

BAB 6 PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Mahkamah Konstitusi dianggap berhasil mengembangkan organisasi menjadi instansi publik yang mampu menerapkan nilai-nilai peradilan yang bebas dan tidak memihak (*imparsial*). Selain itu, organisasi birokrasi Mahkamah Konstitusi juga dianggap berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di tengah-tengah menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap instansi birokrasi dan peradilan. Penelitian yang dilakukan terhadap organisasi Mahkamah Konstitusi mendapati organisasi Mahkamah Konstitusi berdasarkan model 7-S McKinsey adalah sebagai berikut.

6.1.1 *System* (Sistem)

Sebagai instansi publik, Mahkamah Konstitusi memahami betul peran dan posisinya untuk melayani kepentingan masyarakat. Terlebih Mahkamah Konstitusi juga merupakan instansi publik yang memiliki peran dan fungsi teramat khusus, yakni menjadi pengadil terhadap sengketa konstitusional yang terjadi di masyarakat. Agar pelayanan yang diberikan bagi masyarakat dapat terlaksana dengan optimal, Mahkamah Konstitusi benar-benar menerapkan sistem organisasi yang mengutamakan prinsip keterbukaan, khususnya dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Mahkamah Konstitusi juga selalu mengedepankan slogan “Berperkara di Mahkamah Konstitusi Tidak Dipungut Biaya”, karena memang tidak ada biaya perkara yang dikenakan kepada masyarakat dalam mengajukan permohonan di Mahkamah Konstitusi. Melalui prinsip keterbukaan tersebut, Mahkamah Konstitusi selalu membuka diri terhadap masukan dan saran yang diberikan oleh berbagai pihak untuk perbaikan pelayanan di Mahkamah Konstitusi.

Hal lain yang sangat diutamakan Mahkamah Konstitusi dalam upayanya mewujudkan instansi birokrasi dan lembaga peradilan yang modern dan terpercaya adalah membangun sistem jaringan teknologi informasi dan komunikasi (*information and communication technology*

atau ICT). Melalui perangkat ICT, Mahkamah Konstitusi memelopori sistem peradilan yang cepat, murah, sederhana atau mudah, dan transparan. Pelayanan peradilan, mulai pendaftaran perkara hingga memperoleh salinan putusan, dilakukan dengan sistem *one stop services* melalui laman atau website Mahkamah Konstitusi.

6.1.2 *Strategy* (Strategi)

Kokohnya bangunan organisasi Mahkamah Konstitusi hingga saat ini pada saat lembaga lain yang sesama lahir pada era reformasi satu persatu bertumbuhan adalah juga karena strategi yang jelas dan terukur. Sejak awal terbentuk, Mahkamah Konstitusi telah secara tegas melakukan *positioning* sebagai lembaga peradilan yang bersih, transparan, modern, dan berorientasi pada pelayanan melalui perumusan visi dan misi. Tidak sampai di situ saja, visi dan misi tersebut selanjutnya secara konsisten dilaksanakan dan diimplementasikan melalui berbagai program dan aturan operasional.

Meskipun tidak setiap pegawai terlibat dalam penyusunan *grand design* strategi organisasi, namun prosedur sosialisasi dan penanaman pemahaman dapat dijalankan dengan baik. Hal tersebut menyebabkan pelaksanaan strategi organisasi dapat dilakukan secara optimal.

6.1.3 *Structure* (Struktur Organisasi)

Sebagai lembaga tinggi negara, Mahkamah Konstitusi memiliki struktur organisasi yang sangat ramping, baik dari segi jabatan eselon maupun segi jumlah pegawai. Sejak awal, Mahkamah Konstitusi telah mendesain organisasi menjadi sebuah organisasi yang ramping namun kaya fungsi. Desain tersebut menuntut jumlah pegawai yang tidak banyak namun masing-masing pegawai memiliki ragam kemampuan (*multi tasking*). Selain itu, dengan struktur yang ramping, mekanisme koordinasi menjadi lebih mudah sehingga kinerja organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Begitu pula dengan rentang kendali kewenangan (*span of control*), setiap jabatan eselon memiliki rentang kendali yang tidak terlalu luas

sehingga mudah mengawasi kinerja bawahan. Hal ini memudahkan pimpinan organisasi untuk melakukan kontrol terhadap kinerja bawahan. Sedemikian mudahnya kontrol pimpinan, menyebabkan mekanisme pengambilan keputusan atas kebijakan organisasi menjadi cenderung sentralistik. Namun, pada aspek koordinasi antarunit kerja dan pendefinisian tugas serta wewenang masing-masing anggota masih belum terlaksana dengan baik.

Dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah dan sederhana bagi masyarakat, struktur organisasi Mahkamah Konstitusi juga didesain fleksibel dan tidak terlalu formalitas sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tidak terbentur oleh mekanisme kerja yang birokratis.

6.1.4 *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Sebagai lembaga negara yang baru berdiri, dengan tingkat ekspektasi atau harapan dari masyarakat yang sangat tinggi terhadap kinerja lembaga peradilan, Mahkamah Konstitusi memerlukan figur pemimpin yang kuat dan tegas. Terlebih, pada awal pembentukannya, Mahkamah Konstitusi diisi oleh para pegawai yang memiliki latar belakang pengalaman yang sangat beragam karena direkrut dari berbagai instansi pemerintahan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwasanya gaya atau tipe kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi saat ini lebih dominan kepemimpinan dengan gaya *directive leadership*.

Gaya tersebut dilakukan melalui pemberian arahan ataupun bimbingan kepada bawahan. Bahkan terkadang dilakukan secara langsung tanpa memperhatikan struktur komando organisasi. Hal ini juga menunjukkan pimpinan Mahkamah Konstitusi cenderung mengutamakan efektivitas dalam menjalankan instruksi tanpa harus dibatasi oleh birokrasi struktural. Gaya kepemimpinan tersebut ternyata selama ini cukup tepat dalam rangka pembangunan fondasi organisasi yang kokoh.

6.1.5 *Staff* (Sumber Daya Manusia)

Dengan struktur organisasi Mahkamah Konstitusi yang ramping berimplikasi pada jumlah pegawai yang dibutuhkan. Secara kuantitas, jumlah pegawai Mahkamah Konstitusi tidak banyak namun secara kualitas, Mahkamah Konstitusi menerapkan standar kualifikasi yang cukup tinggi agar setiap pegawai mampu melaksanakan lebih dari satu tugas (*multi tasking*). Dengan kualifikasi seperti tersebut, Mahkamah Konstitusi menetapkan input sumber daya manusia yang harus diperoleh juga memiliki standar di atas rata-rata sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat tetap dilakukan secara optimal. Mahkamah Konstitusi juga menganggap SDM merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi sehingga sejak dini telah membekali para pegawai dengan kemampuan dan pengembangan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6.1.6 *Skill* (Keahlian)

Mahkamah Konstitusi memberikan porsi perhatian yang cukup besar terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) pegawai. Pengembangan tersebut dilakukan melalui berbagai program, mulai dari pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, rintisan gelar, maupun magang dan tugas belajar ke negara lain. Namun demikian, pelaksanaan program tersebut, khususnya diklat, masih belum sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

6.1.7 *Shared Values* (Nilai Bersama)

Kekuatan utama nilai-nilai yang menjadi landasan berperilaku para pegawai Mahkamah Konstitusi adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi itulah yang kemudian diaplikasikan melalui perilaku sehari-hari dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, rasa kebersamaan yang muncul berupa “kekeluargaan” dan “pertemanan” merupakan nilai lainnya yang menjadi perekat pola interaksi dan koordinasi di antara para pegawai Mahkamah Konstitusi.

6.1.8 *Good Governance*

Persepsi masyarakat terhadap organisasi birokrasi Mahkamah Konstitusi yang cukup baik, atau setidaknya lebih baik dibandingkan instansi birokrasi dan lembaga peradilan lainnya di Indonesia, tidak cukup terkonfirmasi oleh persepsi internal organisasi Mahkamah Konstitusi. Sebagian pegawai menganggap pimpinan belum memberi teladan dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Namun demikian, hampir seluruh pegawai menyatakan bahwa pelayanan masyarakat di birokrasi Mahkamah Konstitusi jauh lebih baik dibandingkan dengan instansi birokrasi lainnya di Indonesia.

6.2. Saran

6.2.1 Bagi Mahkamah Konstitusi

Secara umum, organisasi Mahkamah Konstitusi berada pada kondisi yang layak untuk dijadikan sebagai model organisasi birokrasi yang efektif dan efisien, khususnya pada aspek sistem pelayanan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi bagi internal maupun eksternal organisasi. Namun ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian Mahkamah Konstitusi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

- 1) Masih adanya sebagian anggota organisasi (pegawai) yang merasa terjadi tumpang tindih atau *overlapping* tugas memerlukan pendefinisian tugas dan wewenang yang lebih jelas.
- 2) Kebutuhan Mahkamah Konstitusi akan lembaga atau pusat pendidikan dan pelatihan (pusdiklat) yang memiliki kurikulum dan program terarah perlu segera direalisasi karena hasil penelitian menunjukkan salah satu faktor belum optimalnya program diklat yang diselenggarakan Mahkamah Konstitusi adalah belum adanya model diklat yang sesuai dengan organisasi Mahkamah Konstitusi yang khas.
- 3) Perlu adanya pendekatan yang lebih baik, khususnya pada aspek keteladanan dari pimpinan organisasi kepada para pegawai terkait

kurangnya kepercayaan para pegawai terhadap pimpinan dalam hal perilaku *good governance*.

6.2.2 Bagi Penelitian Lebih Lanjut

- 1) Penelitian ini tidak mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan *good governance*. Agar keberhasilan tersebut dapat menjadi model bagi instansi lain, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor tersebut.
- 2) Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya persepsi berbeda terhadap kondisi prinsip-prinsip *good governance* antara yang dimiliki internal organisasi dengan eksternal organisasi Mahkamah Konstitusi sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian.
- 3) Model organisasi Mahkamah Konstitusi berbeda dengan model organisasi lembaga peradilan lain atau pun organisasi birokrasi lain. Karenanya perlu ada penelitian lebih lanjut dengan membandingkan secara langsung apakah model organisasi Mahkamah Konstitusi tersebut dapat pula diterapkan di lembaga atau birokrasi lainnya.