

**STRATEGI MANAJEMEN SDM DI LINGKUNGAN  
PERADILAN MILITER  
(STUDI PENGELOLAAN ASN PADA PENGADILAN  
TINGKAT BANDING DI MAHKAMAH AGUNG RI)**

Disusun Oleh:

NAMA : ZIDNY TAQIYYA  
NPM : 2244021012  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Makalah Kebijakan diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

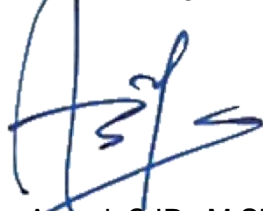
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN MAKALAH KEBIJAKAN**

Nama : Zidny Taqiyya  
NPM : 244021012  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Magister Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Makalah Kebijakan  
(Bahasa Indonesia) : Strategi Manajemen SDM di Lingkungan  
Peradilan Militer (Studi Pengelolaan ASN  
pada Pengadilan Tingkat Banding di  
Mahkamah Agung RI)  
Judul Makalah Kebijakan  
(Bahasa Inggris) : *Human Resources Management Strategy in  
the Military Justice Environment: Study of  
State Civil Apparatus Management at the High  
Court of the Supreme Court of the Republic of  
Indonesia.*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Makalah Kebijakan

Pembimbing I



(Dr. Asropi, S.IP., M.Si)

Pembimbing II



(Ratri Istania, Ph.D)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : ZIDNY TAQIYYA  
NPM : 2244021012  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TUGAS AKHIR : STRATEGI MANAJEMEN SDM DI LINGKUNGAN MILITER (STUDI PENGELOLAAN ASN PADA PENGADILAN TINGKAT BANDING DI MAHKAMAH AGUNG RI).

Telah mempertahankan Makalah Kebijakan dihadapan penguji Makalah Kebijakan Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta. Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 17 Desember 2023  
Pukul : 09.30 – 11.00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.  
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.  
Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.  
Pembimbing I : Dr. Asropi, S.I.P., M.Si.  
Pembimbing II : Ratri Istantia, Ph.D.



**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERNYATAAN**

Yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : ZIDNY TAQIYYA  
NPM : 2244021012  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul "Strategi Manajemen SDM di Lingkungan Militer (Studi Pengelolaan ASN pada Pengadilan Tingkat Banding di Mahkamah Agung RI)" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas ini merupakan hasil plagiasi atau penjiplakan terhadap hasil karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 29 Desember 2023



(Zidny Taqiyya)

## KATA PENGANTAR

Segala puja, puji dan syukur kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena atas dan karunia-Nya tugas akhir berupa makalah kebijakan ini dapat diselesaikan. Makalah kebijakan ini berjudul “Strategi Manajemen SDM di Lingkungan Militer (Studi Pengelolaan ASN pada Pengadilan Tingkat Banding di Mahkamah Agung RI)” merupakan kegelisahan pribadi penulis melihat dinamika satuan kerja yang terjadi saat ini dan akhirnya dapat disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr. A.P) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Makalah kebijakan ini telah sukses diselesaikan dan disampaikan kepada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Militer dan TUN Mahkamah Agung RI (Dirjen Badilmiltun RI) melalui sekretaris Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta pada Rapat Koordinasi Nasional (Rakornis) Badilmiltun di Batam pada 6-8 November 2023 dan muaranya adalah lahirnya Surat Edaran Ketua Mahkamah Agung Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2023 sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas bagi Pengadilan yang pada Poin F mengenai Regulasi dan Kebijakan Strategis huruf e akan melakukan kajian dan merevisi keputusan Ketua Mahkamah Agung 125 Tahun 2009 yang menjadi *Concern* utama dalam penelitian ini. Suatu kebahagiaan tersendiri bahwa Makalah Kebijakan ini dapat memberikan perubahan walaupun mungkin bagi sebagian orang bukanlah hal yang besar.

Ucapan terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Dr. Asropi, S.I.P., M.Si dan Ibu Ratri Istantia, Ph.D. yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan dengan begitu tulus dan perhatian sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Tak lupa disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si., Bapak Dr. Ridwan Rajab M.Si. serta Bapak Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA. Selaku dosen penguji atas saran dan masukan perbaikan yang sangat berharga dalam penyusunan Makalah Kebijakan ini.

Tak ketinggalan, ucapan terima kasih pula kepada para pihak yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari seluruh pihak yang terlibat:


- 1) Alsya Utami Rahayu, S. Farm., Apt selaku istri yang senantiasa menemani dan mendukung penuh semua kegiatan selama melaksanakan studi serta menyelesaikan tugas akhir ini. Zirly Haniyya dan Alkindy ‘Aliyya anak-anak cerdas yang selalu memberikan dukungan, semangat dan Motivasi dalam setiap langkah;
- 2) Hj. Susilawati dan (alm) K.H. Ade Purnama Hadi selaku Orang tua yang mendukung penuh untuk bersekolah lagi, terkhusus untuk Aby terima kasih atas semua ilmu dan kebaikan yang telah Aby ajarkan pada penulis dan Adik-adik (Fiqhy, Hilmy, Shidqy, Bisry dan Rifhy). Semoga Allah luaskan kuburnya, dan amal jariyyahnya senantiasa mengalir. Alfatihah.

- 3) Seluruh dosen pengajar Program Studi Administrasi Pembangunan Negara terkhususnya Konstentrasi MSDA, yang telah berbagi pengalaman dan ilmu pengetahuan Teh Fida Faridanti yang telah sangat sabar dan berdedikasi dalam membantu para mahasiswa konstentrasi MSDA, teruntuk juga Mbak Mega dan Mbak Seha yang telah memberikan pelayanan yang terbaik untuk mahasiswa kelas Magister yang tak terlupakan;
- 4) Ibu Sri Rahayu Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, selaku atasan yang senantiasa menjadi rekan diskusi yang menyenangkan;
- 5) Seluruh Informan kunci dalam penelitian ini yang kebetulan banyak merupakan rekan se-angkatan penulis serta para pejabat struktural dari Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dan Pengadilan Militer Utama;
- 6) Rekan-rekan Magister angkatan 2022 kelas Magister Sumber Daya Aparatur (MSDA 2022) yang telah kebersamai dan memberikan dukungan moral dan motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini, terkhususnya ke Mas Herwan, Mbak Larasati, Mbak Evrina dan Mbak Dame. Tanpa mereka penelitian ini akan berhenti ditengah jalan. Semoga tetap kompak ketika sudah lulus dan bisa wisuda bersama-sama.

*“Jalan datar itu nyaman, jalan menurun itu lebih nyaman, tetapi kalau jalan kita mendaki kita tau kalau ini menuju ke puncak, dan mendaki itu berat tetapi mendaki itulah yang mengantarkan kita puncak-puncak baru yang bisa kita raih”*

Saat pertama kali memutuskan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister memanglah berat, hingga pada akhirnya penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir ini, Tetapi penulis percaya ini bukanlah akhir ini adalah langkah awal untuk menuju puncak yang lebih tinggi lagi. Penelitian ini tidaklah sempurna masih memiliki kekurangan, Namun hal tersebut tidak akan menghambat kelanjutan proses belajar. Oleh karena itu, saran dan masukan akan menjadi sangat berharga dalam menyempurnakan penelitian ini di kemudian hari, penulis berharap baik tulisan ini dan penulisnya menjadi semakin berarti dan bermanfaat bagi nusa dan bangsa sebagaimana yang disampaikan penulis pada sidang akhir. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi sumber informasi bagi berbagai pihak yang membutuhkannya. وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِالصَّوَابِ

Jakarta, 29 Desember 2023



Zidny Taqiyya

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN MAKALAH KEBIJAKAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vvi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
A. INTRODUCTION .....	1
B. LITERATURE REVIEW .....	5
1. Public Administration .....	5
2. Military Justice.....	6
C. METHOD .....	16
D. RESULT AND DISCUSSION.....	17
1. Implementation Paradigm.....	18
2. Equal Employment Opportunity (EEO).....	19
E. CONCLUSION .....	21
REFERENCES .....	21
A. PENDAHULUAN .....	24
B. TINJAUAN LITERATUR.....	29
1. Adminstrasi Publik.....	29
2. Peradilan Militer .....	29
3. Reformasi.....	36
C. METODEDE .....	40
D. HASIL DAN DISKUSI .....	41
1. Paradigma Pelaksana .....	42
2. <i>Equal Employment Opportunity</i> (EEO) .....	43
E. SIMPULAN.....	46
REFERENCES .....	47
DAFTAR PUSTAKA .....	49
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	52
SURAT KETERANGAN.....	54

HASIL TURNITIN .....	56
SURAT PENELITIAN .....	57
LAMPIRAN PERTANYAAN WAWANCARA .....	61
LAMPIRAN KEPUTUSAN KETUA MAHKAMAH AGUNG NOMOR 125 TAHUN 2009 TENTANG PENDELEGASIAN SEBAGIAN WEWENANG KEPADA PEJABAT ESELON I DAN KETUA PENGADILAN TINGKAT BANDING DI LINGKUNGAN MAHKAMAH AGUNG UNTUK PENANDATANGANAN DI BIDANG KEPEGAWAIAN .....	84
LAMPIRAN SURAT EDARAN KETUA MAHKAMAH AGUNG NOMOR 3 TAHUN 2023 TENTANG PEMBERLAKUAN RUMUSAN HASIL RAPAT PLENO KAMAR MAHKAMAH AGUNG TAHUN 2023 SEBAGAI PEDOMAN PELAKSANAAN TUGAS BAGI PENGADILAN.....	91
LAMPIRAN DOKUMENTASI PENELITIAN .....	103
LAMPIRAN DOKUMENTASI HASIL PENELITIAN .....	104



## DAFTAR GAMBAR

Figure 1: Judicial Organizational Structure .....	16
Gambar 1. Struktur Organisasi Peradilan.....	40
Gambar 2. Wawancara Kabag Dilmiltama .....	103
Gambar 3. Wawancara Kabag Dilmilti .....	103
Gambar 4. Wawancara Kasubbag AK dan JF MARI .....	103
Gambar 5. Wawancara Kasubbag Dilmilti .....	103
Gambar 6. Wawancara Analisis Kepegawaian Dilmiltama.....	103
Gambar 7. Persentasi awal ide dalam Icogpass 2022 .....	103
Gambar 8. Rapat Koordinasi Nasional Dirjen Badimiltun MARI 6-8 November 2023 di Batam, Kepulauan Riau .....	104

issn: 2715-8780

# IJSOC

INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIETY



**SCIENCE  
FOR  
SOCIETY**

Published by:  
**GoAcademica Research & Publishing**

# Human Resources Management Strategy in the Military Justice Environment: Study of State Civil Apparatus Management at the High Court of the Supreme Court of the Republic of Indonesia

Zidny Taqiyya<sup>1</sup>, Asropi<sup>2</sup>, Ratri Istanisa<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia  
Email: [zidny.taqiyya@mahkamahagung.go.id](mailto:zidny.taqiyya@mahkamahagung.go.id)

Submitted: October 19<sup>th</sup> 2023, Accepted: October 31<sup>th</sup> 2023, Published: November 20<sup>th</sup> 2023

## Abstract

The Supreme Court is a judicial institution vested with authority to exercise judicial power in four separate branches of the judiciary, namely the General Courts, Religious Courts, Administrative Courts, and Military Courts. The Military Court, in particular, serves as the judicial body responsible for upholding the law and justice for members of the Indonesian National Armed Forces (TNI). Unlike the other three branches of the judiciary, the Military Court system consists of three appellate courts and one main court. The existence of these four courts is governed by Law Number 31 of 1997 on Military Judiciary and the Chief Justice of the Supreme Court Regulation Number 125 of 2009 on the Delegation of Authority to High-Ranking Officials and Chief Justices of Appellate Courts within the Supreme Court for Signing in the Field of Personnel. However, the implementation of these regulations has still resulted in varying interpretations and paradigm differences, especially in understanding the phrase "appellate court," which has been perceived as somewhat biased and not fully implemented. This is particularly evident in the coordination and management of Civil Servants (ASN), as the Supreme Court places the Main Military Court on par with the appellate courts, although in practice, the Main Military Court resembles a "court above the appellate courts." This research employs a qualitative approach with a specific Case Study research method, focusing on the differential treatment of ASN members who represent a minority within the Military Judiciary. Ultimately, the study recognizes the need to bring together perspectives and unify understandings regarding the implementation of the Chief Justice of the Supreme Court Regulation Number 125 of 2009, analyzed through the Equal Employment Opportunity (EEO) theory, in order to harmonize the management and governance of appellate courts. This would help eliminate disparities between the High Military Court and the Main Military Court, serving as a bridge of understanding within the Military Judiciary in Indonesia.

**Keywords:** *Pengadilan Militer, Disparitas, Peraturan, Mahkamah Agung.*



## A. INTRODUCTION

Human Resources (HR) is an essential instrument within an organization, from the smallest to the largest aspects. In essence, it cannot be separated from how the organization manages HR as the subject responsible for carrying out the activities of the organization. This is because, in any case, an organization will not function optimally without the support of competent HR management. This principle applies to all institutions and government agencies, including the Supreme Court.

The Supreme Court is the embodiment of the judicial institutions in Indonesia. The Supreme Court, which has the authority to exercise judicial power in four branches of the judiciary, namely the General Courts, Religious Courts, Administrative Courts, and Military Courts, continually strives to educate, nurture, and develop human resources wherever they are and wherever they are assigned.

Furthermore, the Supreme Court, as the oldest and largest judicial institution in Indonesia, is committed to ensuring that all members of the judiciary have equal rights and opportunities to develop themselves individually. However, various challenges arise when trying to fulfill this aspiration, which is not as straightforward as one might imagine and often makes it seem like a distant goal. This is especially true for the Military Judiciary, the last judicial institution to join the Supreme Court from the Indonesian National Armed Forces Legal Development Agency (Babinkum TNI). Now, the Supreme Court, alongside the General Courts, Religious Courts, and Administrative Courts, faces various new issues, one of which concerns the management of human resources in the Military Judiciary.

The management of human resources in the Military Judiciary is very different from other forms of judiciaries. In the military world, there exists a hierarchical command system from top to bottom. What is interesting is that in decision-making and policy-making, the Military Judiciary still places a strong emphasis on a person's rank and status. Even in the management of Civil Servants (ASN), which should ideally have established rules, there are still numerous experiences and policies that seem to disregard existing regulations. The phrase "policy is above rules" often serves as a justification for actions taken.

In fact, in Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus (ASN), it is evident that the management of human resources is a matter of great importance and a concern within this regulation. In Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, Article 69 regarding Career Development stipulates that the career development of civil servants (PNS) is based on qualifications, competencies, performance assessments, and the needs of government agencies. Career development for PNS is carried out while considering integrity and morality, as well as technical competence, managerial competence, and socio-cultural competence. However, in reality, the regulations in place are a combination of management from the TNI headquarters and the Supreme Court, where in administrative matters, they follow the TNI pattern, while in matters of regulation, they adhere to the Supreme Court.

Take, for example, in simple decision-making, such as the policy to conduct a Morning Roll Call. The Main Military Court and the High Military Court, despite being within the same courthouse complex, have different policies in conducting the roll call. Apart from the differing timing of its execution, the two institutions also hold the roll call at different locations.

This is a small example that there are still differences in policy-making between two units with the same status as Appellate Courts, even though these units are located in the same place and still within the same judicial jurisdiction. However,

the policies they adopt already differ from each other, especially in matters of greater significance that can impact someone's life.

In more significant and urgent matters, the issues related to human resources management, such as problems regarding employee Promotions and Transfers, still face many challenges and issues. There are many factors that can explain why these issues persist, and one of the factors contributing to this is the high prevalence of a military culture. This is not surprising, considering the military background of the Military Court, which still highly upholds the honor of soldiers. At the same time, it is an institution that has transitioned from the Indonesian National Armed Forces Legal Development Agency (Babinkum TNI) to the Supreme Court, and this transition, often unconsciously, has developed into a culture that ultimately disadvantages personnel.

Based on the Decree of the Chief Justice of the Supreme Court Number 125, which states that the High Military Court and the Main Military Court have equal status, the implementation of this decision should ideally facilitate personnel in terms of both administration and the Promotion and Transfer policy. This should have been carried out since the enactment of the Chief Justice of the Supreme Court Regulation and the integration of the Military Courts into the Supreme Court. Automatically, all units should have a unified perspective and adapt to the changes, acknowledging that in Indonesia, the Military Courts consist of four Appellate Courts: the Main Military Court, High Military Court I in Medan, High Military Court II in Jakarta, and Military Court III in Surabaya. All of them have equal and equivalent status, with no one holding a higher position than the others.

Although it seems that the Main Military Court is still reluctant to accept this voluntarily, various policies and the implementation of existing regulations indicate a continued sense of ownership and empowerment by the Main Military Court, reminiscent of the past when it was still part of the Indonesian National Armed Forces Legal Development Agency (Babinkum TNI). In those times, they were the central authority for Military Court management across Indonesia. This is evident in how they express objections to the actions of High Military Court II in Jakarta by directly sending employee transfer documents to the Supreme Court.

All of these cases should ideally be resolved without prolonged disputes. The management and coordination between these two units indeed require policies and agreements so that the issues within the military courts can be addressed. This includes even the smallest matters, such as determining whether promotion documents should be sent to the High Military Court or the Main Military Court, as well as issues regarding correspondence to decide to whom these documents should be sent and which ones are considered as copies. Clarity in this regard should be achieved through well-organized and orderly human resources management policies, leading to a system of renovation and regularity in the management of the Military Courts.

This can be realized by starting with a fundamental analysis of which aspects need improvement in the Human Resources Management policy. It is also essential



to consider which strategies can be implemented in managing Human Resources within the Military Judiciary, whether it only requires adjustments or if a new strategy needs to be adopted to address the existing issues. One thing is certain: any improvements or changes made should be appropriate and geared towards something constructive rather than exacerbating the situation by offering an incompatible Human Resources Management model.

Military Courts are an area of research that is genuinely intriguing and warrants comprehensive exploration. There aren't many studies that delve into Military Courts as a research subject. Most discussions regarding Military Judiciary revolve around military careers or military judges who, despite their roles as government officials, still prioritize their military duties. Unlike judges in other judicial jurisdictions, military judges have limited service ages, typically up to 58 years, whereas judges in other jurisdictions can serve until 65 years at the first- instance court level and 67 years at the appellate court level. Discussions about Military Courts, it must be acknowledged, are not very common as research subjects, especially for personnel within Military Courts who are not members of the Indonesian National Armed Forces (TNI) but rather Civil Servants working in an institution originally established to uphold justice for TNI personnel.

This can be seen from an interview conducted by the Indonesian National Armed Forces (TNI) Commander for the years 2021-2022, General TNI Andika Perkasa, during an interview with Andy F. Noya on the "Kick Andy" program. In the interview, General TNI Andika Perkasa stated that all personnel in the Military Courts are part of the military, although there are actually Civil Servants among them. The number of Civil Servants is limited and not as numerous as Non- Commissioned Officers, Enlisted personnel, or TNI officers. This is because the number of cases involving the TNI is relatively small compared to the other three branches of the judiciary, so not many people are aware of this fact. Furthermore, very few members of the general public enter the military court buildings directly, unless they receive an invitation to appear as witnesses in a case.

This, of course, contradicts the "obligation" of transparency in today's era. Although not widely known, it cannot be denied that the Military Courts are something intriguing and important to discuss. This is evident from the existence of the Case Search Information System (SIPP), which uploads the verdicts of military courts, making them accessible to the public anytime and anywhere. This means that Military Courts are inherently open and not concealed.

Therefore, it is crucial for all Civil Servants, both from the executive and judicial domains, to understand that research on military courts is interesting for further investigation, especially regarding human resources management, which is not widely known and differs from other judicial environments. Although this research is not the first to study military courts, it is hoped that this research can be the first to be applied by the Military Appellate Courts, with a significant impact and benefits for both the Supreme Court and military courts in particular.

Building on this thought, the research aims to study human resources management, particularly in the Military Judiciary, through the concept of equal opportunity, even when not in a majority position or holding specific ranks. This will be achieved by making Civil Servant (ASN) policy the primary instrument, conducting a comprehensive study while still focusing on the main objective of creating an ideal and constructive policy model through research, which can be applied in the future.

This concept is crucial due to the current hypothesis that there is still a deeply rooted paradigm suggesting that the Main Military Court is superior to the High Military Court, even though both have the status of appellate courts. If this paradigm is still followed, this research will not lead to an agreement that can usher in a new paradigm, and the research will merely end with recommendations. However, this research aims for more; it seeks to make this thesis a turning point for the institution, adding to the knowledge base in the field of Human Resources Management.

In the course of this research, the Main Military Court and High Military Court II in Jakarta, as the appellate courts, will be the focal points of this study. The critical point of this study revolves around how to perceive the coordination and policy-making of the Main Military Court while positioning itself as part of High Military Court II in Jakarta, which is also an appellate court. By doing so, the research's perspective can be more flexible and, based on the legal framework, specifically the State Civil Apparatus Law and Chief Justice of the Supreme Court Regulation Number 125 of 2009, elaborate on the equality in appellate courts and how ideal Civil Servant (ASN) management should be carried out and applied. This should not remain at the discourse level but become practical through in-depth analysis. Ultimately, this research is expected to provide asymmetrical answers and solutions to address various issues in the Military Courts, making them better in the future.

The answers and solutions will be formulated into a strategy that is expected to become a suitable formula for improvement and change in the Military Judiciary environment, which has the intriguing characteristics described at the beginning. Various literature and theories are used in this research and will be comprehensively detailed based on the scientific knowledge strategically applied to the maximum extent at the end of this study.

## **B. LITERATURE REVIEW**

### **1. Public Administration**

Before further defining what public administration is, this research attempts to define Public Administration in terms of what it means. "Administration" comes from the Latin words "Ad" and "Ministrate," which means the provision of service or assistance, and in English, it is referred to as "Administration," which means "To Serve." Therefore, administration can be understood as the effort to serve to the best of one's ability.

Furthermore, as stated by Soewarno Handayani (1988), who interprets Administration as a Dutch translation, it has a narrow origin from the Dutch word "Administratie," which means record-keeping, correspondence, light bookkeeping, typing, agenda, and other technical administrative activities. In other words, administration is limited to organizational management activities that include record-keeping, correspondence, bookkeeping, document archiving, and other tasks aimed at providing information and facilitating its retrieval when needed.

Public Administration, in a simple sense, can be defined as the science that studies cooperative activities in public institutions or organizations. Several scholars have attempted to define what is meant by Public Administration. For instance, according to Wijana (1986), Public Administration is a collection of all state organs, both lower and higher, responsible for governing, executing, and policing. While, according to J. Wajong (1961), Public Administration is the activity carried out to control the efforts of government agencies to achieve their goals.

In this research, the goal is to achieve the implementation of policy controls in the management of human resources for civil servants in the Military Judiciary environment.

## **2. Military Justice**

Writings about the history of Military Judiciary have been documented. Military judiciary has been known since the Dutch and Japanese occupations and continues to this day. The history of military judiciary can be accessed through the official website of High Military Court II Jakarta via the domain: [www.dilmulti-jakarta.go.id/main/index.php/sejarah-peradilan-militer-di-indonesia.html](http://www.dilmulti-jakarta.go.id/main/index.php/sejarah-peradilan-militer-di-indonesia.html). This subsection will elaborate and provide insights into the characteristics of Military Judiciary policies in Indonesia over the years. It will be summarized and adjusted to the course of military judiciary, especially in the aspects of court management and personnel management, making it clearer to understand the dynamics and reforms that have taken place.

### **Phase 1: Dutch and Japanese Occupation Period**

As part of Indonesia's colonial history in the past, Indonesia was under Dutch and Japanese occupation initially before the outbreak of World War II. During the time when Indonesia was still under the control of the Dutch East Indies government, the Dutch East Indies Military Judiciary in Indonesia also had Military Judiciary institutions known as "Krijgsraad" and "Hoog Militair Gerechtshof."

This judiciary encompassed military criminal acts and its members consisted of the Dutch Army in Indonesia (Dutch East Indies), namely KNIL, and members of the Dutch Navy. Members of the Dutch East Indies Army (KNIL) were examined and tried by the "Krijgsraad" at the first level and "Hoog Militair Gerechtshof" at the appellate level if they wanted to appeal. Meanwhile, members of the Dutch Navy were examined and tried by the "Zeekrijgsraad" and "Hoog Militair Gerechtshof." The "Krijgsraad" was located in the cities of Cimahi, Padang, Ujung Pandang, each with its designated jurisdiction as regulated by the Dutch East Indies government.



On the other hand, the Dutch rulers in Java-Madura and outside regions established the "Temporaire Krijgsraad," which was the Military Court responsible for trying criminal acts by individuals who were neither military personnel nor classified as Indonesians. The panel of judges consisted of 3 (three) individuals, with the Oditur serving as the Public Prosecutor.

The Temporary Military Court (Dutch East Indies) held sessions with a panel of judges. The Indonesian Supreme Court, in its history, continued from the "Het Hooggerechtshof Van Indonesie" (Supreme Court of the Dutch East Indies government in Indonesia), which was established based on R.O. year 1842. Het Hooggerechtshof (HGH) served as the court of cassation for the decisions of Raad Van Justitie (RV), which were the daily courts for Europeans and those equivalent to them. Het Hooggerechtshof was located in Jakarta.

All of these courts were under the control of the Dutch East Indies government, with a hierarchical system that was strongly felt. Moreover, at that time, the courts' treatment was vastly different, especially when the defendant was a native Indonesian. As for KNIL soldiers sent from the Netherlands or its allied countries, the court decisions often felt grossly unfair to the native population, and it was not uncommon for defendants to be acquitted of all charges.

#### Phase 2: The Period After the Independence of the Republic of Indonesia (1945-1970)

The aspirations of the Indonesian nation, namely the Independence of the Republic of Indonesia, were finally achieved on August 17, 1945. This marked the beginning of the legal journey by the Indonesian people. On August 18, 1945, Pancasila and the 1945 Constitution were ratified as the State Foundation of the Republic of Indonesia, which contained fundamental values and principles based on the rule of law, not power. After the establishment of the Unitary State of the Republic of Indonesia, the government retained the judicial bodies and regulations from the Dutch and Japanese occupations, with modifications and additions based on the 1945 Constitution. In this regard, to avoid legal vacuums in the 1945 Constitution, a Transitional Provision (Article II) was introduced, stating that "All State Bodies and Regulations in existence shall continue to apply until replaced by new ones in accordance with this Constitution."

This provision is the most important legal basis for the practice of the judiciary in Indonesia in the period after the Proclamation. With this provision, the courts (especially the General Courts and Religious Courts) that existed during the Japanese occupation continued to operate as before. The same should apply to the Military Courts. Based on this transitional provision, the Indonesian government also inherited the Military Courts that existed during the Japanese occupation.

However, in practice, during that time, the RI Government did not continue the practice of the Military Courts from the previous period. Even after the establishment of the Indonesian Armed Forces on October 5, 1945, Military Courts had not been established. Military Courts were only established after the issuance of Law No. 7 of 1946 on June 8, 1946. Nevertheless, it does not mean that there was no

law and justice within the Armed Forces between October 5, 1945, and June 8, 1946.

There is an understanding or doctrine that has become a principle, especially for the TNI leaders, that justice must always be upheld under any circumstances. At that time, because Military Courts had not been established, it did not mean that no actions were taken against violations of the law. As it is known, there was always a system of military discipline in place within the military environment. This was applied during that time, and violations within the ABRI were addressed, and justice was upheld.

That the Disciplinary Courts served as a means to uphold justice, but within the ABRI, it was felt that they were still insufficient to meet the needs. This can be evidenced by the issuance of Law No. 7 of 1946 concerning Regulations Establishing Military Courts in addition to Civil Courts. At that time, Military Courts consisted of 2 (two) levels: the Military Court and the Supreme Military Court.

However, if necessary due to the circumstances, it is also possible to establish an ad hoc Military Court called the Extraordinary Military Court, based on Government Regulation No. 37 of 1948, which consists of the Military Court, the High Military Court, and the Supreme Military Court.

Since the issuance of Emergency Law No. 16 of 1950, the regulations regarding the structure and authority within the Military Judiciary in Indonesia can be said to be firmly established, similar to Government Regulation No. 37 of 1948. The provisions of Article 2 of Law No. 5 of 1950 regarding judicial authority in the Military Judiciary are carried out by: the Military Court, the High Military Court, and the Supreme Military Court.

In terms of law enforcement, it can be seen in the Soekarno government, which was known for its authoritarianism, that it consistently made systematic efforts and used various methods to influence the power of the judiciary, both through legal knowledge and direct intervention by the executive branch in the judicial process. The implementation of independent judicial authority began when President Soekarno proclaimed the Presidential Decree on July 5, 1959.

Soekarno then intervened in the execution of the independent judicial authority through Law No. 19 of 1964, regarding the basic provisions of judicial authority. The rhetoric of the Revolutionary Politics had entered Law No. 19 of 1964, which granted the President the power to intervene in the judiciary in the case of national interests or revolutionary interests being threatened. President Soekarno conferred ministerial status on the Chief Justice of the Supreme Court. This meant that the President made the Chief Justice of the Supreme Court a government power entity that assisted the President (1945 Constitution Article 17). This policy was highly contradictory to the concepts of the 1945 Constitution.

The Executive's intervention in the implementation of judicial power did not stop during the Old Order era but continued into the New Order government under President Soeharto. The Soeharto administration hindered the execution of an independent judicial authority through Law No. 14 of 1970, concerning the fundamental principles of judicial power. The independent judicial power could not

be fully realized because the administrative, organizational, and financial regulations of the judicial institutions were placed under the jurisdiction of the Ministry of Justice. This can be seen in the provisions of Article 11 of the law, which created dualism in the implementation of judicial power, with the technical aspect of the judiciary under the Supreme Court and administrative, organizational, and financial aspects under the control of the Ministry of Justice. During the New Order era, it was nominally reorganizing judicial authority as outlined in Law No. 14 of 1970 and various legal regulations in the field of the judiciary that affirmed the independent judicial authority free from the influence of the government and other extrajudicial parties.

According to Article 6 of Law No. 19 of 1948, within the Republic of Indonesia, there are three judicial domains: the General Judiciary, the Administrative Judiciary, and the Military Administrative Judiciary.

When Indonesia was a federal state, the provisions for the judiciary within the RIS constitution were broader compared to the 1945 Constitution. As a guarantee of proper judicial functioning, the Constitution of the United States of Indonesia (RIS) was no longer used, and instead, the Temporary Constitution (UUDS) was employed.

This change naturally affected the judicial institutions because UUDS no longer recognized regions or states, which meant that regional courts were also no longer recognized. As a realization of the UUDS, in 1951, Emergency Law No. 1 of 1951 was enacted. This emergency law became the basis for eliminating several courts that were not in line with the Unitary State of the Republic of Indonesia. This included gradually eliminating the Swapraja Courts in certain regions and all customary courts.

The return to the 1945 Constitution has not been fully realized, especially regarding the independence of Indonesian judicial institutions as stipulated in Articles 24 and 25 of the 1945 Constitution. In its explanation, the judicial power should be independent, meaning free from the influence of the government. However, in its implementation, it deviated from the 1945 Constitution, including the enactment of Law No. 19 of 1964, which allowed presidential intervention in the judiciary. Even in the explanation, it was stated that the judiciary is not free from the influence of the Executive branch and the legislative power.

The influence of an Authoritarian government on the implementation of an independent judicial institution occurs from the judicial process to the organization, administration, and financial regulations. All forms of executive influence on the judiciary should be viewed as obstructing the operation of an independent judicial institution. The Authoritarian government always strives systematically and in various ways to influence the power of the judicial institutions. This is done through legislative regulations and direct intervention by the Executive in the judicial process. Against the backdrop of the political system during the era of the great revolution leaders, Law No. 10 of 1985 regarding the judiciary in the General Judiciary and the Supreme Court was born. In that era, even the Chief Justice

became one of the ministers assisting the president. The provisions of Law No. 19 of 1964 clearly contradict Articles 24 and 25 of the 1945 Constitution along with its explanations.

Based on the above, it is clear that the power of the judiciary during the era of guided democracy/the old order was not an independent judicial power. Institutionally, the power of the judiciary at that time was not free from the influence of the Executive and Legislative powers, including the power of the President himself. This happened because the judiciary was not yet independent and was often interfered with by various parties. Nevertheless, improvements in the judiciary have continued because achieving an excellent judiciary is not a quick process but a gradual one over time. Such a process is aimed at positive outcomes, starting from the reform of the judiciary's power, which began in Indonesia in 1970.

### Phase 3: Period of Reform of the Power of Judicial Institutions (1970-1998)

Based on the dynamic political background as mentioned above, Law No. 14 of 1970 was enacted to address the basic provisions of judicial power, replacing Law No. 19 of 1964. Law No. 14 of 1970 resulted from the differences in opinion between the components of the New Order and the Military forces, which did not want the judicial authority of the Unitary State of the Republic of Indonesia to be separated from government control or bureaucracy. The compromise between these conflicting views led to the revocation of Article 19, and the meaning of Articles 24 and 25, along with their explanations, were incorporated into the new law on judicial power. However, the administration, organization, and finances of the General Courts and Administrative Courts, whose director-general is from the Supreme Court, remained in place.

In accordance with the evolving terminology in the field of the Judiciary, as found in various laws and regulations, including Law No. 14 of 1970 concerning the Basic Provisions of Judicial Power, adjustments need to be made to the names of Military Courts, which will now be referred to as follows: Military Court (Mahkamah Militer or Mahmil), High Military Court (Mahkamah Militer Tinggi or Mahmilti), and Supreme Military Court (Mahkamah Militer Agung or Mahmilgung).

The independence of the judiciary has been mentioned in Article 11, paragraph 1 of the Decree of the People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia No. 111/MPR/1978, which states: "The Supreme Court is the body that exercises judicial power, and in carrying out its duties, it is independent of extrajudicial influence." Although the institutional idea has been established, in reality, from the 1970s until the fall of the New Order regime, the independence of the judiciary could not be realized as expected. The laws regulating judicial power that were in effect at that time include:

- a. Law No. 14 of 1970 on the Basic Provisions of Judicial Power
- b. Law No. 14 of 1985 on the Supreme Court
- c. Law No. 2 of 1986 on General Courts
- d. Law No. 5 of 1986 on Administrative Courts
- e. Law No. 7 of 1989 on Religious Courts

f. Law No. 31 of 1997 on Military Courts

According to the various laws mentioned above, there are four organizational domains of judicial authority, namely: the General Court Judicial Authority, the Religious Court Judicial Authority, the Military Court Judicial Authority, and the Administrative Court Judicial Authority.

These judicial domains are based on the Supreme Court as the highest authority for all these domains. The Military Court Judicial Authority has a different structure even though it ultimately leads to the Supreme Court. Based on Law Number 31 of 1997 to the present day, the Military Court is organized into three levels of jurisdiction, as described below:

- a. The Military Court serves as the first-level court for individuals seeking justice, with the Defendants holding a rank equivalent to Captain or lower.
- b. The High Military Court functions as:
  1. The first-level court for Defendants holding a rank of Major or higher.
  2. The first-level court for military administrative disputes.
  3. The appellate court for decisions made by the Military Court.The High Military Court, along with the Military Court, resolves disagreements between the Case Presenting Officer and the Prosecutor regarding whether a case should be presented before the Military Court or the General Court.
- c. The Supreme Military Court serves as:
  - 1). The appellate court for military administrative disputes previously decided by the High Military Court.
  - 2). The first and final-level adjudicator of jurisdictional disputes and cases between different Military Courts within different jurisdictions of the High Military Court.

The judiciary within the Military Court encompasses an executive body for judicial authority within the Armed Forces. It is tasked with the authority to adjudicate criminal acts committed by an individual during the commission of a criminal act, which are:

- a. Soldiers, who are deemed equivalent to soldiers based on the law.
- b. Members, a group or position or entity that is considered or deemed as soldiers based on the law.
- c. To examine, adjudicate, and resolve disputes related to the Military Administration of the Armed Forces concerned, upon the request of the aggrieved party due to the consequences arising from the Criminal Act that forms the basis of the indictment, and simultaneously decide both cases in a single verdict.



The Military Justice System, according to Law No. 31 of 1997, consists of: Military Courts, Military High Courts, the Supreme Military Court, and Battle Military Courts.

The location of the Supreme Military Court is in the capital of the Republic of Indonesia. The names, locations, and jurisdictions of other Military Courts are determined by the decision of the Commander, and if necessary, Military Courts and Military High Courts may hold sessions outside their designated locations. Furthermore, if necessary, Military Courts and Military High Courts may hold sessions outside their jurisdiction area with the permission of the Chief of the Supreme Military Commander. The highest level of Military Courts in the Cassation Level falls under the Supreme Court of the Republic of Indonesia.

However, the management of human resources is still entrusted to the Headquarters.

The TNI, where Military Court Personnel who are not members of the TNI are part of the Civil Servants at the TNI Headquarters.

#### Phase 4: One-Stop Justice System in Indonesia

The political developments following the fall of the New Order Government brought demands for comprehensive reform in various aspects of the nation, including the legal sector in general and the judiciary in particular. The legal and judiciary reforms are intended to strengthen the independence of the judicial authority.

Reformative thinking in the legal field concerns the role of judicial authority that emerged during the reform era in the mid to late 1990s. It emphasizes that the organization, administration, and finances of the judicial authority should be managed by the judicial authority itself, specifically by the judiciary. When the executive branch handles the organization, administration, and finances of the judiciary, it results in the judiciary not standing independently and being influenced by the executive authority.

In the Reform policy for legal development, two fundamental aspects are established: firstly, addressing the legal crisis with the goal of a clear separation of roles and authorities of law enforcement officials to achieve proportionality, professionalism, and overall integrity. Secondly, implementing reforms in the legal field, which includes a clear separation of the judicial functions from the executive and realizing the National Legal System through a comprehensive national legislative program. This is done to uphold the rule of law in the life of society, nation, and state in order to create a harmonious society in the Indonesian homeland, which is a shared aspiration.

### **3. Reform**

Reform is a process of change that seeks adaptation to the demands of the times while preserving or changing without destruction, known as the Sarundajang Reform (2000). This reform suggests that change should occur gradually and sustainably, without involving radical or revolutionary processes or actions.

Reform actually emerged from the spirit of making changes that had long been dominated by leaders who held the highest power for 32 years during their rule known as the New Order era. The New Order government inherited economic, social, and political damage. The New Order government had to take the right actions and steps to overcome the crisis because if they could handle the crisis well, they would become stronger and more accepted by the public. Adam (2009) mentioned that national and regional security stability is needed for economic progress. Economic development should be entrusted to technocrats because domestic security must be guaranteed so that foreign investors, which are important, are not disrupted.

Usman (2008) added that in reality, during the reform era, the leaders stabilized politics, but the military handled politics after the economy became stable. Because ABRI (the Indonesian National Armed Forces) was a product of the 1945 revolution that still existed, it had to be involved in politics to protect the Indonesian nation and state. Although the leadership of the New Order had to disregard democracy and human rights, its success depended on economic growth, political stability, and security.

Disappointment with the New Order leadership emerged within the community, especially as Indonesia experienced an economic crisis, which made people increasingly dissatisfied with the government. This crisis began in Thailand in early July 1997, affecting the weakening of the rupiah exchange rate. Indonesia sought assistance from the International Monetary Fund to help stabilize its economy. The International Monetary Fund claimed that Indonesia's government's failure to improve its economy was the cause of the crisis. To stabilize the economy, Indonesia took various measures, although not all of them were successful, as stated by Luhulima (2006). The economy that had been built for about 32 years by the New Order began to crumble, and public trust began to decline. Prices of goods started to rise, many job relationships were severed, and corruption became widespread in Indonesia.

That's why the power of the New Order collapsed. Nevertheless, the spirit of change that occurred was not as easy as turning the palm of your hand, the remnants of the New Order's power that still had a strong influence meant that reform had to be carried out gradually and couldn't be done abruptly.

Only in 2004 did Indonesia enter a new century in terms of the country's governance related to the organization of the judicial power. Law on Judicial Power No. 4 of 2004 Article 13 Paragraph (1) stipulates: "The organization, administration, and finances of the Supreme Court and the judicial bodies under it are under the authority of the Supreme Court."

The transfer of authority in the areas of organization, administration, and finance of the Judicial Bodies from the executive to the judiciary, as stipulated in Law No. 4 of 2004, means that the development of the Technical and Non-Technical Judicial fields of the Judicial Bodies is now under the authority of the Supreme Court. The transfer of authority in the field of organization includes positions, tasks, functions, authority, and organizational structure related to:

- a. Directorate General of General Court and State Administrative Court  
Judiciary of the Ministry of Law and Human Rights
- b. Directorate for the Development of Religious Judiciary of the Ministry of

Religious Affairs

- c. High Court
- d. State Administrative High Court
- e. Religious High Court / Sharia Court
- f. District Court
- g. State Administrative Court
- h. Religious Court / Sharia Court.

The transfer of authority in the field of administration covers personnel matters, state property, finances, archives, and documents at the Directorate General of General Court and State Administrative Court Judiciary of the Ministry of Law and Human Rights, the Directorate for the Development of Religious Judiciary of the Ministry of Religious Affairs, High Courts, State Administrative High Courts, Religious High Courts / Sharia Courts, District Courts, State Administrative Courts, and Religious Courts / Sharia Courts, which have all been consolidated under the authority of the Supreme Court.

The transfer in the financial field concerns the ongoing budgets of the Directorate General of General Court and State Administrative Court Judiciary of the Ministry of Law and Human Rights, the Directorate for the Development of Religious Judiciary of the Ministry of Religious Affairs, High Courts, State Administrative High Courts, Religious High Courts / Sharia Courts, District Courts, State Administrative Courts, and Religious Courts / Sharia Courts, which have all been consolidated under the authority of the Supreme Court.

On March 1, 2004, the Minister of Law and Human Rights handed over the organization, administration, and finances within the General Court and State Administrative Court Judiciary to the Chief Justice of the Supreme Court, and on June 30, 2004, the Minister of Religious Affairs also transferred the organization, administration, and finances of the Religious Judiciary to the Chief Justice of the Supreme Court.

Furthermore, due to various technical constraints, there was a slight delay from the date of June 30, 2004, as stipulated in the law. On September 1, 2004, the Commander of the Indonesian National Armed Forces (ABRI) also transferred the organization, administration, and finances of the Military Judiciary to the Chief Justice of the Supreme Court of the Republic of Indonesia. In accordance with Article 43 of Law No. 4 of 2004 on judicial authority, since the transfer of organization, administration, and finances as referred to in Article 42, paragraph 1, then:

- a. All Employees of the Directorate General of General Courts and State Administrative Courts of the Ministry of Justice and Human Rights, High Courts, State Administrative High Courts, District Courts, and Administrative Courts become employees of the Supreme Court.
- b. All Employees holding structural positions in the Directorate General of General Courts and State Administrative Courts of the Ministry of Justice and Human Rights, High Courts, State Administrative High Courts, District Courts, and Administrative Courts, remain in their positions and continue to receive their



position allowances from the Supreme Court.

- c. All assets/inventory owned by the District Courts and High Courts as well as the Administrative Courts and Administrative High Courts are transferred to the Supreme Court.

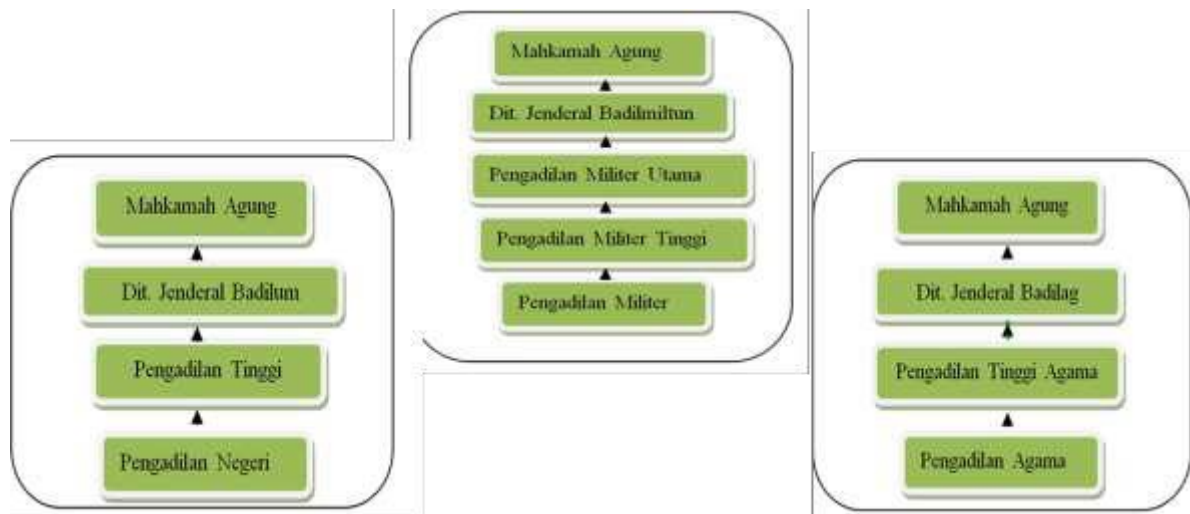
According to Article 44 of Law No. 4 of 2004 on Judicial Power, since the transfer of organization, administration, and finance as referred to in Article 42 Paragraph (2), then:

- a. All employees of the Directorate of Religious Court Development of the Ministry of Religious Affairs become employees of the Directorate General of Religious Courts at the Supreme Court, and employees of Religious Courts and High Religious Courts become employees of the Supreme Court.
- b. All employees holding structural positions in the Directorate of Religious Court Development of the Ministry of Religious Affairs will hold positions at the Directorate General of Religious Courts at the Supreme Court in accordance with prevailing regulations.
- c. All assets/inventory owned by Religious Courts and High Religious Courts are transferred to the Supreme Court.

According to Article 45 of Law No. 4 of 2004 on Judicial Power, since the transfer of organization, administration, and finance as referred to in Article 42 Paragraph (3), then:

- a. The development of military personnel in the Military Court Environment is carried out in accordance with laws and regulations that govern military personnel.
- b. All Civil Servants (PNS) in the Military Court Environment become Civil Servants at the Supreme Court.

However, not all of these transitions went smoothly. Various problems were encountered, and one of them was the prevailing feudalism and hierarchy within the military, which persisted from the time of the transfer until today. One of the most noticeable issues is the institutional disparity between the TNI Headquarters and the Supreme Court. In the *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, "disparitas" is defined as meaning a difference or gap (Alwi, 2002, p. 270). According to *Black's Law Dictionary*, "disparitas" refers to a form of inequality or dissimilarity in quantity or quality between two or more things (Garner, 1999, p. 482). Therefore, the institutional disparity from the TNI Headquarters to the Supreme Court is evident in the presence of the Supreme Military Court and the High Military Court, making it institutionally distinct from the other three judicial bodies. For a clearer understanding, please refer to the image below:



**Figure 1: Judicial Organizational Structure**

This is the hierarchy within the Military Court. It is quite different from the other three judicial bodies, namely General, Religious, and Administrative Courts. This is the entry point for the institutional disparity that has been discussed in the previous paragraph.

To address this disparity issue, the Chief Justice of the Supreme Court at that time, Dr. Harifin A. Tumpa, established specific regulations governing the division of authority. This included an explanation about the Court of Appeal, as stated in the Chief Justice of the Supreme Court Decision No. 125 of 2009 regarding the Delegation of Certain Authorities to Officials at Echelon I and the Chief Justices of the Courts of Appeal within the Supreme Court for Personnel Matters. However, the implementation of this decision, No. 125 of 2009, still faced issues because it was not fully executed. This was due to the prevailing feudalistic culture and hierarchy, which was evident in the behavior of the Supreme Military Court, still regarding itself as the highest appellate body despite the regulations to the contrary, causing administrative delays. Additionally, the human resources management within the military judiciary had not fully fulfilled its responsibilities as required in personnel management.

### **C. METHOD**

This research employs a qualitative approach throughout its journey. The research method used in this study is a Case Study specifically within-case study, which utilizes a qualitative approach where the researcher focuses on the causal path within a case and controlled comparison (cross-case), which is used to analyze variables in several cases, sharpened by the variable congruence method, meaning to simply understand the alignment of regulations with what happens in the field.

The data collection techniques employed in this research involve in-depth interviews, observations, document studies, and data collection triangulation. The research approach method not only focuses on a small research locus but also considers a broader perspective, and there is a possibility that these authority patterns may occur in other institutions besides the Military Judiciary within the Supreme Court, which includes the TNI and ASN working together in the same government agency, despite the existing patterns.

#### **D. RESULT AND DISCUSSION**

This research seriously conducted interviews with all structural officials of the Second Military High Court in Jakarta and the Military Supreme Court, starting from the implementers to officials of echelon III and echelon IV. In the Supreme Court environment, echelons III and IV still exist and have not undergone organizational restructuring for various reasons. Therefore, this research conducted interviews with all structural officials who have authority in the field of personnel.

Various sources have interesting opinions and paradigms about how this institutional disparity is, in fact, a problem that has long been a concern for the thoughts of the implementers and structural officials in carrying out their respective duties. However, they differ in their responses and search for solutions to this issue. The following are views from Structural Officials and Implementers in the Military Judiciary Environment:

- a. The Head of the Planning and Personnel Section of the Military High Court, Ericson Bangun, believes that there is a difference in paradigms in interpreting Supreme Court Chief Regulation No. 125 of 2009, which still exists in the military judiciary environment. Therefore, the regulation should have been implemented to the fullest, and the Military Supreme Court and Military High Court II in Jakarta should fully apply this regulation.
- b. The Head of the Planning and Personnel Section of Military High Court II Jakarta, Sri Rahayu, believes that, in essence, Supreme Court Chief Regulation No. 125 of 2009 is already in effect but has not been maximally implemented. Therefore, the Military Supreme Court and Military High Court should sit together and discuss the implementation of this regulation, resulting in the creation of technical guidelines (Juknis) for this regulation. This would help prevent discrepancies between the rights and obligations of the two appellate courts.
- c. The Head of the Personnel and Information Technology Subsection of the Military Supreme Court, Fairuz Lazwardi, believes that the implementation of Supreme Court Chief Regulation No. 125 of 2009 is a decision that has been established by the Supreme Court. Therefore, the regulation should be implemented fully and maximally by both the Military Supreme Court and Military High Court II Jakarta.
- d. The Head of the Personnel and Information Technology Subsection of Military High Court II Jakarta, Cahyani Nurpriyanti, has the view that Military High Court II Jakarta and Military Supreme Court are two equivalent appellate units. However, their implementation has been done half-heartedly. They should sit together to reach an understanding and agreement on how to implement this regulation maximally.
- e. The Head of the Functional Section and Credit Points at the Supreme Court, Sunyoto, believes that in its history, before merging with the Supreme Court,

the Military Supreme Court was indeed the highest institution in the military justice system. Therefore, it is understandable if the Military Supreme Court feels it has authority. However, after merging with the Supreme Court, both the Military Supreme Court and Military High Court II Jakarta are actually equal and on par with each other.

### **1. Implementation Paradigm**

If Structural Officials have opinions that lean toward the implementation of Supreme Court Chief Decision No. 125, in this research section, we will attempt to describe how Civil Servants who do not have structural positions, namely Functional Officers in Personnel Analysis and the Executives in these two units in the Military Judiciary have more interesting and constructive opinions. This may be because these executives are relatively younger and have more intriguing perspectives to be further examined, including:

- a. The First Expert Personnel Analyst of the Military Judiciary, Avian Septiandhanu, believes that the Military Judiciary and Military High Court II Jakarta have long been confused about the division of authority in the Military Judiciary, which part belongs to the Military Judiciary and which part belongs to the Military High Court. Therefore, this confusion must be resolved promptly by gathering together and inviting the Directorate General of Military and Administrative Judiciary (Dirjen Badilmiltun) to mediate in this meeting.
- b. The Administrative Analyst of the Military Judiciary, Ashhab Triono, also agrees with what Avian has conveyed. According to him, the Military Judiciary seems to have no jurisdiction over the courts beneath it because each court has its own appellate levels, such as Military High Court I in Medan, Military High Court II in Jakarta, and Military High Court III in Surabaya. Therefore, he concurs that changes are needed through a collaborative effort, or even on a broader scale, by changing the institutional status to the Judiciary Personnel, similar to the Judiciary Personnel in the Supreme Court. Furthermore, Ashhab even considers the possibility of revising Law No. 31 of 1997 on Military Judiciary, as it has been recommended by the Constitutional Court.
- c. Winda Permatasari, an HR Analyst for the Civil Servant Apparatus of the Military High Court II Jakarta, also believes that the authority of the Military High Court I is essentially similar to that of the Military High Court II Jakarta. This is because it is not impossible for the regulation of the Chief Justice of the Supreme Court to be fully applied by bringing together the relevant parties.
- d. Annas Haq Anwar, an Analyst in the Execution Division of the Military High Court I, added that if the authority between the Military High Court I and the Military High Court II Jakarta is already equal, then institutionally there would be no confusion regarding the tasks and functions of these two work units, resulting in optimization of the personnel management in both institutions.

## 2. Equal Employment Opportunity (EEO)

After successfully finding a common perspective on the need for improvement and change to address this issue, a solution is required to realize change with a strategy. The strategy proposed in this research is the Equal Employment Opportunity (EEO) concept. Equal Employment Opportunity (EEO) refers to equal rights for all citizens to access employment opportunities regardless of their gender, age, race, national origin, religion, and disabilities (George and Jones, 2006). The main principle of EEO is "a fair chance for everyone at work," where everyone should have equal access and equal employment opportunities for training, promotion, and fair working conditions (Dwipayana, 2011). According to Wilson (2012), EEO is a government effort to ensure that every individual has equal job opportunities without discrimination based on race, age, gender, religion, or ethnicity.

Equal opportunity and treatment in employment can also be interpreted as equal access to jobs and benefits and services for all employees and job applicants in the workplace. EEO is a broad concept that signifies that everyone should receive the same treatment in all employment-related actions (Mathis and Jackson, 2001). EEO is issued by the International Labor Organization (ILO) and is regulated in each country with the aim of eliminating discrimination in employment.

The implementation of EEO can be seen from various aspects such as recruitment and selection, wages, social security for labor, and career or job development. The Indonesian government has ratified two basic ILO conventions. First, ILO Convention No. 100 of 1951 concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value, ratified by Law No. 80 of 1957; and ILO Convention No. 111 of 1958 concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, ratified by Law No. 21 of 1999. These two conventions serve as the primary guidelines for the implementation of equal employment opportunities and treatment in Indonesia. As one of the member countries of the ILO, Indonesia is obligated to uphold the principles contained in these conventions.

Equal Employment Opportunity does not assume that everyone has the same abilities, qualifications, and experience, but it aims to provide everyone with an equal chance to use and showcase their full talents and abilities. Both of these conventions also became one of the considerations in the enactment of Law No. 13 of 2003 concerning Manpower.

According to the EEO Task Force of the Indonesian Ministry of Manpower and Transmigration (2005), EEO includes:

- a. Fair treatment, meaning EEO is an instrument for every worker and job seeker.
- b. Performance-based, meaning EEO is implemented based on an individual's work performance, ensuring that employers obtain the required workforce.
- c. An instrument for achieving efficiency, with the implementation of EEO expected to lead to work efficiency and effectiveness, thus enhancing productivity and work ethics for competition.



- d. Actively involving workers, which is a condition where the success prerequisites for corporate planning to achieve quality management.
- e. The best way to plan a business, where alignment with EEO goals will eliminate workplace barriers to reaching the pinnacle of one's career.
- f. Relating to all aspects in the world of work, including labor recruitment, wage and compensation, career development, and working conditions.

Furthermore, the EEO Task Force of the Indonesian Ministry of Manpower and Transmigration (2005) states that EEO is not:

- a. Quotas, meaning it's not about fulfilling a specific percentage that companies must achieve. Equality does not necessarily mean an equal number of men and women. While quotas may be established, for instance, for training, recruitment, or organizational representation, they still need to adhere to normative and administrative requirements (through healthy competition) and should not force the fulfillment of such quotas.
- b. Pity, meaning it does not involve placing women in jobs out of pity with the expectation that it will benefit men.
- c. Avoiding accusations of discrimination, meaning EEO will not replace one form of injustice in the eyes of the law, as these actions are based on work performance and are part of human resources functions in the workplace that apply to all employees.
- d. Not the only thing considered good and trusted (too good to be true), such as the benefits expected by workers and management with the existence of a good management system.
- e. Charity, meaning EEO is not intended as a demand, contribution, or charity for women.

Based on data processed from interviews and thoughts of all the sources, similarities in the emerging patterns can be seen, including the shared understanding that today's organizational dynamics are indeed full of challenges, and it would be better if there were changes and improvements in the implementation of Supreme Court Chief's Decree No. 125 of 2009. It is acknowledged that, up to now, it has not been carried out to the maximum extent, even though this regulation has been in effect for quite some time. However, the changes and improvements offered by each source differ. Some sources believe that a clear reaffirmation of existing rules is sufficient, so it can be directly implemented. On the other hand, some sources feel that a platform is needed to gather and reach an output together.

Through the theory of Equal Employment Opportunity (EEO), the future output can be in the form of a draft memorandum of understanding (MoU) between the two appellate courts within the Military Court environment. The MoU would confirm that both of them are equal and no different from other judicial environments. This way, equality can be achieved, and all differences, paradigm disparities, and the sense of supremacy over each other can be eliminated, and they can start applying regulations and rules carefully and wisely.

## E. CONCLUSION

The history of the military judiciary cannot be denied, as it is a long journey of learning, starting from the colonial era until today. However, one thing is for sure, the dynamics and changes are not something unfamiliar to the military judiciary. Therefore, what happens today is a learning from what happened in the past. This research shows that there are still issues within the Military Judiciary Environment, especially in relation to human resource management, as outlined in the current regulations. It appears that these regulations have not been fully implemented, resulting in institutional disparities that hinder promotion and transfer patterns and administrative correspondence within the military judiciary.

Of course, all these issues should not remain unresolved. The research results show that all interviewees and respondents agree and believe that there are problems and obstacles in implementing the Supreme Court Chief's Decision No. 125 of 2009 on the Delegation of Some Authority to Echelon I Officials and the Chief of the Court of Appeal in the Supreme Court Environment for Signing in the Human Resources Field. Interestingly, all respondents and interviewees from both units, the Supreme Military Court and the High Military Court II Jakarta, believe that this implementation is not yet clear. In fact, they all believe that the current implementation of this regulation is still half-hearted. Therefore, it should be rectified by bringing together the two parties who, as it turns out, share the same view. This way, in the future, the Supreme Court Chief's Decision No. 125 of 2009 can be implemented comprehensively, and there can be changes/improvements in the management of human resources, especially civil servants in the military judiciary.

## REFERENCES

1. Adam, A. W. (2009). *Membongkar manipulasi Sejarah*. Jakarta: Kompas Alexander L. George dan Andrew Bennett. (2005). *Case Studies and Theory Development in The Social Science*. Cambridge: BCSIA.
2. Amir, H. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development) Uji Produk Kuantitatif dan Kualitatif Proses dan Hasil*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
3. Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Asdi Mahasatya. Jakarta.
4. Bryan Garner. (1999). *Black's Law Dictionary*, Minnesota: St Paul Minn.
5. Creswell, J. W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Cetakan Kedua. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
6. Creswell, J. W. (2018). *Keterampilan Esensial Untuk Peneliti Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
7. Danim, S. (2012). *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

8. Gulo, W. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo. Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
9. Hasan Alwi et. al. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Balas Pustaka.
10. Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
11. Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Organizational Behavioral*. Ed. 5. Boston: McGraw-Hill.
12. Kusmarni, Y. (2012). *Studi kasus*. UGM Jurnal Edu UGM Press, 2.
13. Luhulima. (2006). *Hari-Hari Terpanjang Mundurnya Presiden Soeharto dan Beberapa Peristiwa Terkait*. Jakarta.
14. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd.
15. Moleong, L. J. (2014). *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
16. Mulyana, D. & S. (2013). *Metode Penelitian Komunikas: contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis*. Cetakan ke 3. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
17. Panalar, A (2020) *Analisis Strategi Pengelolaan Ambidexterity Antara Rasionalitas dan Kreativitas (Studi Kasus 3 UKM Studio Video Game)* (Tesis Magister, Universitas Islam Indonesia). Diakses dari: <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/20398/01%20cover.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Prihatsanti, U., Suryanto, S., & Hendriani, W. (2018). *Menggunakan studi kasus sebagai metode ilmiah dalam Psikologi*. *Buletin Psikologi*, 26(2), 126-136.
19. Ratnawati, S. (2020). *Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (studi kasus di kantor pos Kota Magelang 56100)*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70. 17, 58-70.
20. Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif (Qualitative research approach)*. Deepublish.
21. Sugiyono. (2017). *Metode Kuantitatif Sugiyono*. (2017). *Metode Kuantitatif*. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (pp. 13-19). In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
22. Sutopo, A., & Setya Budi, T. (2016). *Model Penilaian Kualitas Terjemahan Karya Sastra*.
23. Sarundajang, S.H. (2000). *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
24. Usman, S. (2008). *Mengapa Rakyat Indonesia Mendukung Presiden Suharto?*. Jakarta: Djakarta.
25. Wajong, J. (1961). *Fungsi Administrasi Publik*. Djakarta: Djambatan.
26. Yona, S. (2006). *Penyusunan studi kasus*. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 10(2), 76-80.
27. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
28. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer



29. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
30. Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tentang Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian
31. *Jejak Kasus Aung San Suu Kyi hingga Vonis 4 Tahun Penjara (cnnindonesia.com) (diakses pada 28 September 2023 pukul 10.00 WIB)*
32. *Sejarah Peradilan Militer di Indonesia (dilmulti-jakarta.go.id) (diakses pada 28 September 2023 Pukul 14.00)*

# Strategi Manajemen SDM di Lingkungan Peradilan Militer (Studi Pengelolaan ASN pada Pengadilan Tingkat Banding di Mahkamah Agung RI)

Zidny Taqiyya<sup>1</sup>, Asropi<sup>2</sup>, Ratri Istania<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia  
Email: [zidny.taqiyya@mahkamahagung.go.id](mailto:zidny.taqiyya@mahkamahagung.go.id)

Diterima: 19 Oktober 2023. Disetujui: 31 Oktober 2023, Dipublikasikan: 20 November 2023

## Abstrak

Mahkamah Agung adalah lembaga Yudikatif yang memiliki wewenang dalam melaksanakan kekuasaan kehakiman pada empat lingkungan peradilan yakni Pengadilan Umum, Pengadilan Agama, Pengadilan Tata Usaha Negara dan Pengadilan Militer. Pengadilan Militer merupakan badan kekuasaan kehakiman di lingkungan TNI yang bertugas menegakan hukum dan keadilan bagi Prajurit TNI. Berbeda dengan tiga lingkungan peradilan lain, Pengadilan Militer memiliki tiga pengadilan tingkat banding dan satu pengadilan utama. Keberadaan empat pengadilan ini diatur melalui Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer dan Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tentang Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian. Namun, Implementasi dari Peraturan ini ini masih menimbulkan multitafsir dan perbedaan paradigma terutama pemahaman frasa ‘Pengadilan tingkat banding’ menjadi terasa bias dan belum diimplementasikan sepenuhnya utamanya terkait koordinasi dan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi disparitas satu sama lainnya karena Mahkamah Agung menempatkan Pengadilan Militer Utama sebagai Pengadilan setara tingkat banding, walaupun disaat yang sama Pengadilan Militer Utama tak ubahnya seperti Pengadilan ‘Banding diatas Banding’ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian Studi Kasus secara spesifik menggunakan *With In-Case study* dengan melakukan penelitian perbedaan perlakuan terhadap pelayanan ASN yang memang menjadi minoritas dalam Peradilan Militer ini. Pada akhirnya penelitian melihat kunci dari persoalan ini adalah pentingnya mempertemukan pandangan dan menyatukan pemahaman terkait implementasi Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 dianalisis melalui teori *Equal Employment Opportunity (EEO)* agar manajemen dan tata kelola pengadilan tingkat banding agar tak lagi terjadi disparitas antara Pengadilan Militer Tinggi dan Pengadilan Militer Utama sehingga mampu menjadi jembatan kesepahaman dalam Peradilan Militer di Indonesia.

**Keywords:** *Pengadilan Militer, Disparitas, Peraturan dan Mahkamah Agung*



## A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan instrumen penting dalam sebuah organisasi, dari hal yang terkecil sampai hal yang terbesar pada hakikatnya tidak bisa dipisahkan dengan bagaimana organisasi menjalankan SDM sebagai subjek yang melakukan kegiatan roda organisasi tersebut, karena bagaimanapun sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan maksimal jika tidak didukung oleh pengelolaan SDM yang mumpuni, hal tersebut berlaku di semua instansi dan lembaga pemerintahan tak terkecuali Mahkamah Agung.

Mahkamah Agung adalah sebuah marwah dari Lembaga peradilan yang

ada di Indonesia. Mahkamah Agung yang memiliki wewenang dalam melaksanakan kekuasaan kehakiman pada empat lingkungan peradilan yakni Pengadilan Umum, Pengadilan Agama, Pengadilan Tata Usaha Negara dan Pengadilan Militer senantiasa untuk mencetak, membina dan mengembangkan SDM yang ada dimanapun mereka berada dan dimanapun mereka ditugaskan.

Tak hanya itu, Mahkamah Agung sebagai salah satu lembaga yudikatif di Indonesia senantiasa bertekad dan berkomitmen agar seluruh aparat peradilan mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan diri masing-masing personel. Namun, Beragam permasalahan muncul kala mewujudkan harapan tidak semudah yang dibayangkan bahkan membuat harapan tersebut terkesan sulit untuk diwujudkan dalam waktu dekat. Terkhususnya bagi Peradilan Militer, sebagai Lembaga peradilan yang terakhir bergabung ke Mahkamah Agung pada Tahun 2004 dari Badan Pembinaan Hukum TNI (Babinkum TNI) kini Mahkamah Agung bersama dengan Peradilan Umum, Peradilan Agama dan Peradilan Tata Usaha Negara memunculkan berbagai persoalan baru, salah satunya adalah mengenai pengelolaan manajemen SDM di Peradilan Militer.

Pengelolaan manajemen SDM di Peradilan Militer sangat berbeda dengan peradilan lainnya, dalam dunia kemiliteran Terdapat sebuah sistem hirarki komando dari atas hingga kebawah, yang menjadi menarik ialah dalam pengambilan keputusan dan pengambilan kebijakan Peradilan Militer masih sangat menjunjung tinggi kepangkatan dan strata seseorang, bahkan dalam hal pengelolaan ASN yang sejatinya telah memiliki aturan, masih banyak sekali pengalaman dan juga kebijakan yang terkesan mengindahkan aturan yang ada. Frasa kebijakan ada diatas aturan kerap kali menjadi pembenaran dari apa yang dilakukan.

Sejatinya dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara terlihat jelas bahwa pengelolaan SDM menjadi hal yang sangat penting dan menjadi concern dalam regulasi ini. Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 69 tentang Pengembangan Karier disebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas, serta kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Namun nyatanya yang terjadi adalah peraturan yang diterapkan merupakan hasil gabungan dari pengelolaan dari Mabes TNI dan Mahkamah Agung, yakni dalam hal administratif ketentaraan mengikuti pola TNI, sedangkan dalam urusan peraturan mengikuti Mahkamah Agung.

Sebut saja dalam pengambilan keputusan yang sederhana, seperti kebijakan untuk melaksanakan Apel Pagi, Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi meski berada dalam satu kompleks pengadilan yang sama namun kebijakan dalam pengambilan apel berbeda satu sama lain, selain waktu pelaksanaannya yang berbeda, kedua instansi juga melakukan apel di lokasi yang berbeda.

Hal ini merupakan contoh kecil bahwa masih terdapat perbedaan dalam

pengambilan kebijakan antara dua satuan kerja yang memiliki kedudukan sebagai Pengadilan Tingkat Banding, padahal kedua satuan kerja ini berada di lokasi yang sama dan masih dalam lingkungan peradilan yang sama, namun kebijakan yang diambil sudah berbeda satu sama lainnya, terlebih dalam urusan yang lebih besar dan memiliki urgensi yang dapat mempengaruhi kehidupan seseorang.

Dalam urusan yang lebih besar dan memiliki urgensi yang dimaksud adalah hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan SDM yakni permasalahan terkait Promosi dan Mutasi pegawai, masih banyak terjadi kendala dan permasalahan dalam persoalan Promosi dan Mutasi pegawai. Terdapat banyak faktor untuk menjelaskan persoalan tersebut bisa terjadi, salah satunya yang menjadi faktor mengapa hal tersebut dapat terjadi karena terdapat budaya Militeristik yang tinggi. Hal tersebut tidak mengherankan mengingat masa Pengadilan Militer yang masih menjunjung tinggi kehormatan prajurit, serta disaat yang sama juga merupakan lembaga yang mengalami transisi dari Babinkum TNI menuju Mahkamah Agung, hal demikian secara tidak disadari telah menjadi budaya yang pada ujungnya kerap merugikan personel.

Berangkat dari Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 yang menyatakan bahwasanya Pengadilan Militer Tinggi dan Pengadilan Militer Utama memiliki kedudukan yang setara, seharusnya implementasi dari keputusan ini memudahkan personel baik dalam hal administrasi, maupun Pola Promosi dan Mutasi. Hal tersebut sejatinya sudah harus dilakukan sejak disahkannya Peraturan Ketua Mahkamah Agung dan bergabungnya Pengadilan Militer ke Mahkamah Agung maka secara otomatis seluruh satuan kerja memiliki pandangan yang sama dan menyesuaikan perubahan yang ada, bahwa Pengadilan Militer di Indonesia memiliki empat Pengadilan Tingkat Banding yakni Pengadilan Militer Utama, Pengadilan Militer Tinggi I Medan, Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dan Pengadilan Militer III Surabaya yang seluruhnya memiliki kedudukan yang sama dan setara tidak ada kedudukan yang lebih tinggi satu sama lainnya.

Walaupun agaknya Pengadilan Militer Utama masih sulit untuk menerima hal itu secara sukarela, berangkat berbagai kebijakan dan implementasi regulasi yang ada selama ini, sangat nampak masih ada rasa memiliki dan rasa digdaya dari Pengadilan Militer Utama seperti pada masa lampau dimana masih bagian dari Babinkum TNI dimana mereka adalah pusat dari pengelolaan Pengadilan Militer se-Indonesia. Itu terlihat jelas dari bagaimana mereka menyatakan keberatan dengan apa yang dilakukan oleh Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dengan mengirimkan langsung dokumen mutasi pegawai ke Mahkamah Agung.

Semua kasus ini sejatinya sudah harus diselesaikan dan tidak berlarut-larut dimana memang pengelolaan dan koordinasi antar kedua satuan kerja ini memang membutuhkan kebijakan dan kesepahaman agar permasalahan- permasalahan yang ada di pengadilan militer bisa teratasi, mulai dari hal yang terkecil seperti dokumen kenaikan pangkat dikirimkan kepada Pengadilan Militer Tinggi atau kepada Pengadilan Militer Utama, hingga masalah surat menyurat untuk memutuskan kepada siapa dokumen tersebut dikirimkan dan mana yang bersifat tembusan. Hal tersebut perlu diperjelas melalui kebijakan manajemen SDM yang tertib dan tertata rapi

sehingga terwujudnya sebuah sistem pembaharuan dan keteraturan dalam pengelolaan di Pengadilan Militer ini.

Hal ini dapat terwujud dimulai dengan membedah dari dasar pemikiran bahwa aspek-aspek mana yang harus diperbaiki dalam kebijakan Manajemen SDM ini, serta penting untuk melihat strategi apa sajakah yang dapat diterapkan dalam pengelolaan SDM di Pengadilan Militer, apakah hanya harus dibenahi saja, atau perlu diterapkan sebuah strategi baru untuk menyelesaikan persoalan yang ada. Satu hal yang pasti, perbaikan ataupun pembenahan yang dilakukan harus cocok dan mengarah pada sesuatu yang konstruktif bukan justru memperkeruh keadaan dengan cara menawarkan model Manajemen SDM yang sesuai.

Pengadilan Militer merupakan sebuah objek penelitian yang sebenarnya merupakan lahan yang menarik untuk dikembangkan secara saksama, tidak banyak penelitian yang menjabarkan mengenai Pengadilan Militer sebagai objek penelitian, pembahasan mengenai Pengadilan Militer kebanyakan berfokus pada karir militer, maupun mengenai hakim militer yang meski bertugas sebagai pejabat negara namun tetap mengutamakan keprajuritan dimana usia dinas prajurit TNI terbatas hanya sampai 58 tahun berbeda halnya dengan Hakim pada lingkungan peradilan yang lain yang dapat mencapai umur 65 tahun di jenjang Pengadilan tingkat pertama dan 67 tahun di jenjang Pengadilan Tinggi. Pembahasan mengenai Pengadilan Militer memang harus diakui tidak terlalu sering untuk menjadi bahan penelitian terlebih bagi personel Pengadilan Militer yang bukan seorang Tentara Nasional Indonesia (TNI) melainkan seorang Aparatur Sipil Negara disebuah instansi yang memang pada awal pendirian dan pembentukannya dibuat dalam rangka menegakan keadilan bagi prajurit Tentara Nasional Indonesia.

Hal tersebut dapat dilihat dari interview yang dilakukan oleh Panglima TNI Tahun 2021-2022 Jenderal TNI Andika Perkasa yang menyatakan dalam sebuah Interview bersama Andy F. Noya dalam acara *Kick Andy* yang menyatakan bahwa semua personel Pengadilan Militer adalah Tentara meskipun sebenarnya terdapat ASN dimana jumlahnya memang terbatas dan tidak sebanyak Tamtama, Bintara ataupun Perwira TNI. Hal tersebut dikarenakan memang tidak banyak jumlah kasus yang menyerpa TNI jika dibandingkan dengan tiga Lingkungan Peradilan lainnya, sehingga tidak banyak masyarakat yang mengetahui hal tersebut bahkan lebih jauh tidak banyak masyarakat umum yang memasuki gedung peradilan militer secara langsung kecuali mendapatkan undangan sebagai saksi dari sebuah perkara.

Hal ini tentu saja bertolak belakang dengan adanya “kewajiban” transparansi di zaman sekarang ini. Meskipun belum banyak mengetahui, namun demikian, tak dapat dipungkiri bahwasanya Pengadilan Militer menjadi sesuatu yang menarik dan penting untuk dibahas, itu terlihat dari adanya SIPP atau Sistem Informasi Penelusuran Perkara yang mengunggah hasil putusan pengadilan militer yang membuatnya bisa diakses oleh publik kapan saja dan dimana saja artinya Pengadilan Militer memang sesuatu yang sejatinya bersifat terbuka dan tidak ditutup-tutupi.

Karenanya, sangat penting untuk dipahami seluruh Aparatur Sipil Negara baik dari ranah eksekutif maupun yudikatif bahwasanya penelitian mengenai

pengadilan militer akan menarik untuk diteliti lebih jauh, terlebih mengenai pengelolaan SDM yang kebijakannya tidak banyak yang tahu dan berbeda dengan lingkungan peradilan lainnya. Walau sejatinya penelitian ini bukan yang pertama dalam mengerjakan atau melakukan penelitian tentang pengadilan militer, namun diharapkan penelitian ini bisa menjadi penelitian pertama yang dapat diterapkan oleh satuan kerja Pengadilan Militer Tingkat Banding yang berdampak secara signifikan dan dapat bermanfaat bagi instansi Mahkamah Agung maupun pengadilan militer secara khusus.

Berangkat dari pemikiran tersebut, Penelitian ingin melakukan kajian terhadap manajemen SDM terkhususnya di Peradilan Militer melalui konsep *equal opportunity* sekalipun tidak dalam posisi yang mayoritas maupun memiliki jabatan tertentu, dengan menjadikan kebijakan terhadap ASN sebagai instrumen utama dengan cara melakukan penelitian secara seksama dengan tetap memperhatikan tujuan utama dari penelitian sebuah model kebijakan yang ideal dan konstruktif dan tentunya bermanfaat sehingga bisa diterapkan kedepannya.

Konsep ini penting karena berkaca dari hipotesa yang terjadi saat ini bahwa masih adanya paradigma yang mengakar bahwa satuan kerja Pengadilan Militer Utama lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain dalam hal ini adalah Pengadilan Militer Tinggi meskipun sama-sama berstatus sebagai pengadilan tingkat banding, kalau masih mengikuti paradigma ini maka penelitian ini tidak akan berakhir pada kesepahaman yang dapat mengarah pada paradigma baru dan penelitian hanya akan berhenti pada sebuah saran dan Penelitian ini tidak mengarah pada hal tersebut, Penelitian ini menginginkan bahwa tesis ini menjadi sesuatu momentum perbaikan untuk Instansi dan menjadi khazanah disiplin ilmu Sumber Daya Manusia.

Dalam perjalanan penelitian ini, Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta selaku pengadilan tingkat banding akan menjadi lokus kajian ini, karena titik kritis dalam kajian ini adalah bagaimana melihat koordinasi dan pengambilan kebijakan dari Pengadilan Militer Utama sembari memposisikan diri sebagai bagian dari Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta yang juga merupakan pengadilan tingkat banding, karena dengan melakukan hal ini maka sudut pandangan penelitian ini dapat menjadi lebih leluasa dan lebih jauh dasar Peraturan Perundang-undangan yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 akan menjabarkan kesetaraan dalam pengadilan tingkat banding dan bagaimana seharusnya manajemen ASN itu ideal dilakukan dan diterapkan sehingga tidak hanya dalam tataran wacana tetapi bersifat aplikatif dengan analisis yang mendalam, Pada akhirnya penelitian ini diharapkan memberikan jawaban dan solusi asimetris yang harus diterapkan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada di Pengadilan Militer sehingga menjadi lebih baik kedepannya.

Jawaban dan solusi tersebut akan dituangkan dalam sebuah strategi yang diharapkan menjadi formula yang cocok untuk perbaikan dan perubahan di lingkungan peradilan militer yang memiliki karakteristik yang menarik sebagaimana yang digambarkan diawal, terdapat berbagai literatur dan teori yang digunakan dalam

penelitian ini, dan akan coba dijabarkan secara komprehensif berdasarkan keilmuan yang secara strategis diterapkan secara maksimal dalam akhir penelitian ini.

## **B. TINJAUAN LITERATUR**

Pada tahapan membedah kajian kebijakan serta teori, Penelitian ini akan mencoba melakukan pendekatan Historis sembari melihat kebijakan yang diambil dari masa ke masa dengan Teoritis yang sejalan dalam proses kebijakan tersebut.

### **1. Administrasi Publik**

Sebelum lebih jauh mendefinisikan apa itu administrasi publik, penelitian ini mencoba mendefinisikan Administrasi Publik secara bahasa apa yang dimaksud dengan Administrasi Publik, Administrasi berasal dari bahasa latin yakni "Ad" dan "Ministrate" yang artinya adalah pemberian jasa/bantuan yang kemudian dalam bahasa Inggris disebut "Administration" yang artinya "To Serve". Sehingga administrasi dapat dimaknai sebagai upaya melayani dengan sebaik-baiknya.

Ditambahkan oleh Soewarno Handyaningrat (1988) yang memaknai Administrasi merupakan terjemahan bahasa Belanda yang secara sempit berasal dari kata Administratie yang berarti kegiatan catat-mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Atau dengan kata lain administrasi merupakan kegiatan sebatas ketatausahaan yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

Sedangkan Administrasi Publik secara sederhana dapat dimaknai sebagai adalah ilmu yang mempelajari kegiatan kerja sama dalam institusi atau organisasi yang bersifat publik. Sedangkan terdapat pemikirin para ahli yang mencoba mendefinisikan apa yang dimaksud dengan Administrasi Publik antara lain Menurut Wijana (1986), Administrasi publik adalah Rangkaian semua organ-organ negara rendah dan tinggi, yang bertugas menjalankan pemerintahan, pelaksanaan dan kepolisian sedangkan menurut J. Wajong (1961) Administrasi Publik adalah Kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan usaha-usaha instansi pemerintah agar tujuannya tercapai.

Dalam penelitian ini berusaha untuk mencapai tujuan yakni terimplementasinya kendali-kendali kebijakan dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia aparatur khususnya bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Peradilan Militer.

### **2. Peradilan Militer**

Tulisan mengenai sejarah peradilan Militer telah dituliskan dan Peradilan militer yang sudah dikenal sejak pendudukan Belanda dan Jepang dan berlangsung hingga sekarang. Sejarah peradilan militer dapat dilihat dan diakses melalui situs resmi Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta melalui domain: [www.dilmulti-jakarta.go.id/main/index.php/sejarah-peradilan-militer-di-indonesia.html](http://www.dilmulti-jakarta.go.id/main/index.php/sejarah-peradilan-militer-di-indonesia.html). Sub bagian ini akan menjabarkan dan memberikan pandangan mengenai karakteristik kebijakan Peradilan Militer di Indonesia dari masa ke masa. Dan tentunya diringkas dan disesuaikan dengan perjalanan peradilan terkhusus dalam urusan pengelolaan peradilan serta pengelolaan personal yang membuatnya akan lebih jelas melihat dinamika dan reformasi yang terjadi.

### Fase 1: Masa Pendudukan Belanda dan Jepang

Sebagaimana sejarah penjajahan Republik Indonesia pada masa lampau, Indonesia sempat berada dalam masa pendudukan Belanda dan Jepang pada awalnya sebelum perang Dunia ke-II terjadi, ketika Indonesia masih berada dalam cengkaman Pemerintah Hindia Belanda, Peradilan Militer Hindia Belanda di Indonesia juga memiliki lembaga Peradilan Militer yang dikenal dengan nama "Krijgsraad" dan "Hoog Militair Gerechtshof".

Peradilan ini ruang lingkupnya meliputi perbuatan pidana militer dan anggota-anggotanya terdiri dari Angkatan Darat Belanda di Indonesia (Hindia Belanda) yaitu KNIL, dan anggota Angkatan Laut Belanda. Anggota Angkatan Darat Hindia Belanda (KNIL) diperiksa dan diadili oleh "Krijgsraad" untuk tingkat pertama dan "Hoog Militair Gerechtshof" untuk tingkat banding apabila hendak melakukan banding. Sedangkan anggota-anggota Angkatan Laut Belanda diperiksa dan diadili oleh "Zeekrijgsraad" dan "Hoog Militair Gerechtshof". "Krijgsraad" terdapat di kota Cimahi, Padang, Ujung Pandang dengan daerah hukum masing-masing yang telah diatur oleh Pemerintah Hindia Belanda, di sisi lain penguasa Belanda di Jawa-Madura maupun di luar daerah mengadakan "Temporaire Krijgsraad" yakni Mahkamah Militer, sementara yang diberi wewenang mengadili tindak pidana oleh orang-orang yang bukan Militer serta bukan digolongkan dalam bangsa Indonesia. Majelis Hakim terdiri dari 3 (tiga) orang, Oditur adalah Jaksa landgerecht.

Mahkamah Militer Sementara (Hindia Belanda) itu bersidang dengan sebuah Majelis Hakim. Mahkamah Agung Indonesia dalam sejarahnya melakukan kelanjutan dari "Het Hooggerechtshof Van Indonesie" (Mahkamah Agung pemerintah Hindia Belanda di Indonesia) yang didirikan berdasarkan R.O tahun 1842 dan Het Hooggerechtshof (HGH) merupakan hakim kasasi terhadap putusan-putusan Raad Van Justitie (RV) yaitu peradilan peradilan sehari-hari bagi orang-orang Eropa dan yang disamakan dengan mereka. Het Hooggerechtshof berkedudukan di Jakarta.

Dan semua pengadilan ini dibawah kendali Pemerintah Hindia Belanda, dengan sistem hirarki yang begitu terasa, Terlebih saat itu Pengadilan masih sangat terasa berbeda sama sekali perlakuannya jika terdakwa adalah masyarakat pribumi asli Indonesia. Sedangkan bagi tentara KNIL yang dikirim dari Belanda maupun negara sekutunya yang menjadi putusan pengadilannya terasa begitu tidak adil bagi masyarakat pribumi dan tak jarang justru membuat terdakwa bebas dari segala tuntutan.

### Fase 2: Masa Sesudah Kemerdekaan Republik Indonesia (Tahun 1945-1970)

Cita-cita bangsa Indonesia yaitu Kemerdekaan Negara Republik Indonesia akhirnya tercapai pada 17 Agustus 1945, hal ini merupakan titik awal perjalanan hukum oleh Bangsa Indonesia. Tanggal 18 Agustus 1945 disahkan Pancasila dan UUD 1945 sebagai Dasar Negara RI yang didalamnya terkandung nilai-nilai dasar dan kaidah yang fundamental berdasarkan atas hukum bukan kekuasaan. Setelah berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia, pemerintah tetap mempertahankan badan-badan Peradilan serta Peraturan-Peraturan dari zaman Pendudukan Belanda maupun Jepang dengan perubahan-perubahan/ penambahan-penambahan berdasarkan UUD 1945.



Sehubungan dengan itu untuk menghindari kekosongan hukum dalam UUD 1945 diadakanlah Ketentuan Peralihan (Pasal II) bahwasanya: "Segala Badan Negara dan Peraturan yang ada masih langsung berlaku selama belum diadakan yang baru menurut Undang-Undang Dasar ini."

Ketentuan inilah yang menjadi dasar hukum yang terpenting dari praktik Peradilan di Indonesia pada masa setelah Proklamasi. Dengan adanya ketentuan tersebut Peradilan-Peradilan (terutama Peradilan Umum dan Peradilan Agama) yang telah ada di zaman pendudukan Jepang tetap berjalan seperti keadaan sebelumnya. Demikian juga seharusnya Peradilan Ketentaraan. Berdasarkan ketentuan peralihan tersebut, Pemerintah Indonesia juga dapat mewarisi Peradilan Ketentaraan yang telah ada pada zaman Pendudukan Jepang.

Tetapi dalam pernyataan Pemerintahan RI pada waktu itu praktiknya tidak mengoper Peradilan Ketentaraan dari zaman sebelumnya. Juga setelah dibentuknya Angkatan Perang RI pada tanggal 5 Oktober 1945, Peradilan Militer belum diadakan. Peradilan Militer baru dibentuk setelah dikeluarkannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1946 pada tanggal 8 Juni 1946. Namun demikian, tidak berarti bahwa pada masa di antara 5 Oktober 1945 hingga 8 Juni 1946 dalam Lingkungan Angkatan Bersenjata tidak ada Hukum dan Keadilan.

Terdapat pemahaman atau doktrin yang telah menjadi prinsip khususnya bagi para pemimpin TNI bahwa dalam keadaan apapun, keadilan harus selalu ditegakkan. Bahwa pada waktu itu berhubungan dengan keadaan belum diadakan Peradilan-Peradilan Militer, tidak berarti bahwa terhadap pelanggaran- pelanggaran Hukum sama sekali tidak diadakan tindakan apa pun, seperti diketahui dalam Lingkungan Militer selalu berlaku hukum disiplin. Inilah yang diberlakukan pada masa itu, pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan di Lingkungan ABRI diselesaikan serta keadilan pun ditegakkan.

Bahwa Peradilan Disiplin ini sebagai alat untuk menegakkan keadilan, namun di Lingkungan ABRI khususnya memang dirasakan masih kurang mencukupi kebutuhan, dapat dibuktikan dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1946 tentang Peraturan mengadakan Pengadilan Tentara di samping Pengadilan Biasa. Pengadilan Tentara pada waktu itu terdiri dari 2 (dua) badan (tingkat) yakni:

- a) Mahkamah Tentara
- b) Mahkamah Tentara Agung

Namun apabila diperlukan karena berhubungan dengan keadaan, dimungkinkan pula untuk dibentuk suatu Pengadilan Tentara (ad hoc) yang disebut dengan Pengadilan Tentara Luar Biasa Pengadilan Tentara berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 1948 yang terdiri atas:

- a) Mahkamah Tentara
- b) Mahkamah Tentara Tinggi
- c) Mahkamah Tentara Agung

Sejak dikeluarkannya Undang-Undang Darurat No. 16 Tahun 1950 maka peraturan tentang susunan dan kekuasaan dalam Lingkungan Peradilan Ketentaraan di Indonesia dapat dikatakan sudah mantap susunannya sama dengan PP. No. 37 Tahun

1948. Ketentuan Pasal 2 Undang-Undang No. 5 Tahun 1950 tentang kekuasaan kehakiman dalam Peradilan Ketentaraan dilakukan oleh, yaitu:

- a) Pengadilan Tentara
- b) Pengadilan Tentara Tinggi
- c) Mahkamah Tentara Agung

Dalam hal penegakan hukum dapat dilihat pada pemerintahan Soekarno yang memiliki kecenderungan gaya pemimpin yang otoriter, senantiasa berupaya dengan sistematis dan dengan berbagai cara mempengaruhi kekuasaan lembaga peradilan baik melalui pengetahuan perundang-undangan maupun intervensi langsung kekuasaan eksekutif terhadap proses peradilan. Pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan yang independen dimulai ketika Presiden Soekarno memaklumkan Dekrit Presiden 5 Juli 1959.

Soekarno kemudian berusaha untuk melakukan intervensi terhadap pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan yang bebas melalui UU No. 19 tahun 1964, tentang ketentuan-ketentuan pokok kekuasaan kehakiman. Retorika Politik Revolusioner telah memasuki UU. No 19 tahun 1964, yang memberikan kekuasaan kepada Presiden untuk melakukan Intervensi terhadap peradilan dalam hal kepentingan nasional atau kepentingan revolusi terancam. Presiden Soekarno memberikan status menteri kepada Ketua Mahkamah Agung. ini berarti Presiden menjadikan Ketua Mahkamah Agung sebagai unsur kekuasaan pemerintah yang membantu Presiden (UUD 1945 pasal 17), kebijakan ini sangat bertentangan dengan konsep-konsep UUD 1945.

Intervensi kekuasaan Eksekutif terhadap pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan tak berhenti pada era Orde Lama namun berlanjut ke era pemerintahan Orde Baru di bawah Presiden Soeharto. Pemerintahan Soeharto terkesan belum maksimal dalam melakukan pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan yang Independen melalui UU. No 14 tahun 1970, tentang pokok-pokok kekuasaan kehakiman. Kekuasaan Kehakiman yang bebas tidak dapat dilaksanakan secara utuh karena pengaturan administrasi, organisasi dan finansial lembaga peradilan, diletakkan di bawah departemen kehakiman. Hal ini dapat dilihat dalam ketentuan pada Pasal 11 UU tersebut yang menimbulkan dualisme dalam pelaksanaan kekuasaan kehakiman, yaitu satu sisi teknis peradilan berada di bawah Mahkamah Agung dan sisi Administrasi, Organisasi dan Keuangan berada di bawah kendali Departemen Kehakiman. Pada masa Orde Baru secara normatif seakan menata kembali kekuasaan kehakiman sebagaimana diatur dalam UU No. 14 tahun 1970 tersebut dan berbagai Peraturan Perundang-Undangan di bidang peradilan yang menegaskan Kekuasaan Kehakiman yang merdeka lepas dari pengaruh kekuasaan pemerintah dan pihak lain ekstra yudisial.

Menurut pasal 6 UU No. 19 tahun 1948, dalam Negara Republik Indonesia dikenal adanya 3 (tiga) lingkungan peradilan, yakni:

- a) Lingkungan Peradilan Umum
- b) Lingkungan Peradilan Tata Usaha Pemerintahan
- c) Lingkungan Tata Usaha Ketentaraan

Pada saat Indonesia menjadi Negara Serikat, pengaturan lembaga peradilan di

dalam konstitusi RIS lebih luas dibandingkan dengan Undang-undang Dasar 1945. Sebagai jaminan terlaksananya peradilan dengan baik, maka dalam Konstitusi Republik Indonesia Serikat (RIS) tidak lagi digunakan, yang digunakan adalah UUDS (Undang-Undang Dasar Sementara).

Perubahan tersebut dengan sendirinya berpengaruh pada lembaga peradilan, karena UUDS tidak lagi mengenal daerah-daerah atau negara bagian berarti pula tidak dikenal lagi peradilan-peradilan di daerah bagian. Sebagai realisasi dari UUDS, maka pada tahun 1951 diundangkan Undang-Undang Darurat No 1 tahun 1951. Undang-Undang darurat inilah yang kemudian menjadi dasar menghapuskan beberapa peradilan yang tidak sesuai dengan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Termasuk secara berangsur-angsur menghapuskan Peradilan Swapraja di beberapa daerah tertentu dan semua peradilan adat.

Kembalinya kepada UUD 1945 belum terealisasi dengan murni dan terhadap eksistensi kemandirian lembaga peradilan Indonesia seperti dalam pasal 24 dan 25 UUD 1945. dalam penjelasannya ditegaskan kekuasaan kehakiman ialah kekuasaan yang merdeka, artinya terlepas dari pengaruh kekuasaan pemerintah, akan tetapi dalam pelaksanaannya telah menyimpang dari UUD 1945 antara lain pernah lahir UU No 19 tahun 1964 tentang campur tangan presiden terhadap pengadilan. Bahkan dalam penjelasannya disebutkan bahwa pengadilan tidak bebas dari pengaruh kekuasaan Eksekutif dan kekuasaan pembuat Undang-Undang.

Pengaruh kekuasaan pemerintahan Otoriter terhadap pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan yang independen terjadi mulai pada proses pengadilan sampai kepada pengaturan organisasi, administrasi dan keuangan. Segenap pengaruh eksekutif terhadap peradilan tersebut harus dilihat dalam rangka menghambat pelaksanaan kekuasaan lembaga peradilan yang independen. kekuasaan pemerintahan pada zaman orde lama memiliki kecenderungan untuk berupaya secara sistematis mempengaruhi kekuasaan lembaga peradilan yang ada saat itu. Baik melalui pengaturan perundang-undangan maupun Intervensi Langsung kekuasaan Eksekutif terhadap proses Peradilan. Dengan latar belakang sistem politik masa pemimpin besar revolusi lahirlah UU No 10 tahun 1985 tentang pengadilan dalam lingkungan Peradilan Umum dan Mahkamah Agung. Dalam era tersebut, bahkan ketua Mahkamah Agung menjadi salah satu menteri sebagai pembantu presiden. Ketentuan UU No 19 Tahun 1964 jelas bertentangan dengan pasal 24 dan 25 UUD 1945 beserta penjelasannya.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, jelaslah kekuasaan lembaga peradilan pada era demokrasi terpimpin/era orde lama bukan merupakan kekuasaan lembaga peradilan yang mandiri. Sebab secara kelembagaan kekuasaan lembaga peradilan pada masa itu tidak bebas dari pengaruh kekuasaan Eksekutif dan kekuasaan Legislatif bahkan kekuasaan Presiden itu sendiri. Hal ini terjadi karena lembaga peradilan belum bersifat Independen dan kerap diintervensi oleh banyak pihak, sekalipun begitu, perbaikan peradilan terus dilakukan karena mewujudkan peradilan yang agung bukanlah proses yang sebentar melainkan sebuah proses yang berjalan dari waktu ke waktu dan sebuah proses tersebut mengarah pada hal yang positif, dimulai sejak reformasi kekuasaan peradilan dimulai di Indonesia sejak tahun 1970.

### Fase 3: Masa Reformasi Kekuasaan Lembaga Peradilan (Tahun 1970-1998)

Berdasarkan latar belakang politik yang begitu dinamis seperti yang telah diutarakan diatas, maka lahirlah UU No. 14 Tahun 1970 yang membahas tentang ketentuan-ketentuan pokok kekuasaan kehakiman sebagai pengganti UU No. 19 tahun 1964, dimana UU No. 14 tahun 1970 tersebut merupakan resultan dari pertentangan pendapat antara kelompok komponen Orde Baru dengan kekuatan kelompok Militer yang tidak menghendaki kekuasaan lembaga peradilan Negara Kesatuan Republik Indonesia Terlepas dari kontrol pemerintah atau birokrasi. Hasil kompromi dari dua pandangan yang saling bertentangan tersebut adalah dicabutnya pasal 19 tersebut, serta makna pasal 24 dan 25 beserta penyelesaiannya dimasukkan dalam UU kekuasaan kehakiman yang baru tetapi pembinaan administrasi, organisasi dan finansial Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara. yang direktur jenderal nya dari Kehakiman Agung.

Sesuai dengan perkembangan istilah dalam bidang Peradilan saat, yang terdapat dalam berbagai Perundang-Undangan, antara lain Undang-Undang No. 14 Tahun 1970 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman, maka terhadap nama Pengadilan Ketentaraan perlu diadakan penyesuaian, yaitu menjadi:

- a) Mahkamah Militer (Mahmil)
- b) Mahkamah Militer Tinggi (Mahmilti)
- c) Mahkamah Militer Agung (Mahmilgung)

Kekuasaan lembaga peradilan yang merdeka telah disebutkan dalam pasal 11 ayat 1 ketetapan MPR RI No 111 / MPR/ 1978 yang berbunyi: "Mahkamah Agung adalah Badan yang melaksanakan kekuasaan kehakiman yang dalam pelaksanaan tugasnya, terlepas dari pengaruh pihak lain Ekstrayudisial." meskipun secara gagasan kelembagaan telah dibuat, Namun dalam kenyataannya pada periode 1970 sampai dengan tumbang nya masa orde baru, kemandirian lembaga peradilan tidak dapat terwujud sebagaimana yang diharapkan.

Undang-undang yang mengatur tentang kekuasaan kehakiman yang berlaku saat itu antara lain:

- a) UU No.14 tahun 1970 tentang ketentuan-ketentuan pokok kekuasaan kehakiman
- b) UU No. 14 tahun 1985 tentang Mahkamah Agung
- c) UU No. 2 tahun 1986 tentang Peradilan Umum
- d) UU No. 5 tahun 1986 tentang peradilan Tata Usaha Negara
- e) UU No. 7 tahun 1989 tentang Peradilan Agama
- f) UU No. 31 tahun 1997 tentang Peradilan Militer

Sesuai dengan berbagai Undang-Undang di atas, terdapat empat lingkungan organisasi kekuasaan Lembaga Peradilan yaitu:

- a) Lingkungan badan Peradilan Umum
- b) Lingkungan badan Peradilan Agama
- c) Lingkungan badan Peradilan Militer
- d) Lingkungan badan Peradilan Tata Usaha Negara

Lingkungan-lingkungan peradilan tersebut berpijak pada Mahkamah Agung

sebagai penyelenggara kekuasaan kehakiman tertinggi untuk semua lingkungan. Lingkungan Peradilan Militer mempunyai corak susunan yang berbeda meskipun berpuncak pada Mahkamah Agung. Berdasarkan UU No. 31 Tahun 1997 sampai dengan hari ini Peradilan Militer disusun pada 3 tingkatan peradilan yang digambarkan sebagai berikut :

- a) Pengadilan Militer sebagai peradilan Tingkat Pertama bagi para pencari keadilan yang Terdakwa berpangkat atau yang disamakan dengan Kapten ke bawah.
- b) Pengadilan Militer Tinggi sebagai:
  - Peradilan Tingkat Pertama bagi Terdakwa yang berpangkat Mayor atau yang disamakan dengan Mayor ke atas.
  - Peradilan Tingkat Pertama bagi sengketa Tata Usaha Militer.
  - Peradilan Banding terhadap Putusan Pengadilan Militer.

Pengadilan Militer Tinggi dengan Pengadilan Militer sebagai memutus perbedaan pendapat antara Perwira Penyerah Perkara dengan Oditur mengenai diajukan atau tidak suatu perkara di hadapan Peradilan Militer atau Peradilan Umum.

- c) Pengadilan Militer Utama sebagai:
  - Peradilan Tingkat Banding sengketa Tata Usaha Militer yang telah diputus oleh Pengadilan Militer Tinggi.
  - Memutus Tingkat Pertama dan terakhir sengketa wewenang dan mengadili antara Pengadilan Militer dalam daerah Pengadilan Militer Tinggi yang berlainan.

Peradilan dalam Lingkungan Peradilan Militer merupakan Badan Pelaksana kekuasaan Kehakiman di Lingkungan Angkatan Bersenjata, dengan tugas dan wewenang mengadili tindak pidana yang dilakukan oleh seseorang pada waktu melakukan tindak pidana adalah:

- a) Prajurit, yang berdasarkan Undang-Undang dipersamakan dengan Prajurit.
- b) Anggota, suatu golongan atau jawatan atau badan atau yang dipersamakan atau dianggap sebagai prajurit berdasarkan Undang-Undang.
- c) Memeriksa, memutus dan menyelesaikan sengketa Tata Usaha Angkatan Bersenjata bersangkutan atas permintaan dari pihak yang dirugikan sebagai akibat yang ditimbulkan oleh Tindak Pidana yang menjadi dasar dakwaan dan sekaligus memutus kedua perkara tersebut dalam satu Putusan.

Adapun Peradilan dalam Lingkungan Peradilan Militer, menurut UU No. 31 Tahun 1997 terdiri dari:

- a) Peradilan Militer
- b) Peradilan Militer Tinggi
- c) Peradilan Militer Utama
- d) Peradilan Militer Pertempuran

Tempat kedudukan Peradilan Militer Utama berada di Ibu Kota Negara Republik Indonesia, sedangkan nama, tempat kedudukan dan daerah hukum Peradilan Lainnya

ditetapkan dengan Keputusan Panglima dan apabila perlu Peradilan Militer dan Peradilan Militer Tinggi dapat bersidang di luar tempat kedudukannya, juga apabila diperlukan Peradilan Militer dan Peradilan Militer Tinggi dapat bersidang di luar daerah hukumnya atas izin kepala Panglima Militer Utama, sedangkan Peradilan Tertinggi dalam Peradilan Militer dalam Tingkat Kasasi adalah di bawah Mahkamah Agung RI.

Meskipun demikian, tetapi pengelolaan SDM masih diserahkan kepada Mabes TNI, dimana Aparatur Pengadilan Militer yang bukan anggota TNI merupakan bagian dari Pegawai Negeri Sipil Mabes TNI.

#### Fase 4: Sistem Peradilan Satu Atap di Indonesia

Perkembangan politik pasca jatuhnya Pemerintahan Orde Baru membawa tuntutan pembaharuan reformasi disegenap lapangan kehidupan berbangsa dan bernegara termasuk reformasi, reformasi hadir juga di bidang hukum secara umum dan di bidang Pengadilan secara khusus. Reformasi sektor hukum dan Pengadilan dimaksudkan untuk memperkuat Independensi Kekuasaan Lembaga Peradilan.

Pemikiran reformatif dalam bidang hukum adalah berkenaan dengan peran kekuasaan kehakiman yang muncul dalam era reformasi pada pertengahan dan akhir tahun 1990-an adalah bahwa organisasi, administrasi dan keuangan lembaga kekuasaan kehakiman harus ditangani oleh kekuasaan kehakiman sendiri, yaitu oleh badan peradilan. Selama lembaga eksekutif menangani organisasi, administrasi dan keuangan peradilan mengakibatkan beban Peradilan tidak berdiri Independen, terpengaruh oleh kekuasaan eksekutif.

Dalam kebijakan Reformasi pembangunan bidang hukum ditetapkan oleh dua hal yang mendasar yakni penanggulangan krisis di bidang hukum bertujuan untuk pemisahan secara tegas fungsi dan wewenang Aparatur Penegak Hukum agar dapat dicapai proporsionalitas, profesionalitas dan integritas yang utuh. Pelaksanaan Reformasi di bidang hukum yaitu pemisahan yang tegas antara fungsi-fungsi yudikatif dari eksekutif dan mewujudkan Sistem Hukum Nasional melalui program legislasi nasional secara terpadu serta menegakkan supremasi hukum dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara demi terciptanya tatanan masyarakat yang sentosa di bumi pertiwi Indonesia yang merupakan cita-cita bersama.

### **3. Reformasi**

Reformasi merupakan proses perubahan dengan mempertahankan atau perubahan tanpa menghancurkan sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan zaman dikenal sebagai reformasi Sarundajang (2000). Reformasi ini menunjukkan bahwa perubahan harus terjadi secara bertahap dan berkelanjutan, tidak melibatkan proses atau tindakan yang radikal atau revolusioner.

Reformasi sejatinya lahir dari semangat untuk melakukan perubahan yang sudah sejak lama dikuasai oleh pemimpin yang memiliki kekuasaan tertinggi selama 32 Tahun yang masa pemerintahannya dikenal sebagai masa orde baru. Pemerintahan baru Orde Baru mewarisi kerusakan ekonomi, sosial, dan politik. Pemerintahan Baru harus dapat

mengambil tindakan dan langkah yang tepat untuk keluar dari krisis karena jika mereka dapat menangani krisis dengan baik, mereka akan menjadi lebih kuat dan lebih diterima oleh masyarakat. Adam (2009) menyebut bahwa stabilitas keamanan nasional dan regional diperlukan untuk kemajuan ekonomi. Percayakanlah pembangunan ekonomi kepada kaum teknokrat karena keamanan dalam negeri harus terjamin agar penanam modal asing yang penting tidak terganggu..

Usman (2008) menambahkan sejatinya dalam reformasi Pemimpinnya menstabilkan politik, tetapi militer menangani politik setelah ekonomi stabil. Karena ABRI adalah hasil dari revolusi 1945 yang masih bertahan, ia harus terjun ke lapangan politik untuk melindungi bangsa dan negara RI. Meskipun kepemimpinan orde baru harus mengabaikan demokrasi dan hak asasi manusia, keberhasilan bergantung pada pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik, dan keamanan.

Kekecewaan terhadap kepemimpinan orde baru muncul di tengah masyarakat apalagi saat Indonesia mengalami krisis ekonomi, masyarakat semakin tidak puas dengan pemerintah ini. Krisis ini bermula di Thailand pada awal Juli 1997, mempengaruhi nilai tukar rupiah yang melemah. Indonesia meminta bantuan dari Dana Moneter Internasional untuk membantu menstabilkan ekonomi Indonesia. Dana Moneter Internasional mengklaim bahwa kegagalan pemerintahan Indonesia dalam memperbaiki ekonominya adalah penyebab krisis tersebut. Untuk menstabilkan ekonomi, Indonesia telah melakukan banyak cara meskipun menurut Luhulima (2006) tidak semuanya tidak berhasil. Perekonomian yang dibangun selama kurang lebih 32 tahun oleh Orde Baru mulai runtuh, dan kepercayaan publik mulai menurun. Harga barang mulai naik, banyak hubungan kerja diputus, dan banyak virus KKN di Indonesia.

Itulah penyebab kekuasaan orde baru itu runtuh. Namun demikian, semangat perubahan yang terjadi tidaklah semudah membalikan telapak tangan, sisa-sisa kekuasaan orde baru yang masih mengakar kuat membuat reformasi harus dilakukan secara bertahap dan tidak bisa dilakukan secara mendadak.

Baru pada Tahun 2004 Indonesia memasuki abad baru dalam kehidupan ketatanegaraan yang berkaitan dengan masalah penyelenggaraan fungsi kekuasaan Lembaga Peradilan. Undang-Undang Kekuasaan Kehakiman No. 4 Tahun 2004 Pasal 13 Ayat (1) menetapkan : "Organisasi, administrasi dan finansial Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya berada di bawah kekuasaan Mahkamah Agung."

Pemindahan kewenangan bidang organisasi, administrasi dan finansial Lembaga Peradilan dari eksekutif kepada yudikatif berdasar UU. No. 4 Tahun 2004 tersebut, maka pembinaan Bidang Teknis Yudisial dan Non Teknis Yudisial Lembaga Peradilan kini berada satu atap di bawah kekuasaan Mahkamah Agung. Pemindahan kewenangan di bidang organisasi adalah meliputi kedudukan, tugas, fungsi, kewenangan, dan struktur organisasi pada :

- 1) Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia
- 2) Direktorat Pembinaan Peradilan Agama Departemen Agama



- 3) Peradilan Tinggi
- 4) Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara
- 5) Peradilan Tinggi Agama/Mahkamah Syariah
- 6) Peradilan Negeri
- 7) Peradilan Tata Usaha Negara
- 8) Peradilan Agama / Mahkamah Syariah.

Pemindahan kewenangan di bidang administrasi meliputi kepegawaian, kekayaan negara, keuangan, arsip dan dokumen pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Direktorat Pembinaan Peradilan Agama Departemen Agama, Peradilan Tinggi, Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara, Peradilan Tinggi Agama / Mahkamah Syariah, Peradilan Negeri, Peradilan Tata Usaha Negara, Peradilan Agama/Mahkamah Syariah beralih dalam satu atap di bawah kekuasaan Mahkamah Agung.

Pengalihan di bidang finansial yakni mengenai anggaran yang sedang berjalan pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Direktorat Pembinaan Peradilan Agama Departemen Agama, Peradilan Tinggi, Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara, Peradilan Tinggi Agama / Mahkamah Syariah, Peradilan Negeri, Peradilan Tata Usaha Negara, Peradilan Agama / Mahkamah Syariah beralih dalam satu atap di bawah kekuasaan Mahkamah Agung.

Pada tanggal 1 Maret Tahun 2004 Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia telah menyerahkan organisasi, administrasi dan finansial dalam Lingkungan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara kepada Ketua Mahkamah Agung, dan pada tanggal 30 Juni 2004 Menteri Agama juga telah menyerahkan organisasi, administrasi dan finansial Lingkungan Peradilan Agama pada Ketua Mahkamah Agung.

Selanjutnya karena berbagai kendala teknis, sedikit tertunda dari tanggal 30 Juni 2004 yang ditetapkan dalam UU, pada tanggal 1 September 2004 Panglima ABRI juga telah menyerahkan organisasi, administrasi dan finansial Lingkungan Peradilan Militer kepada Ketua Mahkamah Agung RI, dan sesuai dengan Pasal 43 UU. No. 4 Tahun 2004 tentang kekuasaan kehakiman, sejak dialihkannya organisasi, administrasi dan finansial sebagaimana dimaksud oleh Pasal 42 Ayat 1 maka :

- 1) Semua Pegawai Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Peradilan Tinggi, Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara, Peradilan Negeri, Peradilan Tata Usaha Negara menjadi Pegawai pada Mahkamah Agung.

- 2) Semua Pegawai yang menduduki jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Peradilan Tata Usaha Negara Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Peradilan Tinggi, Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara, Peradilan Negeri, Peradilan Tata Usaha Negara, menjadi tetap menduduki jabatannya dan tetap menerima tunjangan jabatan pada Mahkamah Agung.

- 3) Semua Aset milik / barang inventaris di lingkungan Pengadilan Negeri dan Peradilan Tinggi serta Peradilan Tata Usaha Negara dan Peradilan Tinggi Tata Usaha Negara beralih ke Mahkamah Agung.

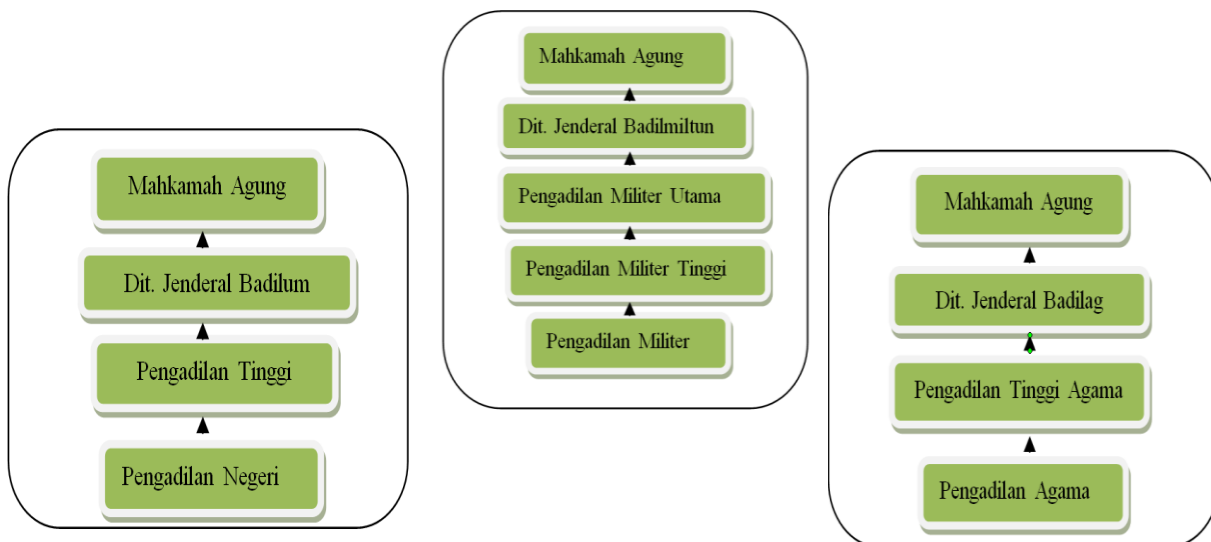
Berdasarkan Pasal 44 UU. No. 4 Tahun 2004 tentang Kekuasaan kehakiman, sejak dialihkannya organisasi, administrasi dan finansial sebagaimana dimaksud oleh Pasal 42 Ayat (2) maka :

- 1) Semua Pegawai Direktorat Pembinaan Peradilan Agama Departemen Agama menjadi Pegawai Direktorat Jenderal Badan Peradilan Agama pada Mahkamah Agung serta Pegawai Peradilan Agama dan Peradilan Tinggi Agama menjadi Pegawai Mahkamah Agung.
- 2) Semua Pegawai yang menduduki jabatan struktural pada Direktorat Pembinaan Peradilan Agama Departemen Agama menduduki Jabatan pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Agama pada Mahkamah Agung sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 3) Semua aset milik/barang inventaris pada Peradilan Agama dan Peradilan Tinggi Agama beralih ke Mahkamah Agung.

Berdasarkan Pasal 45 UU. No. 4 Tahun 2004 tentang Kekuasaan kehakiman, sejak dialihkannya organisasi, administrasi dan finansial sebagaimana dimaksud oleh Pasal 42 Ayat (3), maka:

- a) Pembinaan personel militer di Lingkungan Peradilan Militer dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang mengatur personel militer.
- b) Semua PNS di Lingkungan Peradilan Militer beralih menjadi PNS di Mahkamah Agung.

Namun semua perpindahan itu tidak membuat perpindahan berjalan dengan mulus, terdapat berbagai masalah yang menghadapi salah satunya adalah rasa Feodalisme dan hirarki yang ada di Militer yang masih terbawa mulai dari saat perpindahan dilakukan hingga saat ini. Salah satu yang paling mencolok adalah terdapat Disparitas kelembagaan dari Mabes TNI ke Mahkamah Agung. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disparitas merupakan arti dari perbedaan atau jarak (Alwi, 2002, p. 270). Sedangkan menurut Black's Law Dictionary, disparitas merupakan suatu bentuk ketidaksetaraan atau perbedaan kuantitas atau kualitas antara dua atau lebih dari sesuatu (Garner, 1999, p. 482). Oleh sebab itu di disparitas dalam kelembagaan dari Mabes TNI ke Mahkamah Agung yakni ditunjukkan dengan adanya Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi menjadikan perbedaan secara kelembagaan dibandingkan 3 lembaga peradilan yang lain. Untuk lebih jelasnya dapat perhatikan gambar dibawah ini:



Gambar 1: Struktur Organisasi Peradilan

Ini merupakan hirarki yang ada di Pengadilan Militer. Hal tersebut berbeda sekali dengan yang ada di 3 (tiga) Lembaga Peradilan yang lain seperti Peradilan Umum, Agama, dan Tata Usaha Negara. Hal inilah yang menjadi pintu masuk dari Disparitas kelembagaan yang terjadi seperti yang telah dipaparkan pada paragraf sebelumnya.

Maka untuk mengatasi masalah disparitas tersebut, Ketua Mahkamah Agung saat itu yakni Dr. Harifin A. Tumpa membuat sebuah regulasi yang secara spesifik mengatur mengenai pembagian wewenang. Tercantum di dalamnya penjelasan mengenai Tingkat Banding, yakni Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tentang tentang Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian. Namun implementasi Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tersebut masih bermasalah karena belum diimplementasikan secara maksimal. Hal ini disebabkan masih adanya budaya feodalisme dan hirarki yang ditandai dengan sikap Pengadilan Militer Utama yang masih merasa sebagai lembaga tingkat banding tertinggi walaupun secara aturan tidak tempat dan membuat administrasi jadi lebih lama. Manajemen SDM pada lingkungan peradilan militer juga belum sepenuhnya menjalankan kewajibannya secara maksimal sesuai dengan tugasnya dalam mengatur SDM.

### C. METODE

Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam perjalanannya Penelitian ini menggunakan metode penelitian *Case Study* (studi kasus) secara spesifik *within-case study* yakni menggunakan pendekatan kualitatif dimana peneliti berfokus pada causal path dalam sebuah kasus dan *controlled comparison (cross case)* yang dimana ini digunakan untuk menganalisa variabel dalam beberapa kasus dipertajam dengan metode *variable congruence*, yakni secara sederhana dapat dimaknai dengan melihat kesesuaian peraturan dengan yang terjadi di lapangan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mempergunakan wawancara mendalam, observasi, studi dokumen, dan triangulasi

pada proses pengumpulan data dalam penelitian

Metode pendekatan dalam penelitian yang tidak hanya melihat pada satu lokus penelitian kecil saja melainkan juga akan dilihat secara garis besar dan adanya kemungkinan pola otoritas tersebut dapat juga terjadi pada instansi lain selain Peradilan Militer di Lingkungan Mahkamah Agung yang didalamnya terdapat TNI dan ASN yang bekerjasama dalam sebuah Instansi Pemerintah yang sama meski kesamaan pola yang ada.

#### **D. HASIL DAN DISKUSI**

Penelitian ini secara serius melakukan wawancara kepada seluruh pejabat struktural Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dan Pengadilan Militer Utama, dimulai dari pelaksana hingga pejabat eselon III dan eselon IV, dimana dalam lingkungan Mahkamah Agung eselon III dan eselon IV masih ada dan belum melakukan peremajaan struktur organisasi dengan berbagai pertimbangan, sehingga penelitian ini melakukan wawancara kepada semua pejabat struktural yang memiliki kewenangan pada bidang kepegawaian.

Berbagai narasumber memiliki pendapat dan paradigma yang menarik mengenai bagaimana disparitas kelembagaan ini sejatinya merupakan masalah yang sejatinya telah lama menjadi sesuatu yang mengganjal pada pemikiran pelaksana dan para pejabat struktural, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing, hanya saja berbeda-beda dalam menanggapi dan mencari solusi dari persoalan ini, berikut adalah pandangan dari Pejabat Struktural dan Pelaksana di Lingkungan Peradilan Militer:

- a. Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Pengadilan Militer Utama, Erichon Bangun, menilai bahwasanya terjadinya perbedaan paradigma dalam melihat peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 masih terjadi di lingkungan peradilan militer karenanya sudah seharusnya peraturan itu diterapkan secara maksimal dan Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta menerapkan peraturan tersebut secara maksimal.
- b. Kepala Bagian Perencanaan dan Kepegawaian Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, Sri Rahayu, berpendapat sejatinya peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 sudah berjalan, namun belum maksimal dalam implementasinya, sehingga seharusnya Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi duduk bersama dan mendiskusikan mengenai Implementasi peraturan ini sehingga pada akhirnya dibuatkan petunjuk teknis (Juknis) dari peraturan ini agar tidak terjadi kesimpangsiuran antara hak dan kewajiban antar dua pengadilan tingkat banding.
- c. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Teknologi Informasi Pengadilan Militer Utama, Fairuz Lazwardi, berpendapat bahwasanya Implementasi dari Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 merupakan sebuah keputusan yang telah ditetapkan oleh Mahkamah Agung sudah seharusnya peraturan diimplementasikan secara utuh dan diterapkan secara

maksimal baik oleh Pengadilan Militer Utama maupun Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta

- d. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Teknologi Informasi Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, Cahyani Nurpriyanti, memiliki pandangan sejatinya Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dan Pengadilan Militer Utama adalah dua satuan kerja tingkat banding yang setara namun pada implementasinya itu masih setengah hati dilakukan dan sudah seharusnya duduk bersama untuk bisa mencapai kesepahaman dan kesepakatan terkait bagaimana implementasi peraturan ini secara maksimal
- e. Kepala Sub Bagian Sertifikasi dan Angka Kredit Mahkamah Agung, Sunyoto, berpendapat bahwa dalam sejarahnya sebelum bergabung dengan Mahkamah Agung Pengadilan Militer Utama memang lembaga tertinggi dalam lingkungan peradilan militer, karenanya sangat dipahami jikalau Pengadilan Militer Utama merasa memiliki kedigdayaan, Namun setelah bergabung dengan Mahkamah Agung sejatinya Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta keduanya adalah setara dan sejajar.

### **1. Paradigma Pelaksana**

Jikalau Pejabat Struktural memiliki pendapat yang mengarah pada implementasi Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125, pada bagian Penelitian ini akan coba digambarkan bagaimana pendapat Aparatur Sipil Negara yang tidak memiliki jabatan struktural yakni Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian dan Para Pelaksana pada dua satuan kerja di Lingkungan Peradilan Militer ini memiliki pendapat yang lebih menarik dan konstruktif hal ini mungkin dilatar belakangi karena para pelaksana ini memiliki usia yang relatif lebih muda dan memiliki pandangan yang lebih menarik untuk ditelaah lebih jauh, yakni antara lain:

- a. Analisis Kepegawaian Ahli Pertama Pengadilan Militer Utama, Avian Septiandhanu, berpendapat bahwasanya Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, sudah sekian lama mengalami kebingungan antara pembagian kewenangan di Pengadilan Militer Utama, mana yang merupakan ranah Pengadilan Militer Utama mana yang merupakan ranah Pengadilan Militer Tinggi, karenanya kebingungan ini harus segera diselesaikan dengan cara duduk bersama dan mengajak Direktorat Jenderal Badan Peradilan Militer dan Tata Usaha Negara (Dirjen Badilmiltun) untuk menjadi mediator dalam pertemuan ini.
- b. Analisis Tata Laksana Pengadilan Militer Utama, Ashhab Triono, juga sepakat dengan hal apa yang disampaikan Avian, menurutnya Pengadilan Militer Utama seperti tidak memiliki jajaran pada pengadilan dibawahnya, karena setiap Pengadilan telah memiliki jenjang tingkat banding masing-masing, yakni Pengadilan Militer Tinggi I Medan, Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta dan Pengadilan Militer Tinggi III Surabaya, karenanya sepakat bahwa hal tersebut perlu dilakukan perubahan dengan cara duduk bersama, atau secara lebih luas mengajak perubahan status kelembagaan menjadi Kepegawaian

Kepaniteraan seperti yang ada di Kepaniteraan Mahkamah Agung, lebih lanjut bahkan Ashhab menilai dimungkinkannya untuk revisi Undang-Undang Peradilan Militer Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer karena sejatinya sudah direkomendasikan oleh Mahkamah Konstitusi.

- c. Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, Winda Permatasari, juga menilai bahwa kewenangan Pengadilan Militer Utama sejatinya memiliki kesamaan dengan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta, karena bukan tidak mungkin jikalau Peraturan Ketua Mahkamah Agung tersebut diterapkan secara maksimal dengan mempertemukan para pihak yang terkait.
- d. Analisis Tata Laksana Pengadilan Militer Utama, Annas Haq Anwar, menambahkan jikalau kewenangan antara Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta sudah setara, maka secara kelembagaan tidak ada kebingungan antara Tupoksi dua satuan kerja ini, yang mengakibatkan optimalisasi pada bagian kepegawaian pada kedua lembaga.

Solusi dan alternatif menjadi sangat penting karena penelitian ini berbasis pada penerapan yang diharapkan mampu diimplementasikan secara konkret, penelitian ini mencoba untuk menelaah secara konkret dampak dan solusi dari disparitas yang terjadi pada hari ini, dalam hasil wawancara didapati bahwa disparitas kelembagaan yang terjadi hari ini adalah dampak dari pengelolaan yang berbasis pada kebijakan, dan kebijakan yang terjadi dewasa ini disebabkan adanya kekosongan dasar hukum maupun implementasi dari sebuah peraturan yang belum maksimal, karenanya penelitian ini melakukan perubahan yang sederhana bagi orang lain, Namun berdampak besar bagi lembaga peradilan militer kedepannya.

Melalui pendekatan keilmuan yang mempunyai dan dirasa cocok dengan dinamika peradilan militer hari ini, maka kedepannya diharapkan tercipta sebuah kesepahaman dan perbaikan dalam melihat berbagai persoalan yang terjadi selama ini, yakni panjangnya birokrasi dalam lembaga peradilan militer, membuat tata kelola persuratan semakin sederhana, dokumen pengurusan pola promosi dan mutasi yang sederhana dan sesuai dengan yang diharapkan, hingga pengajuan penghargaan ataupun pelatihan dapat terdistribusi secara maksimal dan tidak berlarut-larut dan hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menemukan kesamaan perspektif atas realita yang terjadi selama ini dan menjadi memiliki keinginan untuk memperbaiki segala sesuatu menjadi sebagaimana mestinya.

## **2. *Equal Employment Opportunity (EEO)***

Setelah berhasil menemukan kesamaan persepektif mengenai perlunya perbaikan dan perubahan dalam menyelesaikan persoalan ini, diperlukan solusi dalam mewujudkan perubahan dengan sebuah strategi, yakni strategi dalam penelitian ini menawarkan konsep Equal Employment Opportunity. Pengertian Equal Employment Opportunity (EEO) adalah persamaan hak semua warga negara untuk memperoleh kesempatan pekerjaan tanpa memandang jenis kelamin, usia, ras negara

asal, agama dan disabilitas mereka (George dan Jones, 2006). Prinsip EEO yang utama yaitu *"a fair chance for everyone at work"*, dimana setiap orang harus memiliki akses yang sama, dan dalam pekerjaan setiap orang harus memiliki kesempatan kerja yang sama untuk memperoleh pelatihan dan promosi serta kondisi kerja yang adil (Dwipayana, 2011). Menurut Wilson (2012), EEO ini adalah suatu upaya yang dilakukan pemerintah untuk dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan sama atas pekerjaan tanpa membedakan ras, usia, jenis kelamin, agama atau suku.

Kesempatan dan perlakuan yang sama dalam pekerjaan juga dapat diartikan sebagai akses yang sama terhadap pekerjaan dan manfaat dan layanan bagi seluruh karyawan dan calon karyawan di tempat kerja. EEO merupakan konsep yang luas yang menunjukkan bahwa setiap orang harus mendapat perlakuan yang sama pada semua tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2001). EEO dikeluarkan oleh *International Labor Organization* (ILO) dan diatur pada masing-masing negara dengan tujuan menghapuskan diskriminasi dalam pekerjaan.

Pemberlakuan EEO itu sendiri bisa dilihat dari berbagai aspek seperti misalnya dalam hal rekrutmen dan seleksi, pengupahan, jaminan sosial tenaga kerja, juga pengembangan karir atau jabatan. Pemerintah Indonesia telah meratifikasi dua konvensi dasar ILO. Pertama, Konvensi ILO No. 100 Tahun 1951 tentang Pengupahan yang Sama untuk Pekerjaan yang Sama Nilainya, yang diratifikasi dengan Undang-Undang No. 80 Tahun 1957; dan Konvensi ILO No. 111 Tahun 1958 tentang Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, yang diratifikasi dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 1999. Kedua konvensi tersebut merupakan panduan utama dalam penerapan kesempatan dan perlakuan yang sama dalam pekerjaan di Indonesia. Sebagai salah satu negara anggota ILO, Indonesia wajib menjunjung tinggi prinsip-prinsip yang terkandung dalam konvensi tersebut.

*Equal Employment Opportunity* tidak mengasumsikan bahwa setiap orang memiliki kemampuan yang sama, kualifikasi yang sama dan pengalaman yang sama tetapi bertujuan memberikan setiap orang kesempatan yang sama (*equal chance*) untuk menggunakan dan mengeluarkan seluruh bakat dan kemampuannya. Kedua konvensi tersebut jugalah yang selanjutnya menjadi salah satu pertimbangan dalam pengesahan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

Menurut Gugus Tugas EEO Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI (2005) bahwa EEO meliputi:

- a. Perlakuan yang adil, yakni EEO merupakan instrumen bagi setiap pekerja dan para pencari kerja. Tak bisa dipungkiri, perbedaan perlakuan antara ASN dengan TNI masih terasa, namun demikian sejatinya sudah ada aturan masing-masing yang mengatur bagaimana pengelolaan ASN maupun hanya memang untuk perlakuan yang adil terkait untuk mutasi pegawai belum diperlakukan dengan sama ASN kerap mengalami kendala dalam teknis promosi dan mutasi.
- b. Berdasarkan prestasi, yakni EEO dilaksanakan dengan mengacu pada prestasi kerja seseorang, sehingga para pemberi kerja memperoleh tenaga kerja sesuai dengan yang disyaratkan yang senada dengan Pasal 69



Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Rasa senioritas yang tinggi menjadi ganjalan dalam implementasi berdasarkan prestasi atau yang disebut merit sistem, dalam urusannya dengan promosi ASN yang lebih senior seringkali dipromosikan lebih dahulu dibandingkan dengan ASN yang lebih muda dengan pertimbangan usia yang cenderung relatif lebih muda.

- c. Instrumen untuk mencapai efisiensi, yakni dengan pelaksanaan EEO, diharapkan akan tercapai efisiensi dan efektivitas kerja sehingga meningkatkan produktivitas dan etos kerja untuk berkompetisi. Pengadilan Militer Utama maupun Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta lebih mengedepankan kehadiran dari personel di kantor karena dengan hadirnya personel di kantor diharapkan mencapai efektivitas kerja sehingga produktivitas semakin baik.
- d. Mengikutsertakan pekerja secara aktif dan potensial, yakni kondisi dimana prasyarat keberhasilan perencanaan pihak perusahaan untuk mencapai manajemen berkualitas. Pola hirarki dari Pengadilan Militer membuat personel ASN sulit untuk secara aktif dalam memberikan masukan jika tidak ditanyakan atau dipersilahkan oleh atasan ASN terkait.
- e. Jalan terbaik untuk merencanakan bisnis, yakni dimana adanya kesesuaian dengan tujuan EEO dan akan menghilangkan hambatan di tempat kerja untuk mencapai karir puncak. Pola kinerja yang repetitif membuat tunjangan puncak karir dari ASN tidak menjadi prioritas dalam melihat tujuan yang sesuai dengan kemampuannya. Kesempatan tujuan karir terbuka disaat terjadi kekosongan jabatan struktural pada bidang kesekretariatan karena dalam bidang kepaniteraan hanya dikhususkan untuk prajurit TNI.
- f. Berkaitan dengan semua aspek dalam dunia kerja, yakni termasuk rekrutmen tenaga kerja, pemberian pengupahan dan kompensasi, serta pengembangan karir dan kondisi kerja. Sejatinya untuk urusan pengupahan dan kompensasi telah diatur dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, meskipun sebagaimana telah dijabarkan sebelumnya dalam hal pengembangan karir dan kondisi kerja masih sangat bergantung dengan kondisi disparitas kelembagaan yang terjadi saat ini.

Lebih lanjut, Gugus Tugas EEO Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI (2005) menyatakan bahwa EEO bukan merupakan:

- 1) Kuota, yakni artinya bukan pemenuhan prosentase jumlah tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Kesetaraan dalam hal ini tidak berarti jumlah harus sama antara laki-laki dan perempuan. Meskipun ada penetapan kuota, misalnya untuk mengikuti pelatihan, rekrutmen atau keterwakilan dalam organisasi, namun tetap harus memperhatikan persyaratan normatif dan administratif (melalui persaingan secara sehat) dan tidak memaksakan target pemenuhan kuota tersebut.
- 2) Belas kasihan, yakni menempatkan perempuan dalam pekerjaan dengan alasan belas kasihan dan mengharapkan akan memberikan keuntungan pada pihak laki-laki.

- 3) Menghindari tuduhan melaksanakan diskriminasi, yakni EEO tidak akan menggantikan salah satu bentuk ketidakadilan di mata hukum, karena tindakan ini mempunyai dasar prestasi kerja dan merupakan pelaksanaan fungsi personalia (sumber daya manusia) di tempat kerja yang berlaku bagi semua pekerja.
- 4) Bukan merupakan satu-satunya hal yang dianggap baik dan dipercaya (*to good to be true*), seperti manfaat yang diharapkan oleh pihak pekerja/buruh dan manajemen dengan adanya sistem manajemen yang baik.
- 5) Kemurahan hati, yakni indakan EEO bukan dimaksudkan sebagai tuntutan, sumbangan, atau kemurahan hati bagi perempuan.

Berdasarkan data yang diolah dari wawancara dan pemikiran dari seluruh narasumber dapat dilihat kesamaan pola yang tergambar antara lain adalah terdapat pemahaman yang sama bahwa dinamika organisasi hari ini memang penuh dengan tantangan, dan akan lebih baik jikalau ada perubahan dan perbaikan dalam hal implementasi Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009, bahwa memang selama ini belum dilaksanakan secara maksimal, walaupun peraturan tersebut telah berjalan sekian lama. walaupun demikian, perubahan dan perbaikan yang ditawarkan oleh masing-masing Narasumber berbeda, Terdapat Narasumber yang berpendapat hanya perlu penegasan dari aturan yang ada sehingga tegas langsung diimplementasikan, Namun terdapat pula Narasumber yang menilai butuh sarana untuk duduk bersama demi mencapai sebuah output.

Melalui teori *Equal Employment Opportunity* (EEO) Output kedepannya dapat berupa rancangan pembuatan nota kesepahaman ataupun *Memorandum of Understanding* (MoU) antara dua lembaga peradilan tingkat banding di Lingkungan Pengadilan Militer, bahwa keduanya adalah setara dan tidak berbeda layaknya lingkungan peradilan lain, sehingga kesetaraan dapat terwujud dan segala perbedaan, perbedaan paradigma hingga rasa digdaya yang ada satu sama lainnya bisa dihilangkan, dan mulai mengaplikasikan regulasi serta peraturan secara seksama dan bijaksana.

## E. SIMPULAN

Sejarah peradilan militer tak bisa dipungkiri merupakan perjalanan dan pembelajaran yang panjang mulai dari zaman penjajahan hingga hari ini, namun yang satu hal yang pasti adalah bahwasanya dinamika dan perubahan bukanlah sesuatu hal yang asing bagi peradilan militer, karenanya apa yang terjadi hari ini merupakan pembelajaran dari apa yang terjadi di masa lalu dan Penelitian ini menunjukkan bahwasanya masih ada persoalan yang terjadi dalam Lingkungan Peradilan Militer dalam urusannya terkait dengan pengelolaan SDM yang dituangkan dalam peraturan yang berlaku ternyata belum diimplementasikan seluruhnya karena terdapat disparitas kelembagaan yang terjadi saat ini hingga membuat terhambatnya Pola Promosi dan Mutasi dan administrasi persuratan di lingkungan peradilan militer.

Tentu semua persoalan itu, tidak boleh menjadi permasalahan yang tak kunjung selesai begitu saja, hasil riset menunjukkan bahwasanya semua narasumber

dan responden sepakat dan percaya bahwa terdapat permasalahan dan hambatan dalam melaksanakan implementasi dari Keputusan ketua Mahkamah Agung nomor 125 tahun 2009 Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian, menariknya seluruh responden dan Narasumber berasal dari kedua satuan kerja yakni Pengadilan Militer Utama dan Pengadilan Militer Tinggi II Jakarta menilai bahwa implementasi ini belum tegas, bahkan seluruhnya menilai bahwasanya saat ini implementasi peraturan ini masih setengah hati, sehingga sudah seharusnya persoalan ini diperbaiki, melalui dipertemukan dua pihak yang ternyata memiliki pandangan yang sama agar kedepannya Keputusan Ketua Mahkamah Agung nomor 125 tahun 2009 dapat diimplementasikan secara menyeluruh dan ada perubahan/perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya ASN di lingkungan Peradilan Militer.

## REFERENCES

1. Adam, A. W. (2009). *Membongkar manipulasi Sejarah*. Jakarta: Kompas Alexander L. George dan Andrew Bennett. (2005). *Case Studies and Theory Development in The Social Science*. Cambridge: BCSIA.
2. Amir, H. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development) Uji Produk Kuantitatif dan Kualitatif Proses dan Hasil*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
3. Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Asdi Mahasatya. Jakarta.
4. Bryan Garner. (1999). *Black's Law Dictionary*, Minnesota: St Paul Minn.
5. Creswell, J, W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Cetakan Kedua. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
6. Creswell, J. W. (2018). *Keterampilan Esensial Untuk Peneliti Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
7. Danim, S. (2012). *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
8. Gulo, W. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo. Suwati, Yuli. 2013. *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas hijau Samarinda*. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
9. Hasan Alwi et. al. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Balas Pustaka.
10. Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
11. Kreitner. Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Organizational Behavioral*. Ed. 5. Boston: McGraw-Hill.
12. Kusmarni, Y. (2012). *Studi kasus*. UGM Jurnal Edu UGM Press, 2.
13. Luhulima. (2006). *Hari-Hari Terpanjang Mundurnya Presiden Soeharto dan Beberapa Peristiwa Terkait*. Jakarta.
14. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd.

15. Moleong, L. J. (2014). *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
16. Mulyana, D. & S. (2013). *Metode Penelitian Komunikas: contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis*. Cetakan ke 3. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,.
17. Panalar, A (2020) *Analisis Strategi Pengelolaan Ambidexterity Antara Rasionalitas dan Kreativitas (Studi Kasus 3 UKM Studio Video Game)* (Tesis Magister, Universitas Islam Indonesia). Diakses dari:  
<https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/12345678920398/01%20cover.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Prihatsanti, U., Suryanto, S., & Hendriani, W. (2018). *Menggunakan studi kasus sebagai metode ilmiah dalam Psikologi*. *Buletin Psikologi*, 26(2), 126-136.
19. Ratnawati, S. (2020). *Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (studi kasus di kantor pos Kota Magelang 56100)*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70. 17, 58-70.
20. Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif (Qualitative research approach)*. Deepublish.
21. Sugiyono. (2017). *Metode Kuantitatif Sugiyono*. (2017). *Metode Kuantitatif*. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (pp. 13-19). In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
22. Sutopo, A., & Setya Budi, T. (2016). *Model Penilaian Kualitas Terjemahan Karya Sastra*.
23. Sarundajang, S.H. (2000). *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
24. Usman, S. (2008). *Mengapa Rakyat Indonesia Mendukung Presiden Suharto?*. Jakarta: Djakarta.
25. Wajong, J. (1961). *Fungsi Administrasi Publik*. Djakarta: Djambatan.
26. Yona, S. (2006). *Penyusunan studi kasus*. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 10(2), 76-80.
27. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
28. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer
29. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
30. Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tentang Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian
31. *Jejak Kasus Aung San Suu Kyi hingga Vonis 4 Tahun Penjara (cnnindonesia.com)* (diakses pada 28 September 2023 pukul 10.00 WIB)
32. *Sejarah Peradilan Militer di Indonesia (dilmilti-jakarta.go.id)* (diakses pada 28 September 2023 Pukul 14.00)

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A. W. (2009). *Membongkar manipulasi Sejarah*. Jakarta: Kompas
- Alexander L. George dan Andrew Bennett. (2005). *Case Studies and Theory Development in The Social Science*. Cambridge: BCSIA.
- Amir, H. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development) Uji Produk Kuantitatif dan Kualitatif Proses dan Hasil*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT.Asdi Mahasatya.Jakarta.
- Bryan Garner. (1999). *Black's Law Dictionary*, Minnesota: St Paul Minn.
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Cetakan Kedua. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2018). *Keterampilan Esensial Untuk Peneliti Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (2012). *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gulo, W. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo. Suwati, Yuli. 2013. *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas hijau Samarinda*. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
- Hasan Alwi et. al. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Balas Pustaka.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kreitner. Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Organizational Behavioral*. Ed. 5. Boston: McGraw-Hill.
- Kusmarni, Y. (2012). *Studi kasus*. UGM Jurnal Edu UGM Press, 2.
- Luhulima. (2006). *Hari-Hari Terpanjang Mundurnya Presiden Soeharto dan Beberapa Peristiwa Terkait*. Jakarta.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd.
- Moleong, L. J. (2014). *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. & S. (2013). *Metode Penelitian Komunikas: contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis*. Cetakan ke 3. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,.
- Panalar, A (2020) *Analisis Strategi Pengelolaan Ambidexterity Antara Rasionalitas dan Kreativitas (Studi Kasus 3 UKM Studio Video Game)* (Tesis Magister, Universitas Islam Indonesia) Diakses dari <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/20398/01%20cover.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prihatsanti, U., Suryanto, S., & Hendriani, W. (2018). *Menggunakan studi kasus sebagai metode ilmiah dalam Psikologi*. *Buletin Psikologi*, 26(2), 126-136.
- Ratnawati, S. (2020). *Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (studi kasus di kantor pos Kota Magelang 56100)*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70. 17, 58–70.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif (Qualitative research approach)*. Deepublish.
- Sugiyono. (2017). *Metode Kuantitatif*. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (pp. 13–19).f. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sutopo, A., & Setya Budi, T. (2016). *Model Penilaian Kualitas Terjemahan Karya Sastra*.
- Sarundajang, S.H. (2000). *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Usman, S. (2008). *Mengapa Rakyat Indonesia Mendukung Presiden Suharto?*. Jakarta: C.V Djakarta.
- Wajong, J. (1961). *Fungsi Administrasi Publik*. Djakarta: Djambatan.
- Yona, S. (2006). *Penyusunan studi kasus*. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 10(2), 76-80.

### **Peraturan dan Perundang-undangan**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Ketua Mahkamah Agung Nomor 125 Tahun 2009 tentang Pendelegasian sebagian Wewenang kepada Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Banding di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penandatanganan di Bidang Kepegawaian

### **Website**

*Jejak Kasus Aung San Suu Kyi hingga Vonis 4 Tahun Penjara (cnnindonesia.com)  
(diakses pada 28 September 2023 pukul 10.00 WIB)*

*Sejarah Peradilan Militer di Indonesia (dilmilti-jakarta.go.id)  
(diakses pada 28 September 2023 Pukul 14.00)*