentingan keadilan, ketertiban dan ketenteraman warga negara, sehingga setiap manusia yang hidup dalam berbangsa dan bernegara, selain dapat berlangsung dengan normal, damai, dan tenteram juga bisa memastikan setiap manusia (subjek hukum) akan memperoleh setiap haknya dan tidak melanggar peraturan yang dapat merugikan individu, masyarakat atau negara.

Di Indonesia, setidaknya terdapat 4 (empat) jenis Lembaga peradilan yang berada di semua Provinsi: Badan Peradilan Umum, Badan Peradilan Agama, Badan Peradilan Militer, Badan Peradilan Tata Usaha Negara, selain itu, ada beberapa Pengadilan Khusus yang berada hanya di beberapa Provinsi, seperti pengadilan anak, pengadilan hak asasi manusia, pengadilan tindak pidana korupsi, pengadilan hubungan industri, pengadilan niaga dan pengadilan perikanan yang berada di lingkungan peradilan umum, serta pengadilan pajak yang berada di lingkungan peradilan tata usaha negara. Pengadilan yang dibahas dalam penelitian ini, dibatasi hanya pada Badan Peradilan Umum, terutama karena sifatnya yang lebih bersifat *general* dan lebih banyak melayani masyarakat umum. Pengadilan menganut asas: Cepat, Sederhana dan Biaya Ringan. Praktik pemberian layanan publik yang selama ini diberikan oleh pengadilan, ditinjau dari aspek kualitas, sebenarnya telah memenuhi standar minimal, karena paling tidak hampir semua pengadilan memiliki indikator kualitas pelayanan lima dimensi sebagai berikut: (a) bukti fisik (*tangibles*), (b) reliabilitas (*reliability*), (c) daya tanggap (*responsiveness*), (d) jaminan (*assurance*), dan (e) empati (*empathy*) serta mempunyai Standar Pelayanan Publik.

Sesuai dengan SK Ketua Mahkamah Agung RI Nomor: 026 tanggal 09 Februari 2012 tentang Standar Pelayanan Peradilan (Publik), maka Standar Pelayanan Umum di Pengadilan, meliputi: (a) pelayanan persidangan; (b) biaya perkara; (c) pelayanan bantuan hukum (SEMA Nomor 10 Tahun 2010 tentang Pedoman Bantuan Hukum); (d) pelayanan pengaduan dasar hukum, sesuai dengan: (i) SK KMA Nomor: 076/KMA/SK/VI/2009 tentang Pedoman Pelaksanaan Penanganan Pengaduan di Lingkungan Lembaga Peradilan, dan (ii) SK KMA Nomor 080/KMA/SK/VIII/2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan di Lingkungan Lembaga Peradilan; serta (e) pelayanan informasi dasar hukum, sesuai dengan: (i) UU No.14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, (ii) SK KMA No. 144/KMA/SK/III/2007 tentang Keterbukaan Informasi di Pengadilan, dan (iii) SK KMA No. 1-144/KMA/SK/I/2011 tentang Pedoman Pelayanan Informasi Pengadilan.

Sementara itu, faktor yang memengaruhi kualitas pemberian layanan publik di Pengadilan antara lain meliputi: (a) faktor struktur organisasi, (b) faktor aparat dan/atau SDM dan/atau pelayan publik, (c) faktor sistem pelayanan publik dan/atau tata laksana, (d) faktor pola pikir dan/atau budaya birokrasi, (e) faktor inovasi dan/atau IT, (f) faktor strategi pelayanan, serta (g) faktor kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan pada umumnya sangat memengaruhi kualitas layanan publik, terutama pada saat

Pandemi *COVID-19* yang menuntut adanya adaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Dengan adanya Pandemi *COVID-19* yang melanda Indonesia sejak awal tahun 2020, situasi kondisi menuntut adanya suatu kepemimpinan yang fleksibel, yang dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi Pandemi *COVID-19* yang berkepanjangan dan mengkhawatirkan.

Saat ini, melakukan segala sesuatu secara digital menjadi lebih sering dilakukan dan tidak ada alternatif lain. Ini memberi keamanan dari virus, mempercepat proses, lebih mudah dilakukan, dan dapat menghemat waktu dan biaya. Sebelum Pandemi, sudah dikumandangkan bahwa salah satu tujuan Mahkamah Agung RI, yaitu, mewujudkan “Badan Peradilan yang modern berbasis Digital” atau TI (Teknologi Informatika).

WHO (*World Health Organization*) menyatakan bahwa *COVID-19* sebagai Pandemi Global, sebab dalam waktu yang sangat singkat, sejak awal Agustus 2020, *COVID-19* telah menyebar ke 188 negara di dunia, dengan jumlah kasus mencapai 19.306.868 jiwa, berdampak pada kematian sebanyak 720.074 jiwa dengan *fatality rate* 3,73% dari penderita terinfeksi (Johns Hopkins University, 2020). Dengan penyebaran *COVID-19* yang sangat cepat, masif, terlalu mudah, telah mendorong para *Stakeholder*, (pemangku kepentingan terkait), mulai dari WHO sampai hampir semua Negara (termasuk MA RI), menerapkan “*social distancing*”, untuk memutus rantai penyebaran virus Corona. *Social Distancing* yang diterapkan oleh pemerintah pada suatu wilayah atau bahkan negara dilaksanakan dengan berbagai cara, mulai dari *lockdown* secara penuh hingga Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), yang dipilih oleh pemerintah Indonesia.

Pemberlakuan PSBB di Indonesia diatur dengan UU Nomor 6 Tahun 2018 tentang Kekarantinaan Kesehatan. Pada Pasal 2, dinyatakan bahwa Kekarantinaan Kesehatan dilaksanakan berdasarkan perikemanusiaan, manfaat, pelindungan, keadilan, non-diskriminatif, kepentingan umum, keterpaduan, kesadaran hukum, dan kedaulatan negara. Ketentuan mengenai Kekarantinaan Kesehatan tersebut diperjelas dalam Pasal 8 yang menyatakan bahwa “*setiap orang mempunyai hak mendapatkan pelayanan kesehatan dasar sesuai kebutuhan medis, kebutuhan pangan, dan kebutuhan kehidupan sehari-hari lainnya selama Karantina*”. Dengan demikian, pada saat terjadinya *COVID-19* dan penerapan PSBB, Pemerintah mempunyai kewajiban untuk menyediakan berbagai kebutuhan dasar warga terdampak.

Pandemi *COVID-19* yang melanda Indonesia, telah memberi dampak yang luar biasa bagi kehidupan masyarakat, juga berdampak pada praktik layanan publik di pengadilan. Pandemi *COVID-19* mengubah pola perilaku kehidupan manusia memasuki *Era New Normal*, yaitu sebuah perubahan perilaku untuk tetap melakukan aktivitas normal namun ditambah dengan menerapkan protokol kesehatan. Ada 2 (dua) langkah strategis yang diambil oleh pengadilan dalam pemberian layanan publik untuk merespons pandemi *COVID-19/Era New Normal* yaitu: (i) menegakkan Protokol *COVID 19*; dan (ii) Pengadilan harus tetap jalan.

Masalah yang ditemukan pada proses pengadilan yaitu (a) pengadilan tidak dapat memberikan pelayanan publik secara optimal saat pandemi, (b) kesulitan menjalankan pelayan publik hanya mengandalkan ketentuan yang ada pada masa pandemi, (c) pelayanan publik pada masa pancemi tidak berjalan optimal, (d) Peran Leadership pada masa pandemic tidak berjalan baik, (e) belum berjalannya langkah-langkah kreatif dan (f) Aparat Pengadilan, belum semua menguasai IT. Rumusan masalah yaitu (a) Mengapa pelayanan publik tidak berjalan optimal? (b) Mengapa Peran Leadership tidak berjalan baik? (c) Mengapa langkah-langkah kreatif dan inovatif belum berjalan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (a) Pelayanan publik selama masa pandemi Covid-19 di Pengadilan di Pulau Jawa, Pulau Sumatera, Pulau Sulawesi dan Pulau Kalimantan, (b) Peran Leadership selama masa pandemi Covid-19 pada Pengadilan di Indonesia, (c) Langkah-langkah kreatif dan inovatif selama masa pandemi Covid-19 pada Pengadilan di Indonesia.

Manfaat Hasil Penelitian KTI (i) Bagi MA: dapat memberi informasi, apakah SE SEKMA Nomor 1 tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas selama Masa Pencegahan Penyebaran *COVID-19* di lingkungan MA RI dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya, dan instruksi agar pengadilan melakukan penyesuaian sistem kerja dengan berpedoman pada Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru (New Normal), yaitu Hakim dan aparatur peradilan dapat menjalankan tugas kedinasan dari rumah (*work from home*) dan modifikasi Pelayanan Publik, telah dilaksanakan dengan baik oleh Pengadilan. (ii) Bagi Profesi Widyaishwara: bisa menjadi rujukan, baik dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*tupoksi*) dalam melakukan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan, dalam rangka pengembangan f bagi para hakim dan pegawai negeri sipil (PNS). (iii) Bagi Masyarakat: khususnya masyarakat pengguna layanan pengadilan, diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap & terbuka mengenai berbagai jenis pelayanan publik yang diberikan oleh Pengadilan dan berbagai perubahan yang terjadi juga pemberian layanan publik berbasis digital, dalam rangka meningkatkan

efisiensi dan kualitas baik pada saat Pandemi dan *Era New Normal*. (iv) Bagi Penulis: sebagai Widyaishwara Ahli Utama guna mengembangkan profesionalisme dan kapabilitas melalui penyusunan KTI, yang selanjutnya akan dipublikasi melalui Orasi Ilmiah sebagai wujud komitmen atas jabatan yang di emban dan untuk memperdalam penguasaan di bidang Reformasi Birokrasi & Zona Integritas di MA dan Badan Peradilan di bawahnya.

## 2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, baik pada periode sebelum Pandemi *COVID-19*, maupun pada saat Pandemi *COVID-19* atau selama era *New Normal*, melalui penyebaran daftar pertanyaan (*questionnaire*) terhadap Ketua Pengadilan dan Sekretaris Pengadilan, maupun wawancara langsung dengan para responden yang semuanya adalah Ketua Pengadilan, dengan sampel sebanyak 33 peradilan, baik di lingkungan Peradilan Umum, yaitu 4 Pengadilan Tinggi dan 7 Pengadilan Negeri; Peradilan Agama, yaitu 4 Pengadilan Tinggi Agama dan 7 Pengadilan Agama; Peradilan Militer, yaitu 1 Pengadilan Militer Tinggi, dan 4 Pengadilan Militer; Badan Peradilan Tata Usaha Negara, yaitu 2 Pengadilan Tinggi TUN dan 4 Pengadilan TUN. Sampling mewakili Peradilan yang ada di 5 Pulau di Indonesia, yaitu Pulau Sumatera, Pulau Jawa, Pulau Sulawesi dan Pulau Kalimantan. Yang tidak dikunjungi, hanya pulau Papua dari 5 Pulau besar di Indonesia.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dan teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, survei, wawancara, dan studi literatur (*library research*). Penelitian dilakukan pada 33 kantor Pengadilan yang tersebar di Pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan dan Sulawesi. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian deskripsi, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap kejadian yang sudah terjadi, dengan melakukan analisis deskripsi.

Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi: (i) Data Primer: data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama, secara langsung yaitu dari Pengadilan yang di kunjungi (ii) Data Sekunder: data yang diperoleh dari sumber kedua, yaitu dari Para Pihak atau Para Pencari Keadilan.

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut: (i) Pengamatan Langsung (*Observasi*); pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di beberapa Pengadilan (ii) Wawancara (*Interview*); terjadinya suatu interaksi dan komunikasi langsung antara peneliti dengan orang yang diwawancara, dilakukan wawancara dan pengisian kuesioner ke Petugas *COVID* MA dan juga ke beberapa Pengadilan (iii) Dokumentasi (*Documentation*); dijadikan sebagai sumber data, untuk menafsirkan, menguatkan, dan menguji data yang diperoleh di beberapa Pengadilan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Terdapat 936 satker Pengadilan di Indonesia, dengan rincian sbb :

**Tabel 1.** Rekap Badan Peradilan di Indonesia

No	Badan Peradilan	Jumlah	Total
1	Peradilan Umum		
	- Pengadilan Tinggi	38 satker	420 satker
	- Pengadilan Negeri	382 satker	
2	Peradilan Agama		
	- Mahkamah Syariah Aceh (tk. Banding)	1 satker	
	- Pengadilan Tinggi Agama	38 satker	451 satker
	- Mahkamah Syariah Wilayah Aceh (tk.1)	23 satker	
	- Pengadilan Agama	389 satker	
3	Peradilan TUN		
	- Pengadilan Tinggi TUN	12 satker	42 satker
	- Pengadilan TUN	30 satker	
4	Peradilan Militer		
	- Dilmiltama	1 satker	
	- Dilmilti	3 satker	23 satker
	- Dilmil	19 satker	
	Total		936 satker

Sumber: Biro Hukum dan Humas MA RI tahun 2023

Berdasarkan rekap badan peradilan di Indonesia pada tabel 1, dapat dilihat terdapat 936 satuan kerja Pengadilan di Indonesia yang terbagi ke dalam peradilan umum, peradilan agama, peradilan TUN dan peradilan

militär. Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh berbagai temuan, baik hasil temuan utama maupun temuan lainnya sebagaimana diuraikan di bawah ini.

### 3.1 Kondisi Kinerja Pemberian Layanan Publik di Pengadilan Sebelum Pandemi COVID-19

Berdasarkan data penilaian dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN RB atas kualitas layanan publik di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan-badan Peradilan yang berada di bawahnya, diperoleh gambaran kondisi kinerja pemberian layanan publik di Pengadilan sebelum Pandemi COVID-19 dapat dilihat pada Tabel 2:

**Tabel 2.** Nilai Hasil Evaluasi Kementerian PAN RB atas Kualitas Pelayanan Publik MA RI dan Badan Peradilan di Bawahnya (Sebelum Pandemi Covid-19)

Komponen Hasil	Bobot	NILAI					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kualitas Pelayanan Publik	10,00	4,50	6,00	7,68	7,22	8,35	9,03

Sumber: LHE Kementerian PAN dan RB tahun 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

Dari Tabel 2, terlihat bahwa kualitas pelayanan publik di lingkungan MA RI dan badan peradilan yang berada di bawahnya ternyata masih di bawah standar yang ditetapkan oleh KemenPAN RB, yaitu dengan standar nilai (bobot : 10,00). Pada saat sebelum terjadinya Pandemi COVID-19. Tahun 2014: 4,50; Tahun 2015: 6,00; Tahun 2016: 7,68; Tahun 2017: 7,22; Tahun 2018: 8,35; Tahun 2019: 9,03. Hal ini merupakan gambaran Kualitas Pelayanan Publik pada MA dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya masih di bawah standar, pada saat sebelum terjadinya Pandemi COVID-19. Berdasarkan penelitian Penulis (yang dituangkan dalam Laporan Tahunan Reformasi Birokrasi MA RI) yang juga pernah menjabat sebagai Ketua Tim Sekretariat Reformasi Birokrasi Mahkamah Agung RI dan Peradilan dibawahnya (SK SEKMA MA-RI No : 23 /SEK/SK/IV/2016, 25 April 2016: Ketua Tim; SK SEKMA MA-RI No: 4B /SEK/SK/II/2017, 28 Pebr 2017: Ketua Tim; SK SEKMA MA-RI No: 170/SEK/SK/III/2018, 5 Mart 2018: Ketua Tim; SK SEKMA MA-RI No : 319B /SEK/SK/IV/2019, 29 April 2019: Ketua Tim; SK SEKMA MA-RI No : 46/SEK/SK/I/2020, 28 Januari 2020: Anggota Tim; SK SEKMA MA-RI No : 154/SEK/SK/II/2021, 22 Pebruari 2021: Anggota Tim); hal tersebut terjadi karena pengguna layanan publik dari Pengadilan adalah Para Pihak, Para Pencari Keadilan yang terdiri dari masyarakat yang menang dan yang kalah dalam pengurusan perkara. Sangat tidak mungkin, Pencari keadilan yang kalah, memberikan nilai baik atau memuaskan bahkan sangat memuaskan bagi Pengadilan .

### 3.2 Peranan Kepemimpinan dalam Pemberian Layanan Publik di Pengadilan sebelum COVID-19

Kekuasaan kehakiman, sesuai ketentuan Pasal 24 ayat 1 UUD Paska Amandemen merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Kekuasaan kehakiman dilaksanakan oleh MA RI, dan Badan peradilan dibawah MA (Pasal 24 ayat 2 UUD 1945). Salah satu pelaksana kekuasaan kehakiman bagi rakyat pencari keadilan pada umumnya adalah Peradilan Umum (Pasal 2 UU No.2 Tahun 1984). Di lingkungan Peradilan Umum, Pengadilan Negeri bertugas dan berwenang memeriksa, mengadili, memutus dan menyelesaikan perkara pidana dan perkara perdata di tingkat pertama (Pasal 50 UU No.2 Tahun 1986). Pengadilan dipimpin oleh Ketua dan Wakil Ketua, di dampingi oleh Panitera dan Sekretaris. Ketua Pengadilan memiliki tugas pokok dan peranan sebagai berikut (Tugas Pokok dan Fungsi sesuai dengan Peraturan Mahkamah Agung (PERMA) Nomor 7 Tahun 2015) tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan: (i) Ketua selaku Hakim Pengadilan adalah pejabat yang melakukan tugas kekuasaan kehakiman untuk memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara pidana dan perkara perdata serta perkara khusus lainnya. (ii) Ketua Pengadilan mengadakan pengawasan atas pelaksanaan tugas dan tingkah laku Hakim, Panitera, Panitera Pengganti dan Juru sita serta Pejabat Struktur didaerah hukumnya. (iii) Ketua Pengadilan mengatur pembagian tugas para hakim.

Dalam menjalankan tugas pokok dan peranan dimaksud, Ketua Pengadilan memiliki fungsi (Tugas Pokok dan Fungsi sesuai dengan Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan) : (i) Ketua Pengadilan membagikan semua berkas perkara dan atau surat-surat lainnya yang berhubungan dengan perkara yang diajukan ke Pengadilan kepada Majelis Hakim untuk diselesaikan. (ii) Ketua Pengadilan Negeri menetapkan perkara yang harus diadili berdasarkan nomor urut, tetapi apabila terdapat perkara tertentu yang karena menyangkut kepentingan umum

harus segera diadili, maka perkara itu didahulukan. Wakil Ketua Pengadilan selaku Hakim Pengadilan, melakukan tugas kekuasaan kehakiman (Tugas Pokok dan Fungsi sesuai dengan Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan), untuk memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara pidana dan perkara perdamaian. Juga berfungsi sebagai Koordinator Pengawasan di daerah Hukumnya dan berperan untuk memberdayakan tim agar dapat hadir, menghasilkan karya, dan menciptakan inovasi yang bermanfaat di lingkungan publik. Untuk itu, Penanggung Jawab Pelaksanaan terlaksananya Zona Integritas di Pengadilan, diberikan kepada Wakil Ketua.

Seorang pemimpin harus mengetahui gaya kepemimpinannya agar bisa memimpin institusi secara efektif, dan memiliki karakteristik kepemimpinan yang tegas, lugas dan adaptif dalam mengarahkan, mengorganisir dan membimbing anak buahnya. Bell (2019) mengemukakan terkait kepemimpinan virtual karena kemajuan terbaru dan berkelanjutan dari teknologi komunikasi elektronik. Terdapat tiga pola atau gaya kepemimpinan yang popular saat memasuki era 5.0, yaitu: (i) Kepemimpinan Transformasional (Burns, 1978): memotivasi anggota untuk mengarah pada perubahan positif, juga membantu mengembangkan potensi anggota. Pemimpin transformasional akan memberdayakan dan memperhatikan kebutuhan anggota (Bass & Riggio, 2008) (ii) Kepemimpinan Empati (Flavian, Guinaliu, & Jordan, 2019), merupakan kemampuan memimpin dengan memahami kebutuhan, pikiran dan perasaan anak buah. Gaya kepemimpinan Empati ini dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang paling dibutuhkan di masa pandemi & *New Normal*, dimana sebagian besar dari tim aktivitasnya dilakukan secara daring, maka pemimpin perlu menumbuhkan sifat empati dalam tim, selalu menempatkan dirinya di posisi anggotanya dalam mempertimbangkan dan mengambil keputusan juga fokus pada perasaan anggota, menggunakan emosional empati, melibatkan kepedulian dan menumbuhkan rasa saling melengkapi antar anggota tim, berkontribusi meningkatkan kreativitas, ketertarikan, kesadaran, dan inklusivitas anggota tim. (iii) Kepemimpinan Kolaboratif (Hutajulu, Susita, & Eliyana, 2021), mengutamakan saling berbagi peran, sehingga setiap anggota merasa memiliki tanggung jawab dalam tim dan juga kolaborasi antar manusia dengan teknologi informasi.

Berdasarkan hasil observasi dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan Ketua Pengadilan pada saat Pandemi *COVID-19* hingga saat *New Normal* agak kesulitan dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan *Empati*, hal ini terutama karena Ketua Pengadilan, harus memenuhi ketentuan peraturan perundungan yang berlaku, yaitu sebagai seorang Hakim yang memiliki tugas pokok dan fungsi untuk menerima, memeriksa, dan memutus perkara. Bahkan Ketua Pengadilan, tidak diwajibkan untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan, baik PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas): Pelayanan Publik, PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator): Kinerja Organisasi, maupun PKN Tk II: Strategik, dan PKN Tk I: Kolaboratif, sehingga pengetahuan tentang kepemimpinan, dipelajari secara otodidak atau kurang sempurna.

Kepemimpinan terlebih saat sebelum Pandemi *COVID-19* maupun pada *Era New Normal* di Pengadilan, secara umum atau sebagian besar, terlebih Pengadilan di tingkat pertama kelas II, dimana yang menjadi Ketua adalah seorang Hakim yang baru promosi, belumlah maksimal, masih kurang efektif dan efisien, namun karena kondisi normal maka bisa teratasi, terlebih dengan dukungan dari Wakil Ketua Pengadilan, Panitera dan Sekretaris dan jika hubungan K-2 (komunikasi dan koordinasi) di antara 4 pilar tsb berjalan dengan baik, dan Ketua Pengadilan mempunyai waktu untuk belajar tentang manajerial dan kepemimpinan secara otodidak.

### 3.3. Kondisi Pemberian Layanan Publik di Pengadilan Selama Masa Pandemi *COVID-19*

Ada dua langkah strategis yang diambil oleh Mahkamah Agung dan Satker Pengadilan dalam pemberian layanan publik, terutama dalam merespons pandemi *COVID-19*, hingga saat memasuki *Era New Normal*, yaitu: (i) menegakkan protokol *COVID-19*; dan (ii) layanan Pengadilan harus tetap jalan. Selama masa Pandemi *COVID-19* diperlukan beberapa penyesuaian: (i) Bagaimana agar pekerjaan dan tugas dapat selesai dan tetap bisa berjalan dengan baik. (ii) Bagaimana karyawan agar tetap sehat & tidak terjangkit virus. Covid-19 (iii) Bagaimana menjamin kebutuhan pegawai saat melaksanakan WFH (iv) Bagaimana membuat kebijakan yang membahagiakan pegawai agar sistem imun tubuh tetap terjaga, tidak turun. (v) Pimpinan solutif/ Empati dapat membaca struktur masalah & memetakan ke dalam tahap-tahap solusi untuk mencari jalan keluar. (vi) Pemimpin solutif tidak mudah panik, (vii) Pimpinan Solutif bukanlah penghibur yg hanya bisa berteori, tidak ada wujud nyata. Kalau kita lihat perkembangan Kualitas Pelayanan Publik versi KemenPAN RB ((a) LHE RB KemenPAN RB No. B/75/M.RB.06/2021, 31 Maret 2021, Hal : Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020. (b) LHE RB KemenPAN RB No. B/10/M.RB.06/2022, 7 Maret 2022, Hal : Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2021 (c) LHE RB KemenPAN RB No. B/703/RB.06/2022, 6 Desember 2022, Hal : Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2022) sesudah Pandemi Covid-19, terlihat menurun. Nilai Hasil

Evaluasi KemenPAN RB atas Kualitas Pelayanan Publik MA RI dan Badan Peradilan dibawahnya (Sesudah Pandemi Covid-19), dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3.** Nilai Hasil Evaluasi Kementerian PAN RB atas Kualitas Pelayanan Publik MA RI dan Badan Peradilan di Bawahnya (Sesudah Pandemi Covid-19)

Komponen Hasil	Bobot	NILAI		
		2020	2021	2022
Kualitas Pelayanan Publik	10,00	9,73	8,91	8,54

Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020, 2021, dan 2022.

Kenyataannya, perkembangan teknologi informasi pada sektor publik, termasuk di MA dan Badan Peradilan di bawahnya, telah memperkenalkan tantangan baru dalam mengelola kebijakan pemerintahan, terutama dalam hal tata kelola birokrasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Leadership yang handal berbasis TI dan layanan pemerintah yang mudah bagi masyarakat, termasuk pencari keadilan dan internal organisasi, sangat penting. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin perubahan yang mampu menganalisis lingkungan strategis eksternal dan internal, menangani perubahan yang terjadi, serta menyediakan solusi untuk menghadapinya.

Tata kelola organisasi yang *agile*, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan keadaan. Kemampuan organisasi untuk dapat berjalan dengan efisiensi biaya, peningkatan kecepatan dan ketepatan dalam memanfaatkan peluang untuk melakukan tindakan inovatif dan kompetitif (Wirotama, 2017). Penelitian lain menyatakan bahwa organisasi yang *agile*, merupakan organisasi termasuk Sumber Daya Manusia (SDM), harus mampu beradaptasi dengan baik pada perubahan yang terjadi (Mangundjaya, 2016). Harapan MA RI, kinerja organisasi pemerintahan akan lebih produktif, cepat tepat dengan memanfaatkan TI untuk mendekatkan akses pada masyarakat Pencari Keadilan dan memangkas birokrasi yang berbelit dan panjang. Diharapkan Kepemimpinan Pengadilan menjadi *Agile Leadership* (Susanto, 2019) yaitu Kepemimpinan yang tren/populer, berkembang, dapat menjawab segala permasalahan dengan cepat, yang mampu menavigasi organisasi lebih adaptif, produktif, dan unggul dalam segala situasi. *Agile leadership* adalah gaya kepemimpinan gesit yang berbeda dari model manajemen tradisional/lama, dengan ciri paling menonjol yaitu cepat dan fleksibel. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada kolaborasi, bukanlah perintah. Prinsip melayani anggota tim maupun pelanggan, bukan mengatur dan mengendalikan. Kepemimpinan yang transformasional adalah mereka yang dapat mencari solusi inovatif terhadap setiap masalah (Bloch, 2001).

Kebijakan yang diambil oleh Mahkamah Agung untuk mengantisipasi kondisi *COVID-19* adalah Keputusan Sekretaris MA No. 623/SEK/SK/IX/2020 tentang Pembentukan Satgas MA dan Standard Operasional Prosedur (SOP) Pencegahan Penyebaran Covid-19. (ii) Keputusan Sekretaris MA No. 232/SEK/SK/III/2021 tentang Pembentukan Satgas Vaksinasi Covid-19 di lingkungan MA dan Badan Peradilan di bawahnya. (iii) Keputusan Sekretaris MA Nomor 219/SEK/SK/II/2022 tentang Pembentukan Satgas Vaksinasi Booster Covid-19 di lingkungan MA dan Badan Peradilan di bawahnya. (iv) SE Sekma No.1 tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas selama Masa Pencegahan Penyebaran Covid-19 di lingkungan MA dan Badan Peradilan di bawahnya. ‘Agar Pengadilan melakukan penyesuaian sistem kerja dengan berpedoman pada SE MenPAN RB, dimana Hakim dan Aparatur Peradilan dapat menjalankan tugas kedinasan dengan bekerja dirumah (*work from home*, WFH).

Menurut penelitian dan pengamatan Penulis berdasarkan Laporan Tahunan Biro Umum Mahkamah Agung RI, kebijakan yang dikeluarkan oleh Mahkamah Agung, telah dilaksanakan, dapat terlihat antara lain: Pelaksanaan Swab Antigen Covid-19 dari bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2022. Selama tahun 2022 telah dilakukan swab antigen terhadap 3265 orang pegawai dengan hasil positif sebanyak 145 orang. Pelaksanaan Vaksinasi Covid-19 (*Booster*) oleh Satgas Vaksinasi *COVID-19* (*Booster*) berdasarkan Keputusan Sekretaris MA No.219/SEK/SK/II /2022 tentang Pembentukan Satgas Vaksinasi Booster Covid-19 (*Booster*) di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan di bawahnya. Jumlah peserta vaksinasi dosis ketiga 1.497 orang peserta. Pelaksanaan Vaksinasi Covid-19 (*Booster*) berhasil dan berjalan dengan baik walaupun terdapat kendala: (i) Terdapat peserta yang gagal vaksin di karenakan kondisi Kesehatan. (ii) Masih terdapat peserta yang tidak mengikuti vaksin karena Kesehatan yang tidak mendukung dan waktu yang tidak tepat.

Surat Edaran Sekretaris Mahkamah Agung No. 1 tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas selama masa Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan MA RI dan Badan Peradilan yang berada dibawahnya yang menginstruksikan agar Pengadilan melakukan penyesuaian sistem kerja dengan berpedoman pada SE MenPAN RB, dimana hakim dan aparatur peradilan dapat dan diperkenankan menjalankan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggalnya (*work from home*, WFH). Bekerja di rumah merupakan kegiatan melaksanakan tugas

kedinasan termasuk pelaksanaan administrasi persidangan yang memanfaatkan aplikasi *e-Court* dan pelaksanaan persidangan dengan menggunakan aplikasi *e-Litigation*, koordinasi, rapat, pertemuan, dan tugas kedinasan lainnya. Surat Edaran Sekretaris Mahkamah Agung No. 1 tahun 2020, juga menyatakan: Terhadap perkara yang dibatasi jangka waktu pemeriksannya oleh ketentuan perundang-undangan, Hakim dapat menunda pemeriksannya walaupun melampaui tenggang waktu pemeriksaan yang dibatasi oleh ketentuan perundang-undangan.

*International Commission of Jurists* (ICJ), Komisi Ahli Hukum Internasional menyatakan urgensi adanya aplikasi di pengadilan dalam upaya perlindungan bagi orang dari kelompok yang menghadapi atau kemungkinan akan menghadapi peningkatan risiko kekerasan, pelecehan atau penelantaran. Dalam masa pandemi *COVID-19* dan memasuki *Era NewNormal*, kekerasan di dalam rumah tangga masih terjadi, dan dikatakan juga oleh *International Commission of Jurists* (ICJ) bahwa di provinsi Hubei Cina dimana kota Wuhan berada, kekerasan dalam rumah tangga meningkat tiga kali lipat, di Singapura meningkat 33%, Perancis dan Siprus 30%, Argentina 25%. Krisis pandemi ini memperparah tekanan dan masalah yang telah ada dalam keluarga, seperti hilangnya pekerjaan, pendapatan yang kurang waktu yang lebih banyak dihabiskan bersama di ruang yang sempit, serta peningkatan masalah kesehatan mental dan rohani. Sehingga diperlukan informasi tentang perkara dan proses pengadilan disediakan secara daring atau lewat telepon, memaksimalkan website pengadilan, media sosial, mengurangi jam pendaftaran langsung, mengoptimalkan layanan *Call Center*, mengarahkan semua pendaftaran perkara ke *e-Court* secara *online*, memaksimalkan layanan bantuan hukum bagi masyarakat miskin, Prodeo.

Hal tersebut diatas (urgensi adanya aplikasi di Pengadilan), memaksa semua pemangku kepentingan termasuk Aparat Pengadilan untuk lebih akrab dengan perangkat IT dalam bekerja& berkomunikasi, sedangkan kendala yang dihadapi adalah kemampuan yang tidak sama antara aparat peradilan, khususnya hakim dan tenaga teknis lainnya dalam penguasaan IT. Oleh karena itu, diperlukan percepatan penggunaan dan pelatihan IT di pengadilan, yang disertai dengan pelatihan *on-line* bagi hakim dan staf pengadilan. Penggunaan IT tersebut akan memberikan manfaat yang besar juga bagi masyarakat pengguna pengadilan untuk mendapatkan segala jenis informasi perkara. Hal yang perlu diperhatikan di Pengadilan adalah: (i) Praktik persidangan di Pengadilan harus dimodifikasi sedemikian rupa; (ii) Memenuhi standar keselamatan yang ditetapkan pemerintah, dan di waktu yang bersamaan memenuhi prinsip dasar hukum acara persidangan; (iii) Penggunaan TI akan sangat dominan.

### 3.4 Inovasi Pimpinan Pengadilan untuk Layanan Prima di Masa Pandemi dan New Normal

Pengisian Kuesioner dan Wawancara tentang dampak Pelayanan Publik pada masa Pandemi dan masa New Normal pada 33 Pengadilan yang tersebar di pulau Sumatera, pulau Jawa, pulau Kalimantan dan pulau Sulawesi, yaitu:

Dalam penelitian di Pengadilan, melalui wawancara, ditemukan bahwa selama masa pandemi dan new normal, komunikasi dan koordinasi antara hakim, pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf menjadi terbatas. Akibatnya, pelayanan publik menjadi kurang maksimal karena jam layanan dikurangi, pegawai bekerja dari rumah, dan pengawasan dari Pengadilan Tingkat Banding ke Pengadilan Tingkat Pertama tidak maksimal karena dilakukan secara daring.

Penelitian mengenai pemanfaatan teknologi dalam membantu Pimpinan mengelola satker Pengadilan, khususnya Pelayanan Publik, semua responden memberikan jawaban bahwa teknologi komunikasi dan informasi sangat memberikan manfaat bagi pimpinan pengadilan: (i) memudahkan pemberian layanan dan mempersingkat waktu dan biaya bagi masyarakat; (ii) mengampanyekan pelayanan yang dimiliki oleh satuan kerja pengadilan; (iii) mempublikasikan informasi lewat website; (iv) menegakkan disiplin kerja; (v) Untuk mengelola satker Pengadilan dan memberikan pelayanan publik yang baik, sudah disediakan sistem informasi seperti SIPP (Sistem Informasi Penelusuran Perkara), MIS (Monitoring Implementasi SIPP), dan e-court (electronic Pengadilan) (v) membantu para pengguna layanan dalam pemberian layanan informasi Pengadilan, sehingga bisa membatasi penumpukan pengunjung; (vi) memberikan analisa masalah secara cepat, mengambil kesimpulan dan menentukan putusan langkah yang benar dan tepat demi tercapainya tujuan Satuan Kerja/Organisasi; (vii) melakukan persidangan secara elektronik, virtual, pendaftaran perkara melalui e- Court; (viii) penerapan koneksi internet ke dalam tata kelola dan manajemen perkantoran; (ix) penggunaan aplikasi zoom untuk bersidang dan komunikasi; (x) aplikasi Whatsapp dan Telegram untuk kelancaran pelayanan publik; E-lap, E-monev TUN, E-surat, E-antrian, aplikasi pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), E-Litigasi dan juga inovasi SITI dan SINOPAK; Siwas MARI, e-Tamil, Siratmil dan beberapa aplikasi dari Lembaga mitra misalnya Simak BMN, SAKPA, SAKTI dll. Dari Inovasi yang sudah ada di Pengadilan, terdapat inovasi yang jadi tidak berfungsi, karena Pandemi/Era New Normal, yaitu min 3 Aplikasi di setiap Pengadilan misal : (i) PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), (ii) Finger print (iii) Aplikasi Surat Lokal.

Berdasarkan wawancara, hampir seluruh satker Pengadilan termasuk *Agile Organization*, karena menerapkan ketepatan dan kecepatan dalam melaksanakan Pelayanan Publik dan adaptasi yang dilakukan bisa cepat dan respon dari pengguna layanan (para pihak) berjalan baik dalam hal penyesuaian kebijakan-kebijakan yang baru. Kemampuan pimpinan Pengadilan dalam mengoperasikan perangkat komputer, dari semua responden yang menyampaikan jawaban: 96% menyatakan bisa, sisanya 4% menyatakan sangat bisa. Berikut, ResUME Hasil Kuesioner yang dilakukan terhadap Pimpinan Pengadilan pada 33 Pengadilan.

**Tabel 4.** ResUME Hasil Kuesioner di 33 Pengadilan terhadap Pimpinan

No	Pertanyaan kepada Pengadilan :	Jawaban YA : (3 kategori-satker terbanyak)		
		0-40%	41-70%	70-100%
1	Selama Pandemi, K2 Koordinasi& Komunikasi bisa berjalan dengan baik.			V
2	K2 Koordinasi & Komunikasi dijalankan melalui media digital/daring, juga dalam hal Pelayanan Publik.			V
3	Saat New Normal, K2 Koordinasi & Komunikasi bisa berjalan lebih efektif dan efisien dibandingkan pada saat Pandemi.			V
4	Saat Pandemi & New Normal, terdapat kegiatan Pokok Pengadilan yang tertunda, Khususnya dalam hal Pelayanan Publik.			V
5	Saat Pandemi dan New Normal, Inovasi <i>Pelayanan Publik</i> yang sudah ada dan yang baru, tidak bisa berjalan dengan baik.	V		
6	Teknologi merupakan salah satu solusi dari Pandemi dan New Normal di Pengadilan.			V
7	Sistem WFH ( <i>Work From Home</i> ) masih dilaksanakan di Era New Normal.	V		
8	Gaya Kepemimpinan, berubah saat Pandemi, terlebih di Era New Normal ini.		V	
9	Ada perubahan perilaku dari bawahan saat Era New Normal.	V		
10	Ada perubahan perilaku dari Para Pencari Keadilan saat Era New Normal.		V	
11	Kinerja dari para Hakim dan Non Hakim menurun saat Era New Normal.	V		
12	Transformasi Digital di terapkan di Pengadilan, terlebih khusus dalam <i>Pelayanan Publik</i> .			V
13	Ada Tupoksi dari Pimpinan/ Organisasi yang tidak bisa terlaksana pada saat Pandemi atau saat Era New Normal. Terlebih dalam hal Pelayanan Publik.	V		
14	Pimpinan bisa mengadaptasi diri terhadap Era New Normal.			V
15	Indeks Kepuasan Layanan Pencari Keadilan selama masa Pandemi, khususnya Era New Normal, berkurang.	V		

Sumber : Wawancara yang dilakukan oleh Penulis

Berdasarkan resUME hasil kuesioner di 33 Pengadilan terhadap Pimpinan pada tabel 4, terdapat tiga kondisi yang ditemukan pada saat penelitian, yaitu :

Kategori 1: 0-40%; terdapat 5 kondisi dengan masalah yang kecil dan tidak signifikan, dapat diabaikan

Kategori 2: 41-70%; terdapat 4 kondisi dengan masalah yang cukup besar dan perlu mendapat perhatian

Kategori 3: 71-100%; terdapat 6 kondisi dengan sebagian besar kondisinya sudah baik dan memenuhi standar

Terdapat tiga kondisi yang ditemukan pada saat penelitian, yaitu:(i) Saat Pandemi & New Normal, terdapat kegiatan Pokok Pengadilan yang tertunda, khususnya dalam hal Pelayanan Publik. (ii) Gaya Kepemimpinan Ketua Pengadilan, berubah saat Pandemi, terlebih di Era New Normal, menjadi Gaya Kepemimpinan Transformasional. (iii) Ada perubahan perilaku dari bawahan & perubahan perilaku dari Para Pencari Keadilan di Era New Normal. Hasil Kuesioner terhadap Kesekretariatan, yang mengelola 3M (Man, Money, Material), pada 33 Pengadilan di Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Kalimantan, sebagai berikut:

**Tabel 5.** Hasil Kuesioner di 33 Pengadilan terhadap Sekretariat

No	Pertanyaan kepada Pengadilan :	Jawaban YA (3 kategori-satker terbanyak)		
		0-40%	41-70%	71-100%
1	Selama Pandemi s.d New Normal, semua orang khususnya para pencari keadilan, yang berada di wilayah satker Pengadilan wajib menggunakan masker.			V
2	Selama Pandemi s.d New Normal, di wilayah satker Pengadilan wajib jaga jarak minimal 1,5 meter dalam setiap aktivitas.			V
3	Selama Pandemi s.d New Normal, semua orang yang di wilayah satker Pengadilan, khususnya para pencari keadilan, dilarang berkumpul/ berkerumun			V
4	Selama Pandemi s.d New Normal, semua orang yang akan memasuki wilayah satker Pengadilan, khususnya para pencari keadilan, wajib mencuci tangan terlebih dahulu			V
5	Selama Pandemi s.d New Normal, semua orang yang akan memasuki wilayah satker Pengadilan, khususnya <i>para pencari keadilan</i> , wajib dilakukan pengukuran suhu tubuh.			V
6	Selama Pandemi s.d New Normal, Hakim, ASN/PNS maupun CPNS dan Tenaga Honor dan para pencari keadilan, wajib membawa/memiliki hand sanitizier.			V
7	Selama Pandemi s.d New Normal, Hakim, ASN/PNS maupun CPNS dan Tenaga Honor yang mengalami gejala demam, batuk dan pilek, termasuk para pencari keadilan, dilarang masuk ke kantor dan harus periksa ke dokter/ antigen.			V
8	Selama Pandemi s.d New Normal, Pengadilan memiliki sarana cuci tangan dengan air mengalir, menggunakan sabun atau cairan pembersih tangan (hand sanitizer), terlebih khusus untuk para pencari keadilan.			V
9	Selama Pandemi s.d New Normal, Pengadilan masih memiliki sarana disinfektan dan Thermogun (alat pengukur suhu tubuh) dan masih dipergunakan, khusus untuk para pencari keadilan.			V
10	Selama Pandemi s.d New Normal, tiap ruangan disemprot disinfektan setiap hari sebelum dan sesudah digunakan.			V
11	Selama Pandemi s.d New Normal, Peralatan operasional kantor Pengadilan, di bersihkan setiap 4 jam sekali (kursi tamu, pegangan pintu, pegangan tangga, dan peralatan yang digunakan bersama) dengan disinfektan setiap hari.			V
12	Selama Pandemi s.d New Normal, Tersedia poster edukasi tentang Covid-19 di beberapa tempat di Pengadilan, khususnya yang dapat dilihat/dibaca oleh para pencari keadilan.			V
13	Selama Pandemi s.d New Normal, Sirkulasi udara berjalan dengan baik dan sinar matahari masuk kedalam ruang kerja.			V
14	Selama Pandemi s.d New Normal, ketika melakukan sidang di ruang sidang, Hakim menggunakan masker, face shield dan menjaga jarak.			V
15	Selama Pandemi s.d New Normal, Petugas kantin menggunakan masker/ face shield dan menerapkan protokol kesehatan dalam menyediakan makanan.			V
16	Selama Pandemi s.d New Normal, di kantin kantor dan khususnya kantin para pencari keadilan, tersedia sarana pelindung/ pembatas plastik di setiap meja untuk menjaga kontak antar pengunjung kantin saat makan dan minum			V
17	Selama Pandemi s.d New Normal, Toilet atau kamar mandi selalu dibersihkan setiap hari.			V
18	Selama Pandemi s.d New Normal, masih ada Hakim/ASN CPNS Honor yang terpapar Covid. (Di kolom Ket/Evidence agar dibuatkan data/jumlahnya)			V
19	Selama Pandemi s.d New Normal Tim Satgas Covid di Pengadilan masih ada dan masih berfungsi, bekerja sesuai Tusinya.			V

No	Pertanyaan kepada Pengadilan :	Jawaban YA			
		(3 kategori-satker terbanyak)	0-40%	41-70%	71-100%
20	Indeks Kepuasan Layanan Pencari Keadilan selama masa Pandemi, khususnya Era New Normal, berkurang. Berikan penjelasan pada kolom Ket/Evidence.		V		

Sumber: Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Penulis pada 33 Pengadilan.

Penjelasan :

Kategori 1: 0-40% ; Terdapat satu kondisi yang masalahnya kecil dan tidak signifikan, dapat diabaikan  
 Kategori 2: 41-70% ; Terdapat empat kondisi yang masalahnya sebagian besar, perlu mendapatkan perhatian  
 Kategori 3: 71-100% ; Terdapat lima belas kondisi yang sebagian besar baik dan sudah mencapai standar yang diharapkan.

Empat kondisi yang menjadi perhatian: (i) Selama Pandemi sampai dengan New Normal, sebagian peralatan operasional kantor Pengadilan, tidak di bersihkan setiap 4 jam sekali (kursi tamu, pegangan pintu, pegangan tangga, dan peralatan yang digunakan bersama) dengan disinfektan. (ii) Selama Pandemi sampai dengan New Normal, Petugas kantin tidak menggunakan masker/face shield dan tidak menerapkan protokol kesehatan dalam menyediakan makanan. (iii) Selama Pandemi sampai dengan New Normal, masih ada Hakim/ ASN CPNS Honor yang terpapar Covid. (iv) Indeks Kepuasan Layanan Pencari Keadilan selama masa Pandemi, khususnya Era New Normal, berkurang.

#### 4. Kesimpulan dan Rekomendasi

##### 4.1 Kesimpulan

- 1) Kondisi pemberian layanan publik di pengadilan sebelum pandemi *COVID-19* berjalan belum maksimal, namun berangsur-angsur meningkat mendekati standar layanan publik yang ditetapkan oleh Kementerian PAN dan RB.
- 2) Peranan Leadership dalam pemberian layanan publik di Pengadilan, baik sebelum *COVID-19* maupun pada *Era New Normal*, secara umum atau sebagian besar belum maksimal, serta masih kurang efektif dan efisien. Pada kondisi normal, kekurangan tersebut bisa teratasi dengan bantuan dari Wakil Ketua Pengadilan, Panitera dan Sekretaris jika hubungan komunikasi dan koordinasi di antara 4 pilar tersebut berjalan dengan baik.
- 3) Kondisi pemberian layanan publik di pengadilan selama masa pandemi *COVID-19*, pada awalnya berjalan dengan baik mendekati standar layanan publik yang ditetapkan oleh Kementerian PAN dan RB, namun seiring dengan meluasnya dampak pandemi *COVID-19*, kualitas layanan publik kepada para pencari keadilan di MA dan Lembaga dan/atau badan peradilan di bawahnya cenderung makin menurun dan tidak maksimal.
- 4) Untuk mengoptimalkan pemberian layanan publik di pengadilan agar tetap prima, baik selama masa pandemi *COVID-19* maupun di saat memasuki *Era New Normal*, telah dikakukan langkah-langkah kreatif dan inovatif oleh pimpinan Pengadilan, melalui inovasi kepemimpinan, di antaranya dengan menjaga monitoring dan evaluasi pimpinan, pembinaan dan pengawasan secara virtual, menciptakan aplikasi pengawasan pengadilan tingkat banding ke pengadilan tingkat pertama, serta melaksanakan WFH secara bergiliran. Selain itu, juga dilakukan Langkah-langkah inovasi Pelayanan Publik, antara lain dengan mengaktifkan dan memaksimalkan pelayanan informasi secara digital, menciptakan Aplikasi Pelayanan Publik, mengembangkan PTSP secara Daring, serta melaksanakan *E-court*, *e-surat masuk keluar*, *e-perkara* dan lain sebagainya. Jadi, Layanan publik, pada saat pandemi *COVID-19* dan sampai saat Normal Baru:
  - a) Tetap berupaya menegakkan Protokol Covid 19,
  - b) Pelayanan Publik pada Pengadilan, tetap berjalan, tetap buka, walaupun masih kurang efektif atau kurang maksimum.

Pengadilan mengambil langkah kreatif dan inovatif selama masa pandemi *COVID-19* dan *Era New Normal*, antara lain: (i) Inovasi Kepemimpinan seperti monitoring dan evaluasi virtual, pembinaan dan pengawasan virtual, dan aplikasi pengawasan pengadilan. (ii) Inovasi Pelayanan Publik seperti memaksimalkan pelayanan informasi secara digital, menciptakan aplikasi pelayanan publik, dan menggunakan teknologi *e-court*, *e-surat masuk keluar*, dan *e-perkara*.

#### 4.2 Rekomendasi

- 1) Untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan kompetensi manajerial direkomendasikan agar Pimpinan Pengadilan (yang menurut ketentuan harus seorang Hakim), diwajibkan mengikuti Diklat PIM (kepemimpinan) atau Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) atau Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) maupun PKN Tk II dan PKN Tk I sesuai jenjang masing-masing.
- 2) Untuk membantu pegawai dan pimpinan Pengadilan dalam mengantisipasi perkembangan teknologi informasi, dan transformasi digital direkomendasikan agar semua kreatifitas dan inovasi, khususnya dalam Pelayanan Publik, yang baru akan dibuat, berbasis TI dan dapat digunakan dalam berbagai kondisi.
- 3) Untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan publik, direkomendasikan agar seluruh pegawai diberikan pelatihan dan/atau kursus mengenai penggunaan TI supaya lebih mahir dan memadai dalam penggunaannya.
- 4) Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Pengadilan dalam memberikan layanan publik kepada para pencari keadilan, direkomendasikan agar sarana dan prasarana pendukung dilengkapi dan ditingkatkan kualitasnya.
- 5) Untuk meningkatkan layanan yang cepat, tepat, sederhana sesuai prinsip layanan di Pengadilan, serta memberikan kepuasan kepada publik, khususnya para pencari keadilan direkomendasikan agar dilakukan inovasi dalam Pelayanan Publik melalui Sistem Online dalam melayani Para Pihak.

#### Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Eelbaum Associates Publishers.
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2019). *Leading from a distance: Advancements in virtual leadership research*. USA: Cambridge University Press.
- Bloch, S. (2001). Positive deviants and their power on transformational leadership. *Journal of Change Management*, 273-279.
- Flavian, C., Guinaliu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management*, 2-24.
- Hutajulu, R. S., Susita, D., & Eliyana, A. (2021). The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia . *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 57-64.
- Johns Hopkins University. (2020, Agustus). <https://ccp.jhu.edu/>. Retrieved from <https://ccp.jhu.edu/>: <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Jakarta: Swascita Publication.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1960). *Administrative Organization*. Prentice Hall, Inc: New Jersey.
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wirotama, S. (2017). <https://samahitawirotama.com/>. Retrieved from <https://samahitawirotama.com/>: <https://samahitawirotama.com/organisasi-wajib-agile/>