



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS ORGANISASI MAHKAMAH KONSTITUSI
BERDASARKAN MODEL 7-S MCKINSEY FRAMEWORK**

TESIS

**ARDLI NURYADI
NPM : 0606017403**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI KEBIJAKAN PUBLIK
DEPOK
JUNI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS ORGANISASI MAHKAMAH KONSTITUSI
BERDASARKAN MODEL 7-S MCKINSEY FRAMEWORK**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi
Kekhususan Ilmu Administrasi Kebijakan Publik**

**ARDLI NURYADI
NPM : 0606017403**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI KEBIJAKAN PUBLIK
DEPOK
JUNI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ardli Nuryadi

NPM : 0606017403

Tanda Tangan :

Tanggal : 29 Juni 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ardli Nuryadi
NPM : 0606017403
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Model 7-S Mckinsey Framework

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program studi Administrasi Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing :
Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Ketua Sidang :
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)

Penguji :
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Sekretaris Sidang :
Drs. Heri Faturrahman, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI yang selalu memberikan bantuan dan kemudahan prosedur selama kuliah hingga penulisan tesis ini.
- 2) Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc., selaku pembimbing tesis yang dengan sabar selalu membantu dan menyediakan waktu untuk memberikan saran dan masukan dalam penulisan tesis ini.
- 3) Bapak Janedjri M. Gaffar, Sekretaris Jenderal MKRI yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk “kembali” ke FISIP UI.
- 4) Dua orang purnama hatiku: istriku tercinta, Widya Diasti Permata, yang selalu memotivasi dan menyokong “perjuangan” ini, serta Nur Fathiyya Hanania yang selalu membawa keceriaan dalam keseharian. Ayah sayang padamu, Nak.
- 5) Emak dan Baba, atas doa yang selalu dipanjatkan untuk ananda.
- 6) Sahabat-sahabat saya, Pak Heru dan kawan-kawan Media Center yang telah banyak membantu dan “membiarkan” saya menyelesaikan tesis ini, juga kawan-kawan di Perpustakaan MK.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu serta proses perbaikan bangsa dan negara ini. Amin.

Jakarta, Juni 2009

Ardli Nuryadi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

=====

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ardli Nuryadi

NPM : 0606017403

Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Model 7-S Mckinsey Framework**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Juni 2009
Yang menyatakan

(Ardli Nuryadi)

**Kebaikan yang tidak terorganisasi (dengan baik),
akan dikalahkan oleh kejahatan yang
terorganisasi (dengan baik).**

- Ali b. Abi Thalib



Untuk dua Permata Hatiku.

ABSTRAK

Nama : Ardli Nuryadi
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : **Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Model 7-S Mckinsey Framework**

Birokrasi, dunia usaha, dan masyarakat merupakan tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good Governance*). Pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan seperti pelayanan publik, pada dasarnya telah ditopang oleh birokrasi. Birokrasi yang handal dan mampu bekerja dengan baik, merupakan harapan bagi seluruh bangsa Indonesia. Harapan tersebut, merupakan salah satu tuntunan gerakan reformasi birokrasi 1998, agar birokrasi menjadi tempat layanan masyarakat yang cepat, murah, tidak diskriminatif dan transparan. Selain birokrasi, penegakan hukum dan keadilan juga merupakan amanat reformasi yang menjadi harapan setiap masyarakat agar dapat terlaksana. Reformasi terhadap lembaga peradilan yang dianggap belum mampu memenuhi rasa keadilan masyarakat telah menjadi satu tuntutan sentral dalam era reformasi. Namun, hingga lebih dari satu dekade reformasi berlalu, harapan tersebut belum sepenuhnya terealisasi. Birokrasi dan lembaga peradilan di Indonesia masih dianggap belum memiliki semangat perbaikan dan keberpihakan kepada masyarakat.

Belum banyak instansi birokrasi dan lembaga penegakan hukum yang dianggap mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sekaligus juga berhasil dalam pelaksanaan nilai-nilai *good governance*. Salah satu organisasi penegak hukum dan peradilan yang dianggap mampu mewujudkan kedua nilai tersebut adalah Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini berusaha mengkaji upaya Mahkamah Konstitusi dalam membangun organisasinya menjadi lembaga peradilan yang kredibel, modern, terpercaya, sekaligus mampu memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan murah kepada masyarakat.

Analisis organisasi Mahkamah Konstitusi pada penelitian ini menggunakan teori model 7-S McKinsey yang terdiri atas *System, Strategy, Structure, Style, Staff, Skill, dan Shared Values*. Pendekatan penelitian yang digunakan dengan menggunakan pendekatan positivist (Neuman, 1991) dengan metode campuran (*mix method*) untuk pengumpulan datanya, yakni wawancara dan survey. Wawancara dilakukan terhadap para pejabat pengambil kebijakan di Mahkamah Konstitusi sedangkan survey dilakukan terhadap para pegawai yang telah bekerja di Mahkamah Konstitusi selama 2 (dua) tahun atau lebih. Tipe penelitian ini adalah deskriptif terapan.

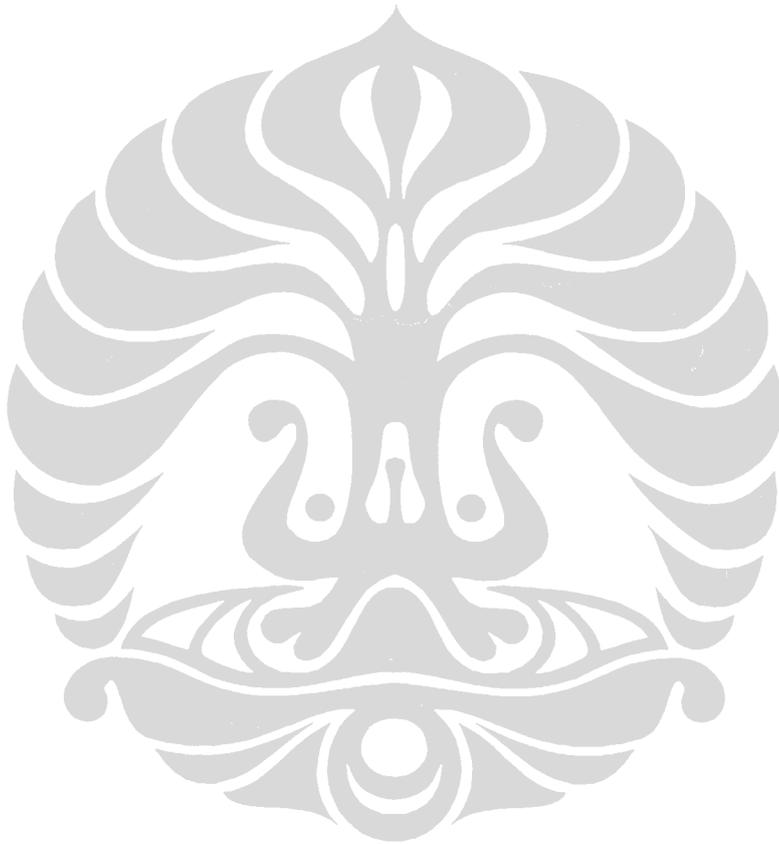
Temuan penelitian menunjukkan, sistem organisasi Mahkamah Konstitusi didesain menjadi sebuah organisasi yang terbuka dengan mengedepankan slogan “Berperkara di Mahkamah Konstitusi Tidak Dipungut Biaya”. Mahkamah Konstitusi juga membangun sistem jaringan teknologi informasi dan komunikasi untuk memelopori sistem peradilan yang cepat, murah, sederhana atau mudah, dan transparan. Pelayanan peradilan dilakukan dengan sistem *one stop services* melalui laman atau website Mahkamah Konstitusi. Sementara, strategi utama Mahkamah Konstitusi dalam mengembangkan organisasi adalah konsisten dengan visi dan misi serta positioning institusi sebagai lembaga peradilan yang bersih, modern dan terpercaya. Mahkamah Konstitusi juga mendesain organisasi birokrasinya menjadi organisasi yang ramping namun kaya akan fungsi kerja sehingga rentang kendali (*span of control*) organisasi menjadi lebih pendek.

Pada bidang pengembangan SDM, setiap pegawai juga dituntut memiliki kemampuan kerja dengan ragam kecakapan (*multi tasking*). Organisasi juga memfasilitasi setiap pegawai dalam peningkatan kemampuan (*capability*) melalui berbagai program diklat serta magang dan tugas belajar di luar negeri. Sementara nilai bersama (*shared values*) organisasi yang

mampu meningkatkan kinerja dan pelayanan adalah kebersamaan dan kekeluargaan di antara sesama pegawai.

Namun berbeda dengan persepsi eksternal organisasi, kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi belum mampu memberi keyakinan kepada seluruh pegawai dalam mewujudkan institusi birokrasi yang secara penuh melaksanakan prinsip-prinsip *good governance*.

Kata Kunci : organisasi, 7-S McKinsey, good governance



ABSTRACT

Name : Ardli Nuryadi
Study Program : Administration and Public Policy Science
Title : **Analysis of Organization of The Constitutional Court According to The Model of 7-S McKinsey Framework**

Bureaucracy, business sector, and people are three main pillars in carrying out good governance system. The implementation of governmental functions, such as public services, basically have already been supported by bureaucracy. Bureaucracy, which is reliable and able to perform well, has been a wish/an expectation of all Indonesian people. The expectation, which was also one of things demanded in a bureaucratic reformation movement in 1998, in order to make bureaucracy more responsive inexpensive, indiscriminative, and more transparent in its service. Besides bureaucracy, law enforcement and justice are also the reformation movement mandates that people expect to come to pass. Reformation in judiciary institutions with notorious reputation and considered fail in fulfilling people's sense of justice has been the central demand / the main point in the reformation era. However, until more than a decade after the reformation movement begun in 1998, that/such expectation have not yet come to reality. Bureaucracy and judiciary institutions in Indonesia are still considered lacking of the betterment spirit and considered not standing up for people.

Until recently, not many bureaucratic institutions have been considered to provide optimum services for the people and, at the same time, implement the good governance principles successfully. One of the few institutions manages to implement both service excellence and good governance, is The Constitutional Court of Republic of Indonesia. This research is aimed at examining a clear picture of the organization of The Constitutional Court in its effort to become a modern and credible judiciary institution as well as to provide fast, simple, and inexpensive services to justice seekers.

The analysis of Constitutional Court's organization in this research is conducted by using McKinsey's 7-S model framework in organization, which are System, Strategy, Structure, Style, Staff, Skill, and Shared Values. This research also using positivist approach (Neuman, 1991) with mix method in gathering the research data, they are in depth interview and survey. The interview was made with several officer who are responsible in organizational policies, while survey's respondents are employees those already work in the Constitutional Court for two years or more. The type of this research is applied-descriptive.

The result of this research showed that the organization of Constitutional Court is indeed designed to become an open organization by setting out its slogan: Filing a petition at Constitutional Court is free of charge. The Constitutional Court was also a pioneer by developing an information and communication technology (ICT) network system for bringing up fast, inexpensive, simple, and transparent judiciary system. Judiciary services were conducted in one-stop-service system through The Constitutional Court's official website in the internet. Meanwhile, The Constitutional Court's fundamental strategy in developing its organization is by being consistent with its vision and mission and by positioning the organization as a clean, modern, and credible judiciary institution. The Court is also designed its bureaucracy organization with slim-but-abounds-with-functions structure; consequently, the span of control could be much shorter.

In human resources development area, every staff is demanded to possess multi-tasking ability. For this intention, the organization has facilitated the staff to continually increase their capabilities through many training programs, as well as providing opportunity to study in local or overseas universities. Meanwhile, the organization shared values that could increase the level of productivity and services are togetherness and kinship among the staff.

Nevertheless, contrary to the perception of those outside the organization, the leadership in The Constitutional Court has not been successful in assuring all its employees about the idea of creating a bureaucratic institution which fully adopts and implements the good governance principles.

Keyword: organization, 7-S McKinsey, good governance



DAFTAR ISI

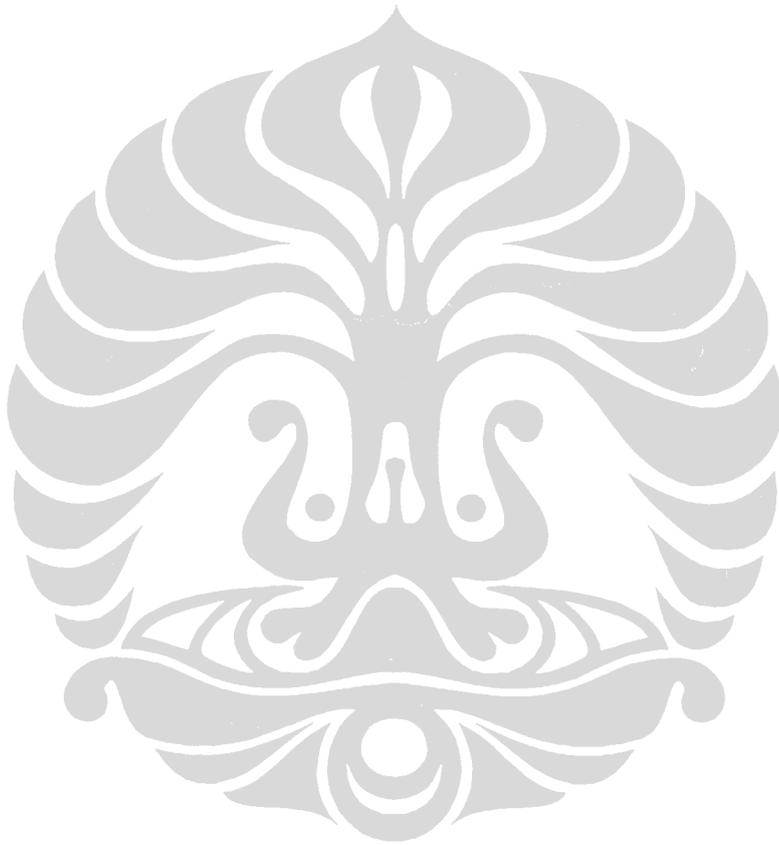
Halaman Pernyataan Orisinalitas	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah	v
Abstrak	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan dan Fokus Kajian Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Signifikansi Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR	9
2.1 Definisi Organisasi	9
2.2 Mc Kinsey 7's Framework	12
2.2.1 <i>System</i> (Sistem)	14
2.2.2 <i>Strategy</i> (Strategi)	17
2.2.3 <i>Structure</i> (Struktur)	19
2.2.4 <i>Style</i> (Gaya Kepemimpinan)	23
2.2.5 <i>Staff</i> (Sumber Daya Manusia)	25
2.2.6 <i>Skill</i> (Keahlian)	27
2.2.7 <i>Shared Values</i> (Nilai Bersama)	28
2.3 <i>Good Governance</i>	35
BAB 3 METODE PENELITIAN	43
3.1 Pendekatan Penelitian	43
3.2 Subyek dan Obyek Penelitian	44
3.3 Unit Analisis	44
3.4 Unit Observasi	44
3.5 Populasi dan Sampel	44
3.6 Tipe Penelitian	48
3.7 Metode Pengumpulan Data	50
3.8 Rencana Analisis Data	51
3.9 Batasan Penelitian	53
BAB 4 GAMBARAN ORGANISASI MAHKAMAH KONSTITUSI	54
4.1. Latar Belakang Pembentukan Mahkamah Konstitusi	54
4.2. Wewenang Mahkamah Konstitusi	56
4.3. Kemandirian Mahkamah Konstitusi	63
4.4. Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi	64
BAB 5 HASIL PENELITIAN	79

5.1.	Deskripsi Data	79
5.2.	Analisis Data	84
	5.2.1. Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi	85
	5.1.2.1 <i>System</i> (Sistem)	85
	5.1.2.2 <i>Strategy</i> (Strategi)	101
	5.1.2.3 <i>Structure</i> (Struktur)	107
	5.1.2.4 <i>Style</i> (Gaya Kepemimpinan)	116
	5.1.2.5 <i>Staff</i> (Sumber Daya Manusia)	121
	5.1.2.6 <i>Skill</i> (Keahlian)	124
	5.1.2.7 <i>Shared Values</i> (Nilai Bersama)	127
	5.3.2. <i>Good Governance</i>	132
BAB 5	PENUTUP	137
5.1.	Kesimpulan	137
5.2.	Saran	141
DAFTAR PUSTAKA		143
LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Perkara Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Tahun 2004	61
Tabel 4.2.	Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008	72



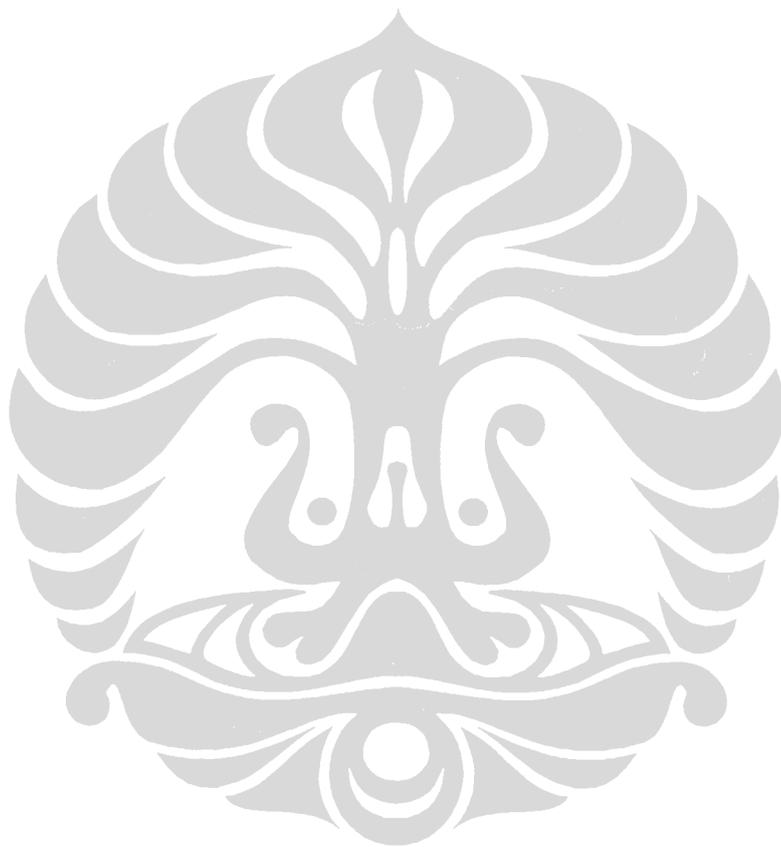
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Empat karakteristik umum organisasi	10
Gambar 2.2	McKinsey 7-s framework	13
Gambar 2.3	Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka	15
Gambar 2.4	Elemen-elemen dasar suatu sistem	17
Gambar 2.5	Dimensi-dimensi budaya organisasi	34
Gambar 4.1	Jumlah Perkara yang diregistrasi 2003-2008	61
Gambar 4.2	Struktur organisasi Mahkamah Konstitusi	67
Gambar 5.1	Distribusi responden berdasarkan usia	79
Gambar 5.2	Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan	80
Gambar 5.3	Distribusi responden Mahkamah Konstitusi berdasarkan latar belakang pekerjaan	81
Gambar 5.4	Distribusi responden berdasarkan masa kerja di Mahkamah Konstitusi	82
Gambar 5.5	Persepsi pegawai mengenai keterbukaan sistem MK bagi saran dan masukan dari masyarakat	85
Gambar 5.6	Penilaian pegawai MK mengenai respon organisasi terhadap setiap masukan positif yang diberikan masyarakat	88
Gambar 5.7	Persepsi pegawai mengenai Keberadaan teknologi sistem informasi dan komunikasi sebagai salah satu keunggulan MK dalam memberikan pelayanan peradilan	90
Gambar 5.8	Jumlah pengakses Putusan Mahkamah Konstitusi pada periode 2006 hingga 2008	93
Gambar 5.9	Persepsi pegawai terhadap independensi Hakim Mahkamah Konstitusi	95
Gambar 5.10	Penilaian pegawai mengenai sistem pelayanan Mahkamah Konstitusi bagi kemudahan masyarakat	99
Gambar 5.11	Persepsi pegawai mengenai keterlibatan pegawai dalam menyusun strategi kerja	103
Gambar 5.12	Persepsi pegawai mengenai tingkat pemahaman akan strategi organisasi Mahkamah Konstitusi	104
Gambar 5.13	Persepsi pegawai mengenai pelaksanaan strategi organisasi	105
Gambar 5.14	Persepsi pegawai terhadap keleluasaan menjalankan tupoksi	107
Gambar 5.15	Persepsi pegawai mengenai pengambilan keputusan organisasi oleh Pimpinan	108
Gambar 5.16	Persepsi pegawai mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing	110

Gambar 5.17	Persepsi pegawai mengenai struktur birokrasi Mahkamah Konstitusi bagi pelayanan kepada masyarakat	111
Gambar 5.18	Persepsi pegawai tentang pengelolaan staf oleh atasan	112
Gambar 5.19	Persepsi pegawai terhadap struktur organisasi Mahkamah Konstitusi	114
Gambar 5.20	Persepsi pegawai tentang kompetensi kepemimpinan Mahkamah Konstitusi	116
Gambar 5.21	Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi	118
Gambar 5.22	Persepsi pegawai mengenai pengaruh jumlah SDM terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat	120
Gambar 5.23	Persepsi pegawai tentang perhatian Mahkamah Konstitusi terhadap pendidikan dan pelatihan	123
Gambar 5.24	Persepsi pegawai tentang peran pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Mahkamah Konstitusi	124
Gambar 5.25	Persepsi pegawai tentang pemahaman dan implementasi visi dan misi melalui program kerja	127
Gambar 5.26	Persepsi pegawai tentang visi dan misi sebagai landasan menjalankan tugas dan wewenang Mahkamah Konstitusi	128
Gambar 5.27	Persepsi pegawai tentang sifat hubungan kerja di Mahkamah Konstitusi	129
Gambar 5.28	Persepsi pegawai tentang penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i> di Mahkamah Konstitusi	130
Gambar 5.29	Persepsi pegawai tentang penghargaan atas pengelolaan keuangan Mahkamah Konstitusi	133
Gambar 5.30	Persepsi pegawai tentang pemahaman untuk bebas korupsi	134
Gambar 5.31	Persepsi pegawai peran pimpinan Mahkamah Konstitusi dalam menciptakan <i>good governance</i>	135
Gambar 5.32	Persepsi pegawai tentang birokrasi pelayanan Mahkamah Konstitusi	136

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner penelitian
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, tanggal 20 Agustus 2004.



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada 2005 Asian Development Bank dan Kemitraan untuk Reformasi Tata Pemerintahan di Indonesia (*Partnership for Governance Reform in Indonesia*) menerbitkan Laporan Tata Pemerintahan Negara Indonesia. Laporan tersebut menyimpulkan bahwa tiga tujuan reformasi tata pemerintahan yang ditempuh oleh Pemerintah Indonesia yakni, penataan struktur pemerintahan negara, desentralisasi pemerintahan, dan reformasi keuangan negara, telah berjalan cukup lancar tetapi belum berhasil seperti diharapkan (ADB, 2005).

Skala reformasi yang dijalankan oleh Pemerintah Indonesia dinilai cukup luas cakupannya, bahkan dipandang terlalu luas dan terlalu cepat dari yang pernah dijalankan oleh banyak negara-negara di dunia. Indonesia juga dipandang telah melakukan perubahan radikal dalam tata hubungan antara pusat dan daerah melalui program desentralisasi pemerintahan yang belum pernah ditempuh oleh negara mana pun di dunia.

Tetapi reformasi pemerintahan negara yang demikian luas jangkauannya dan begitu radikal perubahannya belum berhasil menciptakan *good governance* yang mampu membawa Indonesia keluar dari multi krisis yang sudah melanda bangsa ini sejak 1998. Sementara, negara-negara di sekitar Indonesia yang menghadapi masalah serupa seperti Thailand dan Korea Selatan telah mampu keluar dari krisis ekonomi yang sebenarnya lebih parah.

Birokrasi, dunia usaha, dan masyarakat merupakan tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good Governance*). Selama hampir 63 tahun kemerdekaan Indonesia, birokrasi telah berperan besar dalam perjalanan hidup dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan seperti pelayanan publik, regulasi, proteksi, dan distribusi pada dasarnya telah ditopang oleh birokrasi. Birokrasi yang handal dan mampu bekerja dengan baik, merupakan harapan bagi seluruh bangsa Indonesia. Harapan tersebut, merupakan salah satu tuntunan gerakan reformasi birokrasi

tahun 1998, agar birokrasi menjadi tempat layanan masyarakat yang cepat, murah, tidak diskriminatif dan transparan.

Hingga saat ini, secara umum potret birokrasi di Indonesia masih belum menampilkan gambaran yang baik sesuai harapan masyarakat. Citra dan kinerja birokrasi masih harus lebih ditingkatkan. Masyarakat secara umum enggan untuk berurusan dengan birokrasi. Birokrasi lebih banyak berkonotasi dengan citra negatif seperti rendahnya kualitas pelayanan publik; berperilaku korup, kolusif, dan nepotis (KKN); memiliki kecenderungan untuk memusatkan kewenangan; masih rendahnya profesionalisme; dan tidak terdapatnya budaya dan etika yang baik. Bahkan banyak pihak menilai bahwa kondisi birokrasi pemerintah telah menjadi semakin mengkhawatirkan. Pada 5 tahun terakhir ini, perbaikan birokrasi belum juga menunjukkan gejala perbaikan-perbaikan yang positif. Bahkan sebaliknya, kelembagaan birokrasi semakin transparan dalam melakukan korupsi dan akuntabilitas publik menjadi pertanyaan besar. Berdasarkan laporan Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemen PAN), hingga akhir 2007 baru 24,29 persen instansi pemerintah yang akuntabilitas kinerjanya dinilai baik. Itupun dari 30 persen yang ditargetkan Kemen PAN (Laporan, 2007).

Korupsi adalah salah satu faktor lain dari sekian banyak masalah besar yang menjadi penyebab sulitnya penerapan *good governance* di Indonesia. Tidak ada cara mudah dan jalan pintas untuk memberantas korupsi. Sistem birokrasi yang korup, tidak saja mengancam sistem kenegaraan tetapi juga menghambat pembangunan dan menurunkan tingkat kesejahteraan jutaan rakyat dalam waktu yang tidak terlalu lama. Korupsi telah menciptakan pemerintahan irasional, pemerintahan yang didorong oleh keserakahan, bukan oleh tekad untuk mensejahterakan masyarakat.

Pada dasarnya pilar-pilar utama dari *Good Governance* seperti halnya azas keterbukaan, akuntabilitas publik, partisipasi masyarakat dan supermasi hukum bukan lagi barang asing atau baru dalam tatanan kenegaraan dan kelembagaan di Indonesia. Mulai dari jiwa UUD 1945 beserta keseluruhan perangkat perundang-undangan dan peraturan yang berlaku di negeri ini, serta nilai-nilai etika dan moral yang dimiliki oleh bangsa Indonesia selama hampir empat puluh tahun yang lalu, seharusnya sangat kondusif dan akomodatif terhadap adopsi dari prinsip

dasar pemerintahan seperti tersebut diatas. Akan tetapi sebagaimana yang telah menjadi kebiasaan dalam masyarakat, maka prinsip-prinsip yang baik, akan lebih mudah untuk diucapkan.

Di tengah kondisi pengelolaan birokrasi yang seperti itu, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI memberikan predikat tertinggi dalam hal pengelolaan keuangan kepada Mahkamah Konstitusi (MK). BPK berpendapat bahwa Laporan Keuangan MK RI menyajikan **secara wajar** dalam semua hal yang material, posisi keuangan MK per 31 Desember 2006 dan realisasi anggaran untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah. Oleh karena itu, MK berhak memperoleh Opini Wajar Tanpa Pengecualian (*Unqualified Opinion*) atau WTP (BPK RI, 2007). Keberhasilan tersebut kemudian berulang pada 2007 dan 2008.

Opini WTP adalah pendapat yang menyatakan bahwa laporan keuangan menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Ini adalah pendapat yang dinyatakan dalam laporan auditor bentuk baku. Selain opini WTP, masih ada bentuk opini lainnya, antara lain, Wajar dengan Pengecualian (*Qualified Opinion*), Tidak Wajar, dan Pernyataan Tidak Memberikan Pendapat (*Disclaimer Opinion*). Di antara opini-opini tersebut, opini terbaik adalah opini WTP. Opini ini diberikan karena Auditor meyakini, berdasarkan bukti-bukti audit yang dikumpulkan, laporan keuangan dari instansi yang bersangkutan telah bebas dari kesalahan-kesalahan atau kekeliruan yang material.

Prestasi yang diraih MK tersebut bertolak belakang dengan kondisi umum pengelolaan keuangan lembaga pemerintahan di Indonesia. Bahkan, atas laporan keuangan pemerintah pusat (LKPP) tahun 2006, BPK memberikan predikat *Disclaimer Opinion* alias Tidak Memberikan pendapat.

Hal yang sama juga terjadi pada Mahkamah Agung (MA). Sebagai lembaga peradilan yang keberadaannya jauh lebih awal dibandingkan MK, pengelolaan keuangan dan keterbukaan sistem birokrasi di MA justru tidak lebih baik dibandingkan MK (Kompas, 2008). Tahun 2005-2008, misalnya, pagu anggaran untuk MA Rp 13 triliun. Bandingkan dengan produk dan tingkat kepatuhan MA

terhadap aturan main keuangan negara. Menurut hasil audit BPK, selain dinyatakan *disclaimer* untuk pengelolaan biaya perkara, tingkat kepatuhan MA untuk tindak lanjut temuan dugaan penyimpangan pun sangat rendah. Pada semester kedua 2007, tingkat kepatuhan MA hanya mencapai 0,27 persen setelah pada semester sebelumnya tidak satu pun rekomendasi pemeriksaan BPK ditanggapi (Diansyah, 2008).

Hasil penelitian Global Corruption Barometer 2009 (Transparency International, 2009) yang dilakukan Transparency International, sebuah lembaga nirlaba yang memiliki jaringan di seluruh dunia, Transparency International Indonesia melansir bahwa Indeks Persepsi Korupsi Indonesia adalah yang tertinggi dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Dalam survey yang menggunakan angka 1 untuk tidak korupsi dan 5 untuk sangat korup tersebut, Indonesia memiliki indeks rata-rata sebesar 3,7, terburuk di ASEAN jika dibandingkan dengan Brunei Darussalam (2,3), Kamboja (3,0), Malaysia (3,4), Filipina (3,4), Thailand (3,3), dan Singapura (2,2).

Berdasarkan angka rata-rata di Indonesia, pengadilan (umum) dianggap sebagai lembaga terkorup kedua dengan angka 4,1, di bawah lembaga Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dengan angka 4,4. Sementara birokrasi berada sedikit di bawah pengadilan (umum), yakni dengan angka 4,0.

Berkaitan dengan hal tersebut, keberhasilan MK dalam melakukan pengelolaan keuangan di tengah semakin tingginya ketidakpercayaan masyarakat terhadap birokrasi merupakan suatu hal yang patut dijadikan model bagi pengelolaan birokrasi di lembaga pemerintahan lainnya. Terlebih, MK juga menerapkan penyelenggaraan birokrasi yang berbasis pelayanan. Selain itu, sebagai salah satu lembaga peradilan keberhasilan MK menerapkan sistem pelayanan yang murah dan transparan, patut menjadi contoh bagi lembaga lain.

Secara kelembagaan, MK sebagai lembaga peradilan yang pada 2008 lalu baru berusia lima tahun, dinilai telah berhasil oleh banyak kalangan dalam menampilkan wajah birokrasi sekaligus wajah lembaga peradilan yang ramah, terbuka, dan profesional. MK juga dianggap menjadi pelopor dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan kewenangannya sebagai lembaga peradilan. Pemanfaatan fasilitas TIK oleh MK

telah menjadikan proses berperkara di MK menjadi lebih efisien, transparan, serta bebas dari mafia peradilan (Jurnal Nasional, 2008).

Berkaitan dengan kelembagaan MK, Basari (2007, par. 11-13) memaparkan sebagai berikut.

Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga baru berhasil menciptakan sistem penanganan perkara yang relatif dapat menutup peluang terjadinya mafia peradilan sekaligus dapat memenuhi hak masyarakat untuk mendapatkan informasi. Bahkan putusan MK kemudian dapat "diuji" dan dikaji oleh publik karena semua orang bisa memperolehnya secara gratis hingga sampai kepada risalah sidangnya.

Sistem yang dibangun oleh MK sudah tertata sejak dari persoalan pendaftaran perkara. Aturan yang dibuat MK tentang bagaimana mendaftarkan perkara dengan mudah diketahui publik. Informasi-informasi yang diperlukan tersedia sehingga pihak awam memahaminya.

MK memanfaatkan kemajuan teknologi dalam menunjang sistem yang dibangunnya. Ketika putusan dibacakan, pada saat itu pula putusan diterima oleh para pihak berperkara dan beberapa saat kemudian masyarakat dapat mengetahuinya melalui internet. Jadwal sidang dibuat sedemikian rupa sehingga segalanya tepat waktu. Tidak ada istilah jam karet dalam persidangan di MK, coba bandingkan dengan persidangan di Pengadilan Negeri yang seringkali jadwalnya membuat banyak orang frustrasi.

Beberapa keberhasilan yang dicapai oleh MK dalam waktu yang relatif singkat tersebut sangat berbeda dengan kondisi birokrasi di Indonesia secara umum. Padahal secara usia, hampir seluruh lembaga negara, departemen, dan jajaran birokrasi tersebut telah lebih dahulu berdiri dibandingkan dengan MK. Keberhasilan-keberhasilan tersebut tidak lepas dari inovasi pengelolaan organisasi birokrasi yang dilakukan oleh Mahkamah Konstitusi.

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan terhadap kinerja peradilan (MA) menunjukkan bahwa "mafia peradilan" di Indonesia sudah berlangsung sejak lama dan masih berlangsung. Muslih (2006) menyajikan beberapa hasil penelitian, di antaranya yang dilakukan oleh Daniel Kaufmann. Dalam laporan *Bureaucratic and Judiciary Bribery Tahun 1998*, Daniel Kaufmann mengatakan tingkat korupsi di peradilan Indonesia paling tinggi di antara negara-negara Ukraina, Venezuela, Rusia, Kolombia, Yordania, Turki, Malaysia, Brunei, Afrika Selatan dan Singapura. Penelitian lain yang dilakukan oleh Indonesian Corruption Watch

(ICW) pada 2002 menyebutkan bahwa mafia peradilan di MA melibatkan para pegawai, pejabat, panitera, dan para hakim. Praktik mafia itu dilakukan dengan cara pemerasan, penyuaipan, pengaturan majelis hakim favourable, calo perkara, pengaburan perkara, pemalsuan vonis, pemberian “surat sakti”, atau vonis yang tidak bisa dieksekusi. Muslih (2006) juga menyajikan hasil *polling* yang dilakukan Harian Umum Kompas yang dimuat pada edisi 10 Oktober 2005. Hasil *polling* tersebut mengungkapkan bahwa sebagian besar responden masih mempercayai bahwa keputusan hukum dapat dibeli dengan uang dan belum meyakini bahwa hakim-hakim pada jajaran peradilan di bawah MA di Indonesia bebas KKN.

Sementara Basari (2007) memaparkan berbagai permasalahan sistem di MA dan badan peradilan di bawahnya yang membuka peluang praktik mafia peradilan maupun menutup akses publik melakukan kontrol. “Mulai dari waktu penyelesaian suatu perkara (terutama perkara perdata) yang tidak jelas, ketiadaan informasi, ketiadaan pemberitahuan pembacaan putusan, penyampaian putusan, hingga ketiadaan akses publik terhadap putusan,” jelasnya (par. 5).

Padahal, sebagaimana lembaga negara dan pemerintahan lain yang terbentuk setelah reformasi pada 1998, pegawai-pegawai yang direkrut oleh MK pada awal keberadaannya berasal dari pegawai negeri sipil (PNS) yang berasal dari berbagai instansi lain dan notabene telah merasakan serta menjadi bagian dari birokrasi dengan pola lama, atau dapat disebut juga PNS lama (MKRI, 2003). Barulah pada 2006, MK merekrut pegawai yang berasal dari kalangan masyarakat yang belum pernah merasakan dan menjadi bagian dari organisasi birokrasi (PNS baru).

1.2 Pokok Permasalahan dan Fokus Kajian Penelitian

Keberhasilan Mahkamah Konstitusi dalam melakukan pengelolaan organisasi sehingga menjadi lembaga birokrasi yang bersih dan bebas korupsi menjadi pemicu bagi lembaga-lembaga sejenis untuk dapat pula menerapkan pengelolaan yang sama. Keberhasilan tersebut juga menjadi bukti bahwasanya penerapan inovasi organisasi birokrasi melalui *good governance* bukanlah suatu hal yang mustahil untuk dilakukan. Sumber daya manusia Mahkamah Konstitusi yang sebagian besar pegawai pada awal berdirinya merupakan PNS lama yang

berasal dari berbagai instansi pemerintah, mampu membangun organisasi yang berbeda dari kebanyakan organisasi birokrasi yang telah lama ada di Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan penelitian dan sekaligus menjadi fokus kajian pada penelitian ini adalah: Bagaimana Mahkamah Konstitusi membangun organisasi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang kredibel dan berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berdasarkan model McKinsey 7'S Framework?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Mahkamah Konstitusi membangun organisasi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang kredibel dan berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berdasarkan model McKinsey 7-S Framework. Berbeda dengan penelitian pada umumnya yang bertujuan menganalisis permasalahan dan memberikan jawaban atas permasalahan tersebut (*problem solving*), penelitian ini berusaha memaparkan keberhasilan Mahkamah Konstitusi dalam mengimplementasikan tata kelola organisasi yang baik.

1.4 Signifikansi Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- 1) Bagi internal Mahkamah Konstitusi bermanfaat sebagai bahan evaluasi dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan sehingga menjadi dasar peningkatan kinerja organisasi.
- 2) Bagi lembaga pemerintahan lain penelitian ini bermanfaat sebagai salah satu model dalam penerapan birokrasi yang bersih dan bebas korupsi (*good governance*)
- 3) Bagi dunia akademis, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian sejenis.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada Bab 1 (Pendahuluan) dikemukakan mengenai segala aspek yang berkaitan dengan pengangkatan tema penelitian. Latar belakang masalah menjadi

dasar untuk menjelaskan mengapa dipilih tema ini, kemudian pokok permasalahan merumuskan secara singkat dan jelas mengenai inti permasalahan yang diteliti. Tujuan serta manfaat penelitian juga dikemukakan dalam pembahasan di bab pendahuluan.

Bab 2 (Kerangka Teoritis dan Konseptual) menjabarkan mengenai kerangka-kerangka teori serta batasan-batasan konsep yang menjadi dasar serta acuan dari penelitian ini. Teori serta konsep yang dikemukakan akan menjadi pisau analisa dalam membahas permasalahan yang diteliti.

Uraian mengenai metode penelitian diungkapkan dalam Bab 3 (Metode Penelitian). Bab ini menjelaskan mengenai desain subyek dan juga penetapan dari metode penelitian.

Bab 4 mendeskripsikan mengenai gambaran umum organisasi yang menjadi obyek penelitian yaitu Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Hal-hal yang dititikberatkan dalam mendeskripsikan organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK adalah pada masalah sejarah pembentukan dan proses jalannya kegiatan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK hingga saat ini. Masalah visi, misi, maksud dan tujuan dibentuknya organisasi.

Bab 5 merupakan inti dari penelitian ini, dimana data-data dari hasil penelitian diungkapkan kemudian dianalisis. Data yang diperoleh berdasarkan metode penelitian yang digunakan kemudian dianalisis berdasarkan kerangka teori dan konseptual yang telah dibahas sebelumnya diharapkan dapat memberikan jawaban atas pokok permasalahan penelitian ini.

Terakhir, merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan serta saran-saran ataupun rekomendasi dari hasil penelitian yang diharapkan dapat memberikan manfaat sebagaimana yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya.

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Definisi Organisasi

Secara umum, organisasi diartikan sebagai suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Lubis dan Huseini (1987) mendefinisikan organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Sementara menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996 [1]) organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Lebih lanjut mereka juga menjelaskan, “Organisasi dicirikan oleh *perilakunya yang terarah pada tujuan*. Tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai lebih efisien dan efektif melalui tindakan-tindakan individu dan kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama,” (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996 [1], p.7).

Definisi yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Richard L. Daft. Menurut Daft (2004), organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang mengarah pada suatu tujuan, secara sengaja dirancang dengan struktur dan sistem aktivitas terkordinasi serta memiliki hubungan dengan dengan dunia luar. Ada 3 komponen yang terdapat dalam struktur organisasi, yakni hubungan pelaporan yang bersifat formal, pengelompokan individu-individu ke dalam departemen-departemen dan dari departemen-departemen menjadi organisasi, serta perencana sistem yang menjamin efektivitas komunikasi, koordinasi dan keterpaduan usaha lintas departemen.

Adapun Kreitner & Kinicki (2007) menjelaskan empat karakteristik umum yang dimiliki oleh semua jenis organisasi. Karakteristik itu adalah koordinasi usaha/karya (*coordination of effort*), memiliki satu tujuan bersama (*a common*

goal), prinsip pembagian kerja (*division of labor*), dan hirarki kewenangan (*hierarchy of authority*).



Gambar 2.1. Empat karakteristik umum organisasi

Sumber: Kreitner & Kinicki (2007, p. 545)

Masih berkaitan dengan kinerja organisasi, menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2004), dari sudut pandang pengusaha faktor gaji (*pay*) merupakan alat yang ampuh untuk mencapai tujuan organisasi. Dijelaskan pula bahwa gaji memiliki pengaruh yang luas terhadap sikap dan perilaku karyawan. Gaji yang berkaitan dengan kinerja karyawan selaku individu, anggota kelompok atau anggota organisasi adalah insentif.

Adapun prinsip-prinsip insentif yang efektif antara lain pengukuran kinerja harus dihubungkan dengan tujuan organisasi, karyawan harus yakin bahwa mereka dapat memenuhi standar kinerja, organisasi harus memberikan karyawan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, imbalan (*reward*) yang diterima harus memiliki nilai bagi karyawan, karyawan harus percaya bahwa sistem imbalan yang diterapkan bersifat adil serta harus dipertimbangkan adanya kemungkinan bahwa karyawan tidak akan memperdulikan tujuan yang tidak mendatangkan imbalan (*reward*).

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2004) menjelaskan pula bahwa pengusaha dapat memberikan insentif atas kinerja kelompok. Ada dua bentuk

insentif yang menjadi pilihan untuk diberikan kelompok yang dapat mencapai tujuan, yakni:

- a. *gain sharing*, yang mengukur peningkatan produktivitas dan efektivitas serta mendistribusikan suatu porsi dari tiap pencapaian kepada karyawan.
- b. Bonus Kelompok (*group bonus*) dan Penghargaan Tim (*Team Reward*). Bonus adalah memberikan penghargaan kepada kelompok kerja yang lebih kecil atas pencapaian suatu tujuan tertentu, biasanya dalam bentuk keluaran (*output*) fisik. Sedangkan penghargaan tim sifatnya mirip dengan bonus kelompok namun biasanya digunakan untuk pencapaian kinerja yang lebih luas, misalnya, penghematan biaya, penyesuaian suatu proyek atau menyelesaikan pekerjaan sesuai target.

Daft (2004) menjelaskan ada 3 pendekatan yang digunakan untuk mengukur efektivitas suatu organisasi, yakni:

- a. *Pendekatan tujuan (goal approach)*; berhubungan dengan aspek keluaran (*output*) yang diinginkan. Beberapa indikator efektivitas organisasi yang digunakan dalam pendekatan ini antara lain adalah, tingkat pertumbuhan, kualitas produk dan jasa, diversifikasi serta penelitian dan pengembangan.
- b. *Pendekatan proses internal (internal process approach)*; menilai aktivitas internal dengan menggunakan indikator-indikator antara lain adanya semangat kelompok, loyalitas dan kerjasama kelompok, serta komunikasi horizontal dan vertikal yang terjaga. Beberapa indikator efektivitas organisasi yang digunakan dalam pendekatan ini antara lain, budaya perusahaan yang kuat beriklim kerja yang positif, semangat, loyalitas, dan kerjasama dalam kelompok, rasa percaya serta komunikasi antara pekerja dengan manajemen. Berkaitan dengan kreativitas, McShane & Von Glinow (2005) menyatakan bahwa kreativitas akan mengikat jika masing-masing anggota tim saling percaya, berkomunikasi dengan baik serta memiliki komitmen untuk menyelesaikan proyek.

Walaupun banyak manajemen yang menganggap keberadaan proses internal yang sehat dan efisien sebagai ukuran penting dari efektivitas organisasi, namun pendekatan proses internal ini cenderung memberikan

penilaian subyektif serta tidak menilai keluaran (*output*) total dari suatu organisasi (Daft, 2004)

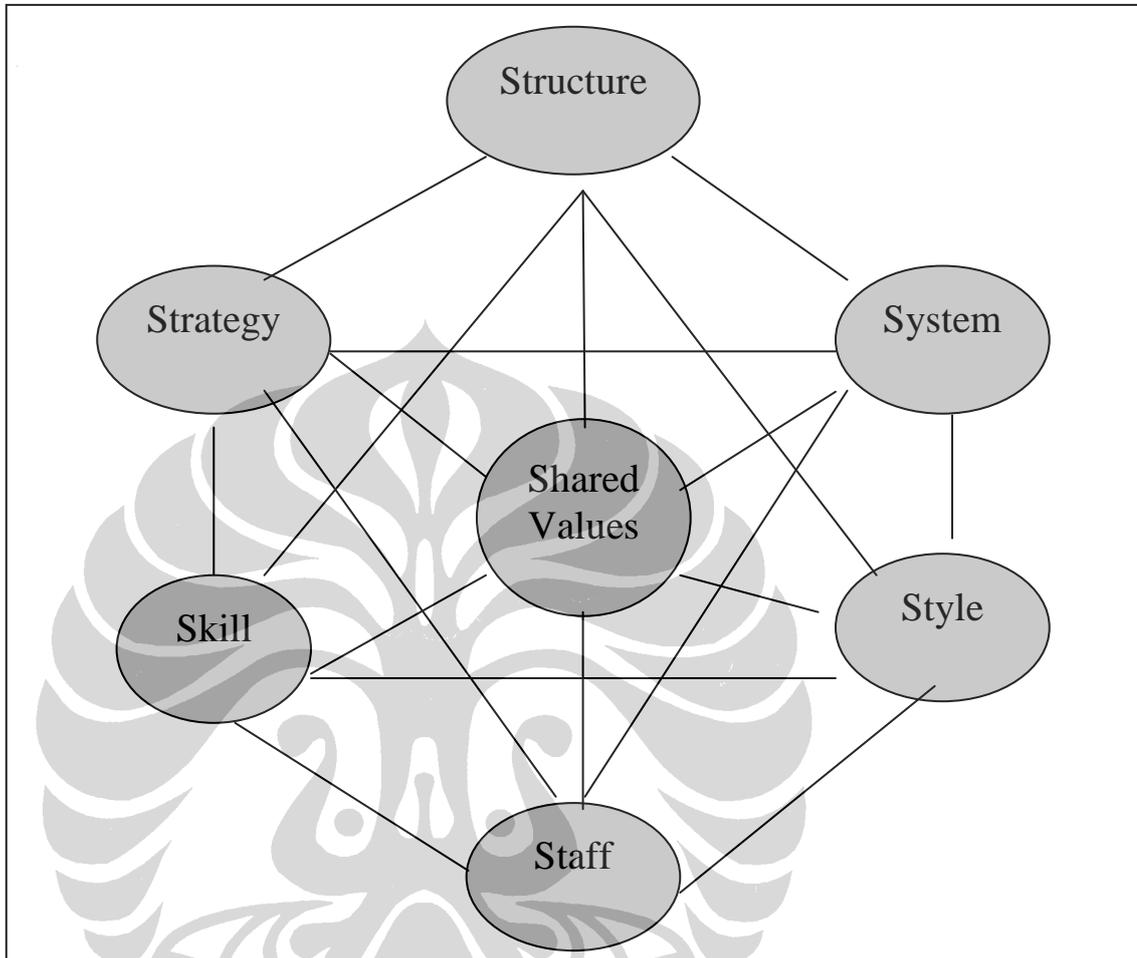
- c. *Pendekatan Sumber Daya (resource based approach)*; menilai apakah organisasi secara efektif mendapatkan sumberdaya yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Pendekatan ini biasanya digunakan dalam kondisi indikator-indikator dari pendekatan tujuan dan pendekatan proses internal sulit didapat.

Sebuah organisasi harus memiliki misi dan tujuan atau sasaran. Dan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut, organisasi juga harus memiliki strategi. Peter Drucker (1986) menekankan pentingnya tujuan perusahaan atau organisasi. Sementara Osborne dan Gaebler (1993) menjelaskan bahwa keunggulan organisasi publik yang digerakkan oleh misi akan lebih efisien, lebih efektif, dan lebih inovatif, serta lebih fleksibel dibandingkan dengan organisasi publik yang digerakkan oleh peraturan. Selain itu, organisasi yang digerakkan oleh misi juga akan memiliki semangat yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasinya.

2.2 Mc Kinsey 7-S Framework

Analisis dalam buku "In Search of Excellence" karya Peters dan Waterman (1982) mempunyai dua hal yang sama dengan pengembangan organisasi (*organization development*). Pertama, mengasumsikan adanya sebuah bentuk organisasi yang ideal dan menjelaskannya secara terperinci. Kedua, nilai-nilai humanisme yang begitu penting dalam pengembangan organisasi yang tersirat dalam bentuk organisasi yang diusulkan oleh Peters dan Waterman. Akan tetapi, alat analisis yang dikembangkan oleh penulis-penulis inilah yang paling relevan untuk pembangunan organisasi karena alat itu mengilustrasikan sifat dasar pengembangan organisasi.

Alat Analisis tersebut dikenal sebagai "Seven S" dan digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2. McKinsey 7-s framework

Sumber: Peters & Waterman (1982, p. 9)

Faktor-faktor organisasi yang diidentifikasi dalam gambar tersebut menurut Peters & Waterman harus saling mendukung dengan serasi untuk membuat organisasi tersebut efektif. Karena itu analisis terhadap setiap faktor harus dilakukan dalam perbaikan, inovasi atau perubahan dalam beberapa atau semua faktor harus dibuat tergantung pada hasil dari analisis, untuk membuat suportivitas dan harmoni yang diperlukan.

Faktor utamanya adalah nilai-nilai bersama yang pada umumnya tidak diperhatikan secara khusus oleh para pengambil keputusan senior dalam

organisasi. Namun ada beberapa faktor organisasi yang lebih mudah untuk dihadapi, misalnya analisis dan pengaruh perubahan.

Faktor yang paling mudah untuk dihadapi dapat dikategorikan sebagai faktor "keras" (*structure, strategy*). Sedangkan yang paling sulit dikategorikan sebagai faktor "lemah" (*system, skill, shared values, staff, dan style*). Dalam hal ini terdapat suatu keterbalikan karena "keras" disamakan sebagai mudah dan "lemah" sebagai sulit. Sebagian besar manajer lebih sering menghadapi hal-hal yang mudah dan ini menjelaskan sebagian mengapa are-area "lemah" dalam kehidupan organisasi terlalu sering diabaikan (Stewart, 1997).

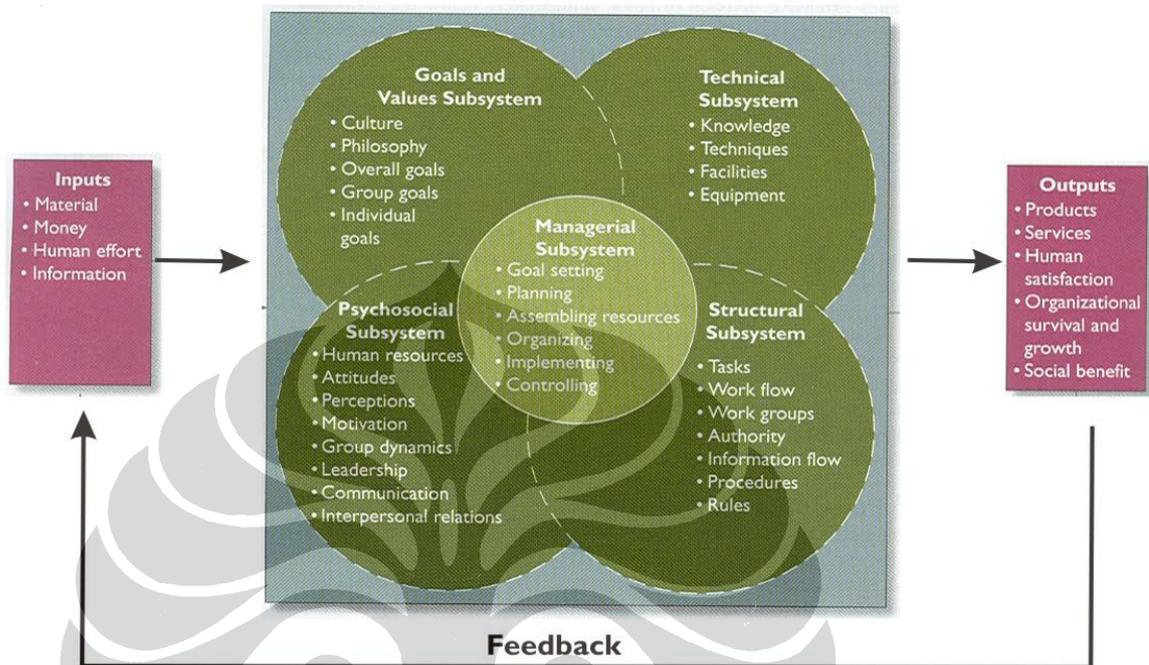
Menurut Model McKinsey, strategi hanyalah satu dari tujuh unsur yang ditunjukkan oleh perusahaan yang dikelola dengan baik. Kerangka keberhasilan usaha 7-S dari McKinsey ditunjukkan dalam Gambar 2.1. Tiga unsur pertama strategi (*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*system*) dianggap sebagai "perangkat keras" keberhasilan. Empat unsur selanjutnya gaya (*style*), staf (*staff*) ketrampilan (*skill*) dan nilai bersama (*shared value*) adalah perangkat lunaknya.

Pascale dan Athos (1981) yang melakukan penelitian terhadap keberhasilan organisasi-organisasi perusahaan di Jepang, menyebut ketujuh unsur tersebut sebagai faktor-faktor keunggulan organisasi dan juga membaginya ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok perangkat keras yang terdiri atas sistem, struktur, dan strategi; serta kelompok perangkat lunak, yaitu gaya kepemimpinan (*style*), keterampilan (*skill*), SDM (*staff*) dan nilai bersama (*shared values*). Menurut Pascale dan Athos, organisasi-organisasi yang ada di Inggris dan Amerika lebih cenderung menekankan keberhasilan manajemen dan organisasi berdasarkan pada perangkat-perangkat keras. Hal tersebut berbeda dengan organisasi-organisasi di Jepang yang lebih menekankan pada aspek perangkat lunak.

2.2.1 System (Sistem)

Definisi sistem secara umum telah banyak diberikan oleh sejumlah ahli. Hax dan Majluf (1984) menjelaskan, sistem merupakan proses atau aliran kerja yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi bekerja dari hari ke hari yang

di dalamnya mencakup sistem anggaran, modal, proses manufaktur, sistem kendali mutu, dan sistem informasi.



Gambar 2.3. Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka

Sumber: Kreitner & Kinicki (2007, p. 548)

Organisasi sebagai suatu sistem yang diharapkan dapat berfungsi secara efisien dan efektif harus memiliki komponen dan unsur-unsur masukan dengan standar tertentu sehingga dapat ditransformasikan untuk memperoleh keluaran yang optimal, sesuai standar, dan bermutu. Secara teoritis, organisasi publik atau bisnis termasuk dalam kategori organisasi dengan sistem terbuka. Organisasi sistem terbuka merupakan suatu kelompok elemen yang saling berkaitan dan berhubungan dengan lingkungannya. Kreitner & Kinicki (2007) mengibaratkan organisasi sebagai sistem yang terbuka sebagai sebuah organisme hidup. Organisme akan dapat bertahan hidup manakala dirinya senantiasa berinteraksi secara terus menerus dengan lingkungannya.

Bertitik tolak dari hal tersebut, Katz dan Kahn (1966) berpendapat bahwa sistem dalam organisasi lebih ditekankan pada persoalan saling keterkaitan, struktur, ketergantungan antar unsur, dan transformasi untuk mencapai keluaran.

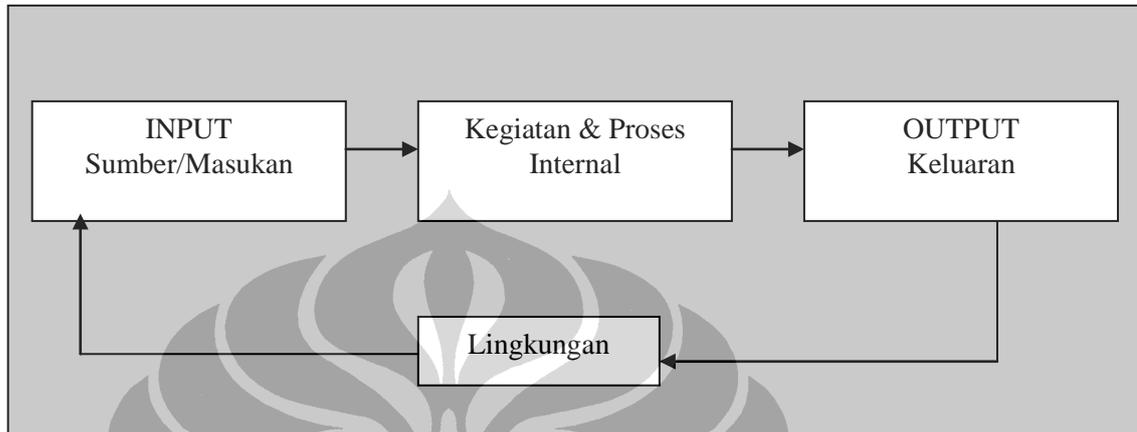
Oleh karena organisasi publik merupakan suatu sistem yang terbuka, maka sistem organisasi publik dapat diidentifikasi atas tiga komponen utama, yaitu sebagai berikut.

- a. input atau masukan (yang berasal dari masyarakat/lingkungan)
- b. transformasi, dan
- c. output atau keluaran (yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat).

Berdasarkan studi yang dilakukan Katz dan Kahn (1966), terdapat sembilan karakteristik utama dari organisasi sebagai sistem terbuka, yakni sebagai berikut.

- a. Pemasukan energi (input) dari lingkungan
- b. Pengubahan bentuk energi (transformasi) melalui kegiatan kerja dalam organisasi
- c. Pengeluaran energi yang sudah diubah bentuknya (output) ke lingkungan luar atau masyarakat
- d. Daur proses transformasi, yakni aktivitas pengolahan ulang
- e. Entropi negatif, yakni organisasi memasukkan energi lebih banyak daripada yang dikeluarkan. Dalam hal ini berarti sistem menggunakan energi dalam proses transformasi dan menyimpan sebagiannya untuk kebutuhan yang akan datang.
- f. Mekanisme pengendalian informasi. Sistem menerima informasi dari lingkungan, menyimpan, memperbaharui, serta mengolah dan menggunakan informasi tersebut sebagai tanggapan sistem terhadap lingkungan.
- g. Tingkah laku yang mantap. Sistem cenderung mempertahankan sifat dasar mereka dengan mengendalikan atau menetralkan ancaman kekuatan yang datang dari luar, dengan keseimbangan dinamis (*dynamic equilibrium*).
- h. Diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi. Dengan berkembangnya sistem, terdapat kecenderungan yang semakin meningkat ke arah meluasnya peranan dan spesialisasi fungsi.

- i. Keluwesan dan adaptabilitas terhadap lingkungan. Sistem yang terbuka selalu mempunyai daya keluwesan (*flexibility*) dan penyesuaian yang melekat untuk menghadapi perubahan lingkungannya.



Gambar 2.4. Elemen-elemen dasar suatu sistem

Sumber: Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1996, p. 30)

2.2.2 Strategy (Strategi)

Lawrence R. Jauch & W.F. Glueck (1984) mendefinisikan strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Purwanto, 2007, p.74). Menurut Hax dan Majluf (1984), “Strategi adalah suatu kesatuan tindakan yang diarahkan untuk memperoleh keunggulan yang berkelanjutan terhadap persaingan, meningkatkan posisi perusahaan di mata pelanggan, serta bagaimana cara mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang dimiliki organisasi” (p. 94). Sementara menurut Bowman (1990), “Esensi dari manajemen strategis terletak pada bagaimana suatu organisasi merumuskan langkah-langkah yang efisien dan efektif untuk mewujudkan cita-cita organisasi yang secara pragmatis dirumuskan dalam tujuan yang bersifat *official* dan *operative*” (p. 15).

Pada dasarnya strategi merupakan rumusan kebijakan program organisasi untuk mencapai sasaran secara efektif. Program organisasi dianggap strategis

apabila rencana itu dapat meminimalisasi energi masukan (seperti biaya, SDM, dan peralatan yang dibutuhkan), namun sekaligus mengoptimalkan keluaran serta lebih produktif dalam mencapai sasaran.

Mintzberg (1994) pada tulisannya yang berjudul “*The Fall and Rise of Strategic Planning (Jatuh Bangunnya Perencanaan Strategis)*” yang dimuat dalam Harvard Business Review berpendapat bahwa strategi bukanlah sekedar perencanaan. Menurut Mintzberg, perencanaan strategis (*strategic planning*) seringkali memanjakan pemikiran strategis (*strategic thinking*) dan menyebabkan para manajer bingung membedakan antara realitas visi dan manipulasi jumlah (Usmara, 2004, p.237). Oleh karenanya, Mintzberg menilai *strategi yang paling sukses adalah keberadaan visi yang tepat dan jelas, bukan perencanaan* (cetak miring oleh Penulis).

Lebih lanjut Mintzberg berpendapat, visi sebagai fondasi utama strategi dalam organisasi, dilahirkan oleh pemikiran strategis yang mana dalam prosesnya melibatkan intuisi dan kreativitas. Sehingga, hasil dari pemikiran strategis tersebut merupakan suatu perspektif yang terintegrasi, dan menjadi sebuah arah visi yang tidak kaku. Mintzberg juga berpendapat bahwa strategi tidak dapat dibangun dengan proses penyusunan yang terjadwal dan rapi melainkan harus secara bebas muncul di dalam organisasi, kapan pun dan di mana pun.

Hal tersebut berbeda dengan perencanaan yang cenderung bersifat formal, sangat analitik, serta sudah dan akan selalu bergantung pada kondisi struktur divisional dan departementasi yang ada. Kondisi tersebut menyebabkan perencanaan menjadi kaku dan kurang fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Padahal, perubahan strategi membutuhkan bukan hanya semata-mata penyusunan kembali kategori-kategori yang telah ada, melainkan juga menemukan kategori-kategori yang baru (Mintzberg, 1994). Oleh karena, strategi yang baik tidak boleh dibatasi oleh sekat-sekat formalitas organisasi yang bersifat mekanis dan tidak menawarkan perkembangan sarana untuk mengolah informasi baru.

Mintzberg menegaskan, “Sistem formal mampu memproses lebih banyak informasi, setidaknya informasi kasar. Tetapi, mereka tidak pernah menginteranalisisikannya, memahaminya, dan mensitesiskannya. Secara harfiah, rencana tidak bisa belajar,” (Usmara, 2004, p. 246).

Salusu (1996) merumuskan enam komponen yang dimiliki oleh determinan-determinan strategi, yakni sebagai berikut.

- a. Tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*); *organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu. Sedangkan *organizational objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai *goals*: lebih terikat waktu, dapat diukur, dan dapat dijumlah atau dihitung.
- b. Lingkungan; organisasi digerakkan oleh manusia yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya, dalam arti saling mempengaruhi.
- c. Kemampuan internal; kemampuan internal digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat (*can do*) karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan
- d. Kompetisi; kompetisi tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi
- e. Pembuat strategi; ini juga penting karena menunjuk siapa yang kompeten membuat strategi.
- f. Komunikasi; para penulis secara implisit menyadari bahwa melalui komunikasi yang baik, strategi bisa berhasil.

2.2.3 Structure (Struktur)

Menurut Hax dan Majluf (1984), struktur berkaitan erat dengan pemetaan organisasi dan aturan-aturan yang mengikatnya yang menggambarkan jenjang hirarki (siapa melapor kepada siapa) serta bagaimana tugas-tugas dalam organisasi didistribusikan dan diintegrasikan. Ahli lainnya, John A. Peare II (1982) menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan pembagian tugas untuk efisiensi dan kejelasan tujuan, koordinasi antara berbagai bagian yang saling ketergantungan dalam organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif. Peare juga membedakan struktur organisasi menjadi beberapa jenis, yakni struktur organisasi sederhana, struktur organisasi fungsional, struktur organisasi divisional, struktur organisasi strategic business unit (SBU), dan struktur organisasi matriks.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996 [1]), "Struktur

organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan di antara berbagai subunit dalam organisasi”, (p. 16). Dua aspek penting dari struktur organisasi menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996 [1]) adalah desain pekerjaan (*job design*) dan desain organisasi (*organization design*). Desain pekerjaan mengacu pada proses yang digunakan para manajer dalam merinci isi, metode, dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi tuntutan organisasi dan individu. Sedangkan desain organisasi menunjukkan keseluruhan struktur organisasi. Desain organisasi terdiri atas keputusan dan tindakan manajer yang menghasilkan struktur organisasi yang khas (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996 [2]: 9).

Para pemimpin organisasi yang mulai mendesain struktur organisasi harus memilih di antara serangkaian pilihan kerangka pekerjaan dan departemen dalam organisasinya. Proses ketika para manajer menentukan pilihannya itulah yang disebut desain organisasi. Dengan demikian berarti keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajer-lah yang menghasilkan sebuah struktur organisasi (Willmott, 1981).

Pentingnya struktur sebagai sumber pengaruh diakui secara umum oleh berbagai ahli. Menurut Miles (1980), “Struktur organisasi merupakan ciri organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya”, (p. 18). Sementara dari identifikasi yang dilakukan oleh Steers (1985) terdapat enam faktor dari struktur yang secara empiris mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu sentralisasi/desentralisasi, spesialisasi fungsi, formalisasi, rentang kendali, serta ukuran organisasi dan unit kerja.

a. Sentralisasi/desentralisasi

Sentralisasi merupakan konsep wewenang dan pengambilan keputusan yang terpusat. Keputusan-keputusan umumnya dibuat hanya pada puncak organisasi. Tingkat sentralisasi ini sering dijumpai pada perusahaan-perusahaan yang kecil.

Desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Steers, et.al. (1985: 72), dengan bertambahnya desentralisasi akan memberikan perbaikan dari segi efektivitas. Desentralisasi mempunyai korelasi positif dengan

meningkatnya efisiensi manajemen, keterbukaan komunikasi dan umpan balik, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Dalam beberapa kasus, desentralisasi dapat memberikan perbaikan karya, peningkatan inovasi, dan kreativitas dalam organisasi, yang pada akhirnya memberikan peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi.

b. Spesialisasi fungsi

Spesialisasi fungsi dalam suatu organisasi memungkinkan setiap karyawan yang mempunyai keahlian tertentu dapat bekerja secara lebih efisien untuk menangani pekerjaan di bidang yang dikuasainya, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan. Adanya spesialisasi fungsi ini dapat memberikan peningkatan efektivitas organisasi, efisiensi tenaga kerja dan meningkatnya inovasi dan kreativitas.

c. Formalisasi

Formalisasi merupakan ketentuan atau batasan kegiatan kerja karyawan melalui prosedur dan peraturan resmi. Formalisasi seringkali menghambat efektivitas, karena para manajer yang berada dalam struktur formal akan melakukan tindakan dengan di batasi oleh standar operasional.

Dari laporan beberapa penelitian menunjukkan bahwa formalisasi berkorelasi positif dengan efektivitas organisasi, manakala organisasi itu telah mencapai tingkat kematangan, stabil dan mapan. Sebaliknya, formalisasi akan berkorelasi negatif bila organisasi masih dalam kondisi kurang matang dan tidak stabil. Dengan demikian, unsur formalisasi memberikan kontribusi yang efektif terhadap organisasi, tergantung kepada kondisi organisasi itu sendiri.

d. Rentang kendali

Rentang kendali (*span of control*) dinyatakan sebagai jumlah rata-rata bawahan dari setiap divisi, bidang, atau seksi. Secara teoritis nisbah yang dianggap layak antara atasan dan bawahan yang memungkinkan rentang

kendali mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas berkisar antara 6:1 hingga 15:1. Besarnya rentang kendali ini juga tergantung kepada peran relatif teknologi organisasi. Meskipun jumlah rata-rata pegawai dalam satu unit kerja banyak, tetapi jika pelaksanaan tugasnya dilakukan secara mekanistik dengan bantuan teknologi, maka dengan mudah dapat memantau mutu hasil kerja. Sebaliknya, walaupun jumlah pegawai sedikit, dengan pekerjaan yang dikerjakan secara manual, maka agak sulit untuk mengontrol mutu kerjanya. Selain itu, kompetensi pegawai juga menentukan kendali mutu organisasi.

e. Ukuran organisasi dan unit kerja

Besarnya organisasi dapat dilihat melalui rasio administratif, yaitu perbandingan jumlah anggota kelompok pimpinan terhadap jumlah keseluruhan anggota organisasi. Hukum Parkinson (Parkinson, 1964: 3) mengatakan bahwa struktur memiliki kecenderungan memperbesar anggota kelompok pimpinan, walaupun sebenarnya pekerjaan yang harus diselesaikan tidak bertambah besar. Parkinson menunjukkan bahwa organisasi yang berukuran besar dengan jumlah pimpinan yang banyak dan tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, ternyata umumnya merupakan organisasi yang tidak efisien. Bertambah besarnya organisasi tidak selalu berkorelasi positif dengan efektivitas organisasi. Kontribusi besarnya organisasi terhadap efektivitas terlihat oleh kemampuan manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan kompleksitas kerja baik horizontal, maupun vertikal.

Teori ini juga mengatakan bahwa manusia selalu mempunyai kebutuhan dirinya dianggap penting oleh sekelilingnya. Simbol bahwa dirinya penting adalah kalau dapat memperlihatkan dirinya mempunyai banyak anak buah. Maka tanpa sadar bagaimana hukum alam setiap orang dalam organisasi ingin menunjukkan bahwa dirinya penting dengan mengangkat bawahan. Bawahannya ingin dianggap penting dengan cara mengangkat bawahannya juga. Semakin banyak bawahannya semakin dianggap penting kedudukannya dalam masyarakat. Dengan berlakunya teori ini

yang sampai dinamakan “hukum alam”, setiap organisasi mempunyai kecenderungan membengkak tanpa ada gunanya

2.2.4 *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Gaya (*style*) pada pembahasan ini adalah gaya atau cara bagaimana kepemimpinan diterapkan dalam organisasi. Menurut Hax dan Majluf (1984: 95), gaya (*style*) merupakan suatu bukti yang tampak tentang sesuatu yang dianggap penting yang harus dipertimbangkan oleh manajemen melalui pengalokasian waktu dan perhatian secara kolektif dan penggunaan cara-cara simbolik. Sementara kepemimpinan menurut Mondy dan Noe (1990: 318) adalah seni untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan. Senada dengan hal tersebut, menurut Fieishman (1973: 3) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Gibson et.al. (1996: 334), juga menyatakan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh, bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan yang saling mempengaruhi dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi-definisi tersebut menjelaskan bahwasanya kepemimpinan juga menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi akan memengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dalam definisi tersebut yakni berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif akan berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Efektivitas kepemimpinan diukur dari sejauhmana tingkat pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan tersebut.

Tujuan dari kepemimpinan adalah untuk menyelesaikan tugas dengan pertolongan atau perantaraan kelompok yang dipimpin. Untuk mencapai tujuan ini, Amstrong (1994 : 84) mengatakan bahwa pimpinan harus memiliki tiga visi utama, yakni:

- a. mencapai komitmen dan kerjasama,

- b. mengajak kelompok tersebut bertindak demi terciptanya tujuan, dan
- c. mengoptimalkan penggunaan keahlian, kekuatan dan bakat kelompok.

Di lain pihak, gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam berhubungan dengan anggota-anggotanya dalam pelaksanaan tugas guna mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan yang dianggap berhasil dan memberikan sumbangan efektif kepada organisasi adalah kepemimpinan situasional yang diperkenalkan oleh Hersey & Blanchard (1982: 20). Terdapat tiga dimensi dalam model gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

- a. kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin;
- b. kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan
- c. tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas.

Badaracco dan Ellsworth (1989) membedakan tiga macam filosofi tentang kepemimpinan, yakni *political leadership*, *directive leadership*, dan *values-driven leadership*. *Political leadership* merupakan suatu filosofi manajemen yang berdasarkan pada asumsi dasar tertentu tentang hakikat manusia dan tentang cara orang-orang berperilaku di dalam organisasi. Sementara *directive leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan dengan menggunakan sistem dan struktur yang memberikan arahan atau petunjuk yang jelas kepada bawahan dan menerapkan kontrol yang ketat atas beroperasinya perusahaan atau organisasi.

Dilihat dari segi kontrol yang ketat, tipe kepemimpinan *directive* ini hampir sama dengan tipe kepemimpinan *authoritative*. Sedangkan *value-driven leadership* merupakan suatu tipe kepemimpinan yang bermaksud membentuk suatu organisasi yang bernilai, bernorma, dan memotivasi serta melibatkan secara aktif tiap-tiap anggotanya untuk menjadikan perusahaan atau organisasi sebagai kompetitor yang lebih kuat. Secara substansi, tipe kepemimpinan ini sama dengan tipe kepemimpinan partisipatif.

2.2.5 *Staff* (Sumber Daya Manusia)

Pembahasan mengenai sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan mengenai keahlian, begitu pula sebaliknya. Sumber daya manusia yang handal dan memiliki keahlian merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi untuk dapat terus bertahan, tumbuh, dan berkembang.

Hax dan Majluf (1984: 95-96) menilai staf sebagai orang-orang di dalam organisasi yang sangat berguna untuk berpikir tidak hanya yang bersifat individual melainkan juga organisasi secara keseluruhan. Sementara skill atau keahlian menurut Hax dan Majluf adalah keseluruhan kemampuan yang dimiliki suatu organisasi dan bukan hanya kemampuan orang per orang di dalam organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia dan unsure-unsur yang ada hubungannya seperti pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, dan penanganan anggota-anggota dari suatu organisasi. Perencanaan sumber daya manusia mengatur persyaratan kuantitatif (jumlah orang) dan kualitatif (jenis orang). Perencanaan ini menjadi dasar program penerimaan pegawai (*recruitment*).

Penentuan kebutuhan dibuat berdasarkan sistem informasi sumber daya manusia yang memberikan dasar untuk perencanaan sumber daya manusia (jangka panjang) dan anggaran sumber daya manusia (jangka pendek). Proses rekrutmen dan seleksi terhadap calon pegawai harus dilaksanakan secara hati-hati agar diperoleh individu-individu unggul yang sudah awalnya mempunyai motivasi kuat (Baswartono, 1997).

Secara umum sasaran perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan. Selain itu, perencanaan SDM juga ditujukan agar organisasi mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

Secara implisit perencanaan sumber daya manusia adalah mengestimasi secara sistemik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja

dari suatu organisasi di waktu yang akan datang. Fungsi perencanaan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut.

- a. Mengefektifkan pemanfaatan sumberdaya manusia
- b. Menyelaraskan kegiatan tenaga kerja dan tujuan organisasi.
- c. Membantu program rekrutmen dengan baik dan ekonomis.
- d. Dapat mengkoordinasikan manajemen sumber daya manusia.
- e. Mengembangkan system manajemen sumber daya manusia.

Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*) dapat dilakukan melalui kajian tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja. Perputaran tenaga kerja (*turnover*) diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. *Turnover* merupakan indikasi kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan.

Untuk menciptakan dan menghasilkan SDM organisasi yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi, selain harus memiliki keahlian yang memadai, juga harus memiliki dedikasi dan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, SDM organisasi akan dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja organisasi. Wujud nyata peran organisasi untuk menghasilkan SDM tersebut antara lain dengan memberikan berbagai pelatihan kepada staf atau pegawai yang dapat menunjang tugas-tugas dan fungsinya di dalam organisasi.

Selain memberikan pelatihan, SDM yang handal dan bermotivasi tinggi menurut Shaw (1993: 531) juga harus didukung oleh pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya. Oleh karenanya, sistem kompensasi yang baik juga sangat penting untuk memberikan kepuasan dan peningkatan motivasi yang dimiliki oleh SDM organisasi. Lebih lanjut Shaw menjelaskan terdapat empat langkah yang harus diperhatikan dalam menerapkan sistem kompensasi bagi pegawai yang disebut dengan *point system*, yakni pemilihan faktor yang dapat dibandingkan, penetapan skala faktor, pengukuran tingkat poin, dan penerapan sistem dalam jabatan yang ada.

2.2.6 Skill (Keahlian)

Skill didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki organisasi sebagai satu kesatuan. Secara jelas, *skill* diuraikan oleh Peters dan Waterman (1982 : 71) sebagai kemampuan dalam pengelolaan organisasi oleh pegawai secara keseluruhan, dan bukan kemampuan individu. Kemampuan perusahaan berbeda dengan penjumlahan pegawai yang berkemampuan. Organisasi yang memperkerjakan pegawai hanya mereka yang terampil tidak selalu lebih berhasil dibandingkan dengan yang menggunakan pegawai yang biasa saja, tetapi dengan pembinaannya yang tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengembangan dapat dirumuskan sebagai pembentuk tingkah laku melalui keterampilan dan pengalaman. Hal ini membekali pegawai supaya bekerja lebih baik, mencapai prestasi kerja yang diinginkan organisasi pada saat ini dan mempersiapkan pegawai untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang melalui penilaian prestasi, penerapan motivasi, disiplin, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan tersebut membangun kekuatan dan membantu mengatasi kelemahan-kelemahan, dan memberi kepastian bahwa organisasi telah menyediakan tenaga-tenaga ahli yang diperlukan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1983), pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Delapan jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia yang ditulis oleh Andrew Sikula (1976), yaitu:

- a. *Productivity* (produktivitas personil dan organisasi),
- b. *Quality* (kualitas produk organisasi),
- c. *Human Resource Planning* (perencanaan sumber daya manusia),
- d. *Morale* (semangat personil dan iklim organisasi),
- e. *Indirect Compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung),
- f. *Health and Safety* (kesehatan mental dan fisik),
- g. *Obsolescence Prevention* (pencegahan merosotnya kemampuan personil),
- h. *Personil Growth* (pertumbuhan kemampuan personil secara individu).

2.2.7 Shared Values (Nilai-nilai Bersama)

Hax dan Majluf (1984: 97) menjelaskan *shared values* sebagai nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi yang memiliki tanggung jawab utama sebagai landasan untuk meletakkan misi inti organisasi dan selanjutnya dipergunakan ibarat payung yang melindungi aktivitas manajerial lainnya. Nilai-nilai bersama (*shared values*) sebagai faktor penentu yang menjadi acuan perilaku pegawai (Pascale & Athos, 1981). Amstrong (1994: 14) mendefinisikan sistem nilai organisasi sebagai kepribadian organisasi. Sedangkan menurut Schein (2004), sistem nilai sebagai pola asumsi dasar yang telah ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, memikirkan dan merasakan masalah-masalah ini.

Pembahasan nilai-nilai bersama dalam organisasi erat kaitannya dengan pembahasan budaya atau kultur organisasi (*organization culture*). Setiap organisasi memiliki keunikan dan karakteristik tersendiri. Salah satu aspek organisasi yang unik sifatnya adalah sistem nilai atau kultur yang dianut dan berlaku bagi semua orang dalam suatu organisasi. Kultur itulah yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain, meskipun bergerak dalam kegiatan sejenis. Menurut Peters dan Waterman, kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif.

Menurut Geert Hofstede (1997: 179), terminologi budaya organisasi (*organizational culture*) pertama kali muncul dalam literatur berbahasa Inggris sebagai sinonim dari kata “climate” pada tahun 1960-an yang kemudian sejajar maknanya dengan istilah *corporate culture* dalam buku yang ditulis oleh Terrence Deal dan Allan Kennedy pada tahun 1970-an. Namun pada saat itu belum terdapat kesepakatan tentang cara untuk mengukur budaya sehingga penelitian budaya organisasi sangat kompleks, mahal, dan membutuhkan banyak waktu (Ashkanasy, et. al. [eds.], 2000: 131).

Budaya organisasi menurut Gibson, et.al. (1996: 41) adalah suatu sistem

nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Robbins (1989: 467-468) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “*a common perception held by the organization’s members, a system of shared meaning*”. Sementara Brown (1998), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang menunjuk pada pola keyakinan, nilai-nilai yang dipahami sesuai dengan pengalaman yang diperoleh sepanjang sejarah organisasi dan termanifestasikan dalam perangkat material dan perilaku anggotanya. Selengkapnya, definisi yang dikemukakan oleh Brown (1998) adalah sebagai berikut.

“Organizational culture is most refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members” (p. 9)

Penegasan keterkaitan antara budaya nilai bersama (*shared values*) juga diungkapkan oleh Linda Smircich. Dia menganggap budaya sebagai suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku (Smircich, 1983). Senada dengan itu, Robbins dan Coulter (2004: 76) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama di dalam sebuah organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para pegawai bertindak.

Sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut yang tercermin dari perilakunya. Di setiap organisasi, ada sistem-sistem atau pola-pola nilai, simbol-simbol, ritual-ritual, mitos, dan praktek-praktek yang telah berkembang sepanjang waktu. Nilai-nilai bersama tersebut merupakan pedoman untuk bertindak, menggagas, merumuskan, menganalisis, dan menguraikan masalah yang dihadapi

Gareth R. Jones (2004: 195-197) melihat budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan norma bersama yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu dengan lainnya dan dengan orang-orang di luar organisasi. Nilai (*value*) adalah kriteria umum, standar, atau pedoman prinsip yang digunakan untuk menentukan perilaku, peristiwa, situasi, dan hasil yang sesuai atau tidak sesuai. Nilai (*value*) dapat dibagi menjadi dua, yaitu *terminal value* yang

menunjukkan tujuan atau hasil yang diupayakan tercapai dan *instrumental value* sebagai suatu model atau pola tindakan. Sedangkan norma (*norm*) adalah standar perilaku yang diterima atau merupakan tipikal dari suatu organisasi.

Menurut Siagian (1998: 247) yang dimaksud dengan kultur atau budaya organisasi ialah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang, meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut. Sementara Kotter dan Heskett (1992: 6) mendefinisikan kultur organisasi sebagai nilai-nilai dan praktik-praktik yang ditaati dan dianut pada keseluruhan kelompok dalam organisasi, baik pada tingkat manajemen maupun karyawan.

Menurut Kotter dan Heskett, kuat atau lemahnya budaya organisasi dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Krisis dan tingginya tingkat *turn over* (keluar-masuknya) SDM di dalam suatu organisasi akan memperlemah budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, budaya organisasi akan berkembang menjadi kuat apabila terdapat nilai-nilai bersama, pola tingkah laku dan tindakan serta terdapatnya budaya yang saling keterikatan secara erat.

Berdasarkan *fit model* yang dikemukakan oleh Schneider (dalam Miron, Erez, & Naveh, 2004), individu akan mengaktualisasikan potensi-potensi mereka jika budaya organisasi sesuai yang dimiliki, minat dan kemampuan kerja mereka. Schein (2004) memformulasikan model *of organization culture* menjadi tiga tingkatan yaitu sebagai berikut.

1. *Artifacts* bersifat *visible*, *tangible* dan *audible* yang merupakan perilaku mendasar dari norma budaya, nilai dan asumsi.
2. *Norms and Values*, basis untuk menentukan apakah sesuatu itu benar atau salah, yang menunjukkan moral dan kode etik;
3. *Belief and assumptions*, apa yang dipercayai sebagai kenyataan oleh anggota organisasi yang mempengaruhi persepsi, pemikiran dan perasaan.

Pemahaman kultur organisasi mutlak sifatnya karena melalui pemahaman itulah setiap anggota organisasi melakukan berbagai penyesuaian yang tercermin dalam perilaku yang menggambarkan sistem nilai, keyakinan dan *etos* kerja yang

dianut oleh organisasi. Kultur organisasi dapat dikatakan "kuat" atau "lemah" tergantung pada bagaimana berbagai esensi kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara. Yang dimaksud dengan esensi kultur tersebut ialah :

1. Kultur organisasi mendorong para anggotanya mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan.
2. Kultur Organisasi mendorong tumbuhnya semangat kerja tim dan bukan penonjolan kemampuan individual.
3. Berorientasi pada hasil dan menekankan keterkaitan antara hasil yang dicapai dengan harkat dan martabat manusia.
4. Kultur yang kuat menumbuhkan suburkan pendekatan kesisteman dalam mengelola organisasi (interaksi, interrelasi dan interdependensi) antara satuan-satuan kerja dalam organisasi.
5. Terlihat sistem pengendalian manajemen puncak untuk mengarahkan dan mengawasi tindakan para bawahannya melalui berbagai peraturan. Makin kuat kultur suatu organisasi, pengawasan lebih "kendor" sedangkan jika kultur organisasi lemah, pengawasan akan cenderung lebih ketat
6. Kultur organisasi mencerminkan filsafat manajemen tentang pengambilan resiko oleh para bawahannya. Jika manajemen mendorong bawahannya bersikap agresif, inovatif dan berani mengambil resiko, berarti kultur organisasi dikatakan kuat.
7. Tergambar dengan jelas pandangan manajemen tentang sistem imbalan dan penghargaan yang berlaku. Kultur yang "baik" menekankan penerapan sistem imbalan dan penghargaan atas dasar kinerja karyawan dan bukan atas dasar senioritas, primordialisme, favoritisme, nepotisme atau pertimbangan lain yang tidak berkaitan dengan kinerja orang tersebut.
8. Tergambar penyelesaian konflik secara fungsional dan penyampaian kritik membangun dilakukan dengan tatakrama kesopanan
9. Pengelolaan organisasi, baik tujuan maupun cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut harus bisa dipertanggungjawabkan secara moral dan etika serta akseptabel bagi masyarakat yang dilayani
10. Tergambar bahwa organisasi merupakan suatu "sistem yang terbuka" yang berarti bahwa di satu pihak ada sistem nilai yang dilestarikan tetapi di lain

pihak ada segi-segi tertentu yang harus diubah sesuai tuntutan eksternal organisasi.

Dari sepuluh esensi kultur yang disinggung di atas, dapat disimpulkan bahwa kultur suatu organisasi mempunyai lima fungsi. *Pertama*, kultur menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi, misalnya dalam hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, persepsi tentang benar dan salah dan sebagainya. *Kedua*, kultur menumbuhkan rasa memiliki organisasi di kalangan para anggotanya atau merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. *Ketiga*, dengan rasa memiliki itu, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, berbagai sasarnya - Jangka panjang, jangka sedang dan jangka pendek - termasuk keberhasilan mengimplementasikan strategi baik pada tingkat korporasi, satuan bisnis, berbagai bidang fungsional dan strategi operasional. *Keempat*, memelihara stabilitas sosial dalam organisasi. Artinya kultur menjadi "pengikat" dan pendorong rasa kebersamaan para anggotanya berkat pemahaman yang sama tentang cara bertindak dan berperilaku. *Kelima*, manajemen menggunakan kultur organisasi sebagai alat pengendali perilaku para bawahannya.

Dari berbagai fungsi tersebut terlihat bahwa meskipun benar bahwa kultur suatu organisasi tidak selalu mudah dipahami, tidak konkrit dan sering hanya dinyatakan secara implisit, setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma-norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari-hari. Perilaku yang sesuai dengan kultur organisasi akan berakibat tidak hanya pengakuan atas keberadaan seseorang sebagai anggota yang "terhormat" akan tetapi juga mendapat imbalan dan penghargaan. Sebaliknya, perilaku yang dinilai negatif, karena tidak sesuai dengan kultur organisasi, dikenakan sanksi yang dalam bentuknya yang paling "keras" dapat berupa pengakhiran keberadaan seseorang dalam organisasi yang bersangkutan. Itulah sebabnya ditekankan di muka bahwa agar seseorang diterima dan diakui sebagai anggota organisasi, yang bersangkutan harus siap dan bersedia melakukan berbagai penyesuaian dalam sistem nilai, sikap, kebiasaan dan perilakunya (Siagian, 1998: 250).

Definisi kita mengenai kebudayaan menyiratkan beberapa hal. *Pertama*,

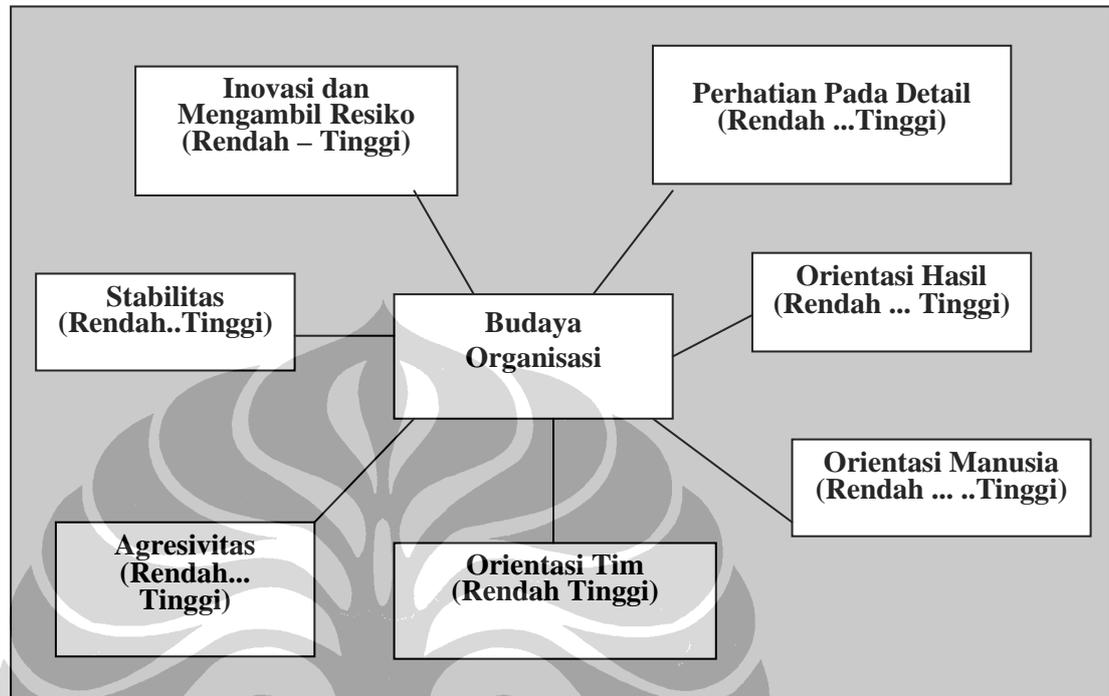
kebudayaan itu adalah sebuah persepsi. Individu-individu menyerap budaya organisasi tersebut berdasarkan apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Meskipun individu-individu boleh jadi memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja pada tingkat-tingkat yang berlainan di organisasi tersebut, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi itu dengan istilah-istilah yang sama. Itulah segi bersama budaya tersebut. *Kedua*, "budaya organisasi" adalah suatu istilah deskriptif. Budaya itu menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya atau tidak. Budaya itu menggambarkan bukan menilai.

Robbin dan Coulter (2004) mengemukakan ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakekat budaya sebuah organisasi. Dimensi-dimensi ini digambarkan sebagai berikut.

- a. *Inovasi dan mengambil resiko*. Tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Perhatian kepada detail*: Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
- c. *Orientasi hasil*. Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
- d. *Orientasi Manusia*. Tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi ini.
- e. *Orientasi tim*. Tingkat dimana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukan individu-individu.
- f. *Agresifitas*. Tingkat dimana orang bersikap agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.
- g. *Stabilitas*. Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan statusquo bukan pertumbuhan.

Dengan menilai suatu organisasi dari ketujuh dimensi ini, orang akan mendapatkan suatu gambaran majemuk tentang budaya organisasi. Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat dari gambar berikut dalam sebuah kontinum dari

rendah sampai tinggi.



Gambar 2.5. Dimensi-dimensi budaya organisasi

Sumber : Robbins dan Coulter (2004, p. 77)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi ketujuh dimensi budaya (nilai) organisasi tersebut di atas, maka semakin kuat budaya suatu organisasi. Jelasnya, suatu organisasi dikatakan mempunyai budaya yang kuat apabila nilai-nilai kunci organisasi dipegang teguh dan diikuti secara luas mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap karyawan dibanding budaya yang lemah. Semakin karyawan menerima nilai-nilai utama organisasi tersebut dan semakin besar keterlibatan mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut.

2.3 *Good Governance*

Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan suatu konsep yang akhir-akhir ini dipergunakan secara reguler dalam ilmu politik dan administrasi publik. Konsep ini lahir sejalan dengan konsep-konsep dan

terminologi demokrasi, masyarakat sipil, partisipasi rakyat, hak asasi manusia, dan pembangunan masyarakat secara berkelanjutan. Pada akhir dasa warsa yang lalu, konsep **good governance** lebih dekat dipergunakan dalam reformasi sektor publik.

Di dalam disiplin atau profesi manajemen publik konsep ini dipandang sebagai suatu aspek dalam paradigma baru ilmu administrasi publik. Paradigma baru ini menekankan pada peranan manajer publik agar memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, mendorong meningkatkan otonomi manajerial terutama mengurangi campur tangan kontrol yang dilakukan oleh pemerintah pusat, transparansi, akuntabilitas publik, dan menciptakan pengelolaan manajerial yang bersih bebas dari korupsi (Thoha, 2005).

Sejumlah perspektif muncul dari paradigma baru ini dan mendorong semakin berkembangnya diskusi dan perdebatan di arena politik dan akademisi. Di antara perspektif yang berkaitan dengan struktur pemerintahan yang timbul antara lain sebagai berikut (Thoha, 2005).

- a. Hubungan antara pemerintah dengan pasar.
- b. Hubungan antara pemerintah dengan rakyatnya.
- c. Hubungan antara pemerintah dengan organisasi **voluntary** dan sektor privat.
- d. Hubungan antara pejabat-pejabat yang dipilih (politisi) dan pejabat-pejabat yang diangkat (pejabat birokrat).
- e. Hubungan antara lembaga pemerintahan daerah dengan penduduk perkotaan dan pedesaan.
- f. Hubungan antara legislatif dan eksekutif.
- g. Hubungan pemerintah nasional dengan lembaga-lembaga internasional.

Dalam menganalisis perspektif ini banyak para praktisi dan akademisi dalam bidang administrasi publik merumuskan berbagai prosedur dan proses yang bisa dipergunakan untuk mencapai dan mengidentifikasi prinsip-prinsip dan asumsi-asumsi dari tata pemerintahan yang baik. Sementara itu negara donor dan lembaga-lembaga multilateral telah mengambil peran yang

mengemuka (*a leading role*) dalam merumuskan *good governance*. Salah satunya ialah UNDP.

United Nations Development Programme (UNDP) merumuskan istilah *governance* sebagai suatu *exercise* dari kewenangan politik, ekonomi, dan administrasi untuk menata, mengatur dan mengelola masalah-masalah sosialnya (UNDP, 1997). Istilah *governance* menunjukkan suatu proses di mana rakyat bisa mengatur ekonominya, institusi dan sumber-sumber sosial dan politiknya tidak hanya dipergunakan untuk pembangunan, tetapi juga untuk menciptakan kohesi, integrasi, dan untuk kesejahteraan rakyatnya. Dengan demikian jelas sekali, kemampuan suatu negara mencapai tujuan-tujuan pembangunan itu sangat tergantung pada kualitas tata pemerintahannya di mana pemerintah melakukan interaksi dengan organisasi-organisasi komersial dan **civil society**.

Akan tetapi dalam situs <http://www.governance-indonesia.com/> Komite Nasional Kebijakan Governance menyebutkan 9 prinsip **good governance** yang akan diuraikan berikut ini.

1) *Partisipasi*

Prinsip partisipasi mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Jewell & Siegall (1998), partisipasi adalah keterlibatan anggota organisasi di dalam semua kegiatan organisasi. Partisipasi bermaksud untuk menjamin agar setiap kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat.

Dalam rangka mengantisipasi berbagai isu yang ada, pemerintah daerah menyediakan saluran komunikasi agar masyarakat dapat mengutarakan pendapatnya. Jalur komunikasi ini meliputi pertemuan umum, temu wicara, konsultasi dan penyampaian pendapat secara tertulis. Bentuk lain untuk merangsang keterlibatan masyarakat adalah melalui perencanaan partisipatif untuk menyiapkan agenda pembangunan, pemantauan, evaluasi dan pengawasan secara partisipatif dan mekanisme konsultasi untuk menyelesaikan isu sektoral.

Instrumen dasar partisipasi adalah peraturan yang menjamin hak untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Sementara instrumen-instrumen pendukung adalah pedoman-pedoman pemerintahan partisipatif yang mengakomodasi hak penyampaian pendapat dalam segala proses perumusan kebijakan dan peraturan, proses penyusunan strategi pembangunan, tata-ruang, program pembangunan, penganggaran, pengadaan dan pemantauan.

Menurut Huther dan Shah (1998) *good governance* digunakan untuk melihat partisipasi masyarakat dalam pemerintahan. Tingkat partisipasi tersebut dapat dilihat melalui empat hal, yakni:

- (1) tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah;
- (2) jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerah;
- (3) tingkat kuantitas dan kualitas masukan (kritik dan saran) untuk pembangunan daerah; dan
- (4) terjadinya perubahan sikap masyarakat menjadi lebih peduli terhadap setiap langkah pembangunan.

2) *Penegakan Hukum*

Prinsip penegakan hukum mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa kecuali, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Berdasarkan kewenangannya, pemerintah harus mendukung tegaknya supremasi hukum dengan melakukan berbagai kegiatan sosialisasi peraturan perundang-undangan dan menghidupkan kembali nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Di samping itu pemerintah perlu mengupayakan peraturan perundang-undangan yang bijaksana dan efektif, serta didukung penegakan hukum yang adil dan tepat. Pemerintah, lembaga legislatif (DPR) maupun masyarakat perlu menghilangkan kebiasaan yang dapat menimbulkan KKN.

Instrumen dasar penegakan hukum adalah peraturan perundang-undangan yang ada, dengan komitmen politik terhadap penegakan hukum maupun keterpaduan dari sistem yuridis (kepolisian, pengadilan dan

kejaksaan), sedangkan instrumen-instrumen pendukung adalah penyuluhan dan fasilitas ombudsman. Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur penegakan hukum, yaitu:

- a. berkurangnya praktek KKN dan pelanggaran hukum;
- b. meningkatnya (kecepatan dan kepastian) proses penegakan hukum;
- c. berlakunya nilai/norma di masyarakat (*living law*); dan
- d. adanya kepercayaan masyarakat pada aparat penegak hukum sebagai pembela kebenaran.

3) *Transparansi*

Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Informasi adalah suatu kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan pemerintahan. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pemerintah perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, leaflet, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah juga perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi. Kebijakan ini akan memperjelas bentuk informasi yang dapat diakses masyarakat ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, lama waktu mendapatkan informasi serta prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada masyarakat.

Instrumen dasar dari transparansi adalah peraturan yang menjamin hak untuk mendapatkan informasi. Sedangkan instrumen-instrumen pendukung adalah fasilitas *database* dan sarana informasi dan komunikasi serta petunjuk penyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di penyelenggara pemerintah, maupun prosedur pengaduan.

Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur transparansi, yaitu:

- a. bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan;
- b. meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan;
- c. meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerahnya; dan
- d. berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.

4) *Kesetaraan*

Prinsip kesetaraan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

5) *Berorientasi pada Konsensus*

Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.

6) *Daya Tanggap dan peduli pada stakeholder*

Prinsip daya tanggap (*responsiveness*) meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan terhadap aspirasi masyarakat, tanpa kecuali. Instrumen dasar daya tanggap adalah komitmen politik untuk menerima aspirasi dan mengakomodasi kepentingan masyarakat, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah penyediaan fasilitas komunikasi, kotak saran dan layanan *hotline*, prosedur dan fasilitas pengaduan dan prosedur banding pada pengadilan.

Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur daya tanggap, yaitu:

- a. meningkatnya kepercayaan masyarakat pada pemerintah,
- b. tumbuhnya kesadaran masyarakat,

- c. meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan, dan
- d. berkurangnya jumlah pengaduan.

7) *Visi Strategis dan Wawasan Ke Depan*

Dalam kaitan dengan prinsip **good governance** wawasan yang dimaksud adalah wawasan ke depan dari pemerintahan Indonesia.

Tujuan penyusunan visi dan strategi adalah untuk memberikan arah pembangunan secara umum sehingga dapat membantu dalam penggunaan sumberdaya secara lebih efektif. Untuk menjadi visi yang dapat diterima secara luas, visi tersebut perlu disusun secara terbuka dan transparan, dengan didukung dengan partisipasi masyarakat, kelompok-kelompok masyarakat yang peduli, serta kalangan dunia usaha. Pemerintah perlu proaktif mempromosikan pembentukan forum konsultasi masyarakat, serta membuat berbagai produk yang dapat digunakan oleh masyarakat.

Instrumen dasarnya adalah komitmen politik pada masa depan Indonesia secara umum, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah proses perencanaan partisipatif, peraturan-peraturan yang memberikan kekuatan hukum pada visi, strategi dan rencana pembangunan.

Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur wawasan ke depan, yaitu:

- a. adanya visi dan strategi yang jelas dan mapan dengan kekuatan hukum yang sesuai;
- b. adanya dukungan dari pelaku dalam pelaksanaan visi dan strategi; dan
- c. adanya kesesuaian dan konsistensi antara perencanaan dan anggaran.

8) *Akuntabilitas*

Menurut Mardiasmo (2005), “Akuntabilitas adalah kemampuan untuk mempertanggung-jawabkan semua tindakan dan kebijakan yang

telah ditempuh”, (p. 251). Prinsip ini mengandung makna peningkatan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Seluruh pembuat kebijakan pada semua tingkatan harus memahami kebijakan yang diambil harus dipertanggung-jawabkan kepada masyarakat. Untuk mengukur kinerja secara obyektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil audit harus dipublikasikan, apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi.

Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan perundang-undangan yang ada, dengan komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban. Sementara instrumen-instrumen pendukungnya adalah pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas, yaitu:

- a. meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah,
- b. tumbuhnya kesadaran masyarakat,
- c. meningkatnya keterwakilan berdasarkan pilihan dan kepentingan masyarakat, dan
- d. berkurangnya kasus-kasus KKN.

9) Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi berkaitan dengan penghematan keuangan, sedangkan efektivitas berkaitan dengan ketepatan cara yang digunakan untuk menyelesaikan masalah (Handoko, 1998). Prinsip ini menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab.

Pelayanan masyarakat harus mengutamakan kepuasan masyarakat, dan didukung mekanisme penganggaran serta pengawasan yang rasional dan transparan. Lembaga-lembaga yang bergerak di bidang jasa pelayanan

umum harus menginformasikan tentang biaya dan jenis pelayanannya. Untuk menciptakan efisiensi harus digunakan teknik manajemen modern dan perlu ada desentralisasi kewenangan layanan masyarakat sampai tingkat kelurahan/desa.

Instrumen dasar dari efisiensi dan efektivitas adalah komitmen politik sedangkan instrumen pendukungnya adalah struktur pemerintahan yang sesuai kepentingan pelayanan masyarakat, adanya standar-standar dan indikator kinerja untuk menilai efektivitas pelayanan, pembukuan keuangan yang memungkinkan diketahuinya satuan biaya, dan adanya survei-survei kepuasan konsumen. Menurut Huther dan Shah (1998) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu:

- a. meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat,
- b. berkurangnya penyimpangan pembelanjaan,
- c. berkurangnya biaya operasional pelayanan dan mendapatkan ISO pelayanan.
- d. dilakukannya swastanisasi dari pelayanan masyarakat.

Sedangkan efektivitas dapat diukur melalui 2 (dua) indikator. Kedua indikator tersebut adalah meningkatnya masukan dari masyarakat terhadap penyimpangan (kebocoran, pemborosan, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain) melalui media massa dan berkurangnya penyimpangan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan positivistik. Menurut Neuman (2006), positivisme jika dilihat berdasarkan ilmu sosial adalah metode yang diorganisasikan untuk mengkombinasikan logika deduksi dengan observasi empiris yang tepat dari perilaku individu untuk menemukan dan mengkonfirmasi seperangkat hukum sebab akibat yang dapat digunakan untuk memprediksi pola-pola umum dari aktivitas manusia. Sementara Sukardi (2003) mengemukakan bahwa positivistik yaitu pendekatan penelitian yang dalam menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan, lepas dari konteks waktu dan situasi.

Neuman (2006) mengemukakan bahwa pendekatan *Positivist* adalah:

"An organized method for combining deductive logic with precise empirical observations of individual behaviour in order to discover and confirm a set probabilistic causal laws that can be used to predict general pattern of human activity." (p.82)

Artinya bahwa *positivist* merupakan suatu cara yang mengkombinasikan cara berpikir deduktif dengan observasi yang empirik dari perilaku individu untuk mencari tahu satu set kemungkinan yang dapat digunakan untuk menemukan suatu pola aktivitas. Menurut Bungin (2008), *positivist* melahirkan pendekatan-pendekatan paradigma kuantitatif dalam penelitian sosial di mana objek penelitian dilihat memiliki keberaturan yang naturalistik, empirik dan *behavioralistik*. Bungin juga menambahkan bahwa pendekatan *positivist* adalah di mana semua objek penelitian harus direduksi menjadi fakta yang dapat diamati, tidak terlalu mementingkan fakta sebagai makna namun mementingkan fenomena yang tampak serta bebas nilai.

3.2 Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitiannya adalah pegawai Mahkamah Konstitusi, sedangkan

Obyek Penelitian ini adalah proses pembangunan institusi (*institutional building*) birokrasi Mahkamah Konstitusi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berdasarkan model McKinsey 7'S Framework. Faktor-faktor organisasional difokuskan pada faktor intra atau inter organisasional sementara efektivitas difokuskan pada kepuasan kerja atau kualitas kerja.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti, dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol, masyarakat/negara (Yasmine, 2001). Dalam hal ini yang menjadi Unit analisis adalah Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

3.4 Unit Observasi

Unit Observasi adalah satuan darimana data diperoleh, dapat berupa individu, kelompok, pasangan, dokumen dan lain sebagainya (Yasmine, 2001). Untuk itu yang menjadi unit observasi dalam penelitian ini adalah Pimpinan Mahkamah Konstitusi (Sekretaris Jenderal, Kepala Biro, Kepala Bagian, dan Kepala Subbagian) serta Karyawan Mahkamah Konstitusi sebagai Informan atau responden penelitian. Sumber data lain yang digunakan sebagai unit observasi adalah dokumen, laporan dan peraturan perundangan yang mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan ini.

3.5 Populasi dan Sampel

Untuk mendapatkan data dan pengukuran penelitian, ditentukan populasi dan sampel. Populasi yang dimaksud adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dengan masa kerja lebih dari atau sama dengan 2 tahun. Dengan kriteria tersebut, diperoleh populasi berjumlah 184 orang (Tim Penyusun, 2008).

Pemilihan kriteria masa kerja lebih dari atau sama dengan 2 tahun didasarkan pada pertimbangan bahwa pegawai dengan masa kerja tersebut telah memahami visi dan misi serta strategi organisasi MK. Pegawai dengan kriteria tersebut berarti juga telah mengikuti setidaknya 2 (dua) kali rapat kerja MK yang mana pada kegiatan tersebut dilakukan penyusunan program kerja berdasarkan visi, misi, dan strategi organisasi MK.

1) *Penentuan kerangka sample (sampling frame)*

Pendefinisian kerangka sampel (*sampling frame*) merupakan bagian terpenting dalam proses pengambilan data (de Heer & Moritz, 2000). Untuk mendapatkan sampel yang representatif, diperlukan kerangka sampel yang sedekat mungkin mewakili populasi dengan informasi-informasinya yang lengkap. Idealnya kerangka sampel mencakup seluruh informasi tentang unsur-unsur yang ada dalam populasi. Namun kesempurnaan kerangka sampel hanya tercapai jika setiap unsurnya muncul dalam daftar sekali saja, tidak dua kali atau lebih (Freedman, 2004).

Dalam penelitian ini, hal yang pertama harus diperhatikan adalah sumber data yang akan digunakan untuk menarik sampel. Sumber data yang dapat digunakan untuk menentukan kerangka sampel antara lain berasal dari laporan tahunan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi serta unit kerja Bagian Kepegawaian Mahkamah Konstitusi.

2) *Menetapkan metode penentuan sampel*

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini, penarikan sampel dilakukan dengan teknik 2 (dua) teknik. Terhadap sampel penelitian yang akan dilakukan survey, penarikan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik ini digunakan mengingat karakteristik populasi penelitian yang relatif homogen. Sementara terhadap sampel atau informan yang akan dilakukan wawancara, penarikan sampel menggunakan teknik *purposive random sampling*. Teknik ini digunakan dengan maksud untuk memperoleh

data-data penelitian yang spesifik sesuai dengan variabel-variabel dalam model 7-S McKinsey.

Sementara untuk menentukan jumlah sampel yang akan disurvei, penelitian ini berpedoman pada Rumus Krejcie-Morgan dengan kesalahan 10%, sehingga sampel yang digunakan mempunyai derajat kepercayaan 90% terhadap populasi (Sugiyono, 2001). Dengan Jumlah populasi 184 orang. Bila kesalahan 10% ($d=0,10$), maka sampelnya setidaknya berjumlah 64, dengan perhitungan sebagai berikut.

Rumus Krejcie dan Morgan:

$$n = \frac{\chi^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{(N - 1) \cdot d^2 + \chi^2 \cdot P(1 - P)}$$

di mana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

χ^2 = nilai Chi kuadrat
(sebesar 3,841 untuk 1 derajat kebebasan)

P = proporsi populasi

d = galat pendugaan

$$\begin{aligned} n &= \frac{3,841 \times 183 \times (0,5 \times 0,5)}{(184 - 1) (0,1) (0,1) + (3,841) (0,25)} \\ &= 63,205 \\ &= 64 \end{aligned}$$

Jadi, ukuran sampel sekaligus sebagai responden dalam penelitian ini setidaknya berjumlah 64 orang.

Sementara informan penelitian yang akan dilakukan wawancara, dipilih 4 (empat) orang informan yang merupakan pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Ketiga orang tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Bapak Janedjri M. Gaffar.

Informan ini dipilih dengan tujuan untuk memperoleh data-data

mengenai gambaran organisasi dan strategi yang dikembangkan oleh Mahkamah Konstitusi. Informan adalah termasuk salah seorang yang terlibat dalam perumusan strategi dan kebijakan pengembangan organisasi Mahkamah Konstitusi saat organisasi ini pertama kali dibentuk. Sebelum menjabat sebagai sekretaris jenderal, informan merupakan Pelaksana Tugas Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi yang diangkat pada 4 September 2003 yang kemudian diangkat menjadi Sekretaris Jenderal secara definitif pada 19 Agustus 2004. Dengan demikian, informan memiliki kompetensi dan wewenang untuk memberikan data-data dan penjelasan mengenai segala aspek organisasi Mahkamah Konstitusi, khususnya pada level birokrasi.

- 2) Kepala Bagian Administrasi Perkara, Bapak Muhidin, S.H., M.Hum. Informan ini dipilih dengan tujuan untuk memperoleh data-data mengenai kondisi pelayanan dan pengelolaan administrasi yustisial di Mahkamah Konstitusi. Informan telah menjadi pegawai Mahkamah Konstitusi sejak September 2003 sebagai Pelaksana Biro Administrasi Perkara dan Persidangan. Sebelum di Mahkamah Konstitusi, informan bekerja di Pengadilan Tata Usaha Negara, yakni lembaga peradilan yang berada dalam ranah peradilan umum di bawah Mahkamah Agung. Dengan demikian, informan memiliki kompetensi dan wewenang untuk memberikan data-data mengenai manajemen yustisial Mahkamah Konstitusi dan Mahkamah Agung (sebagai perbandingan) serta kondisi variabel-variabel 7-S McKinsey pada kedua lembaga tersebut. Wawancara dilakukan pada 26 Mei 2009.
- 3) Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Bagian Hubungan Masyarakat, Heru Setiawan., SE. Informan ini dipilih dengan tujuan untuk memperoleh data-data mengenai strategi relasi Mahkamah Konstitusi, baik intraorganisasi maupun ekstraorganisasi. Selain itu, informan juga merupakan anggota tim dalam Unit Layanan Pengadaan (ULP) barang dan jasa sehingga juga memiliki kompetensi untuk memberikan data-data mengenai implementasi kebijakan pengelolaan keuangan. Informan telah menjadi pegawai Mahkamah Konstitusi sejak 27

Februari 2006 di unit kerja bagian Hubungan Masyarakat. Sebelum di Mahkamah Konstitusi, informan bekerja di Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Daerah Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai auditor. Dengan demikian, informan memiliki kompetensi dan wewenang untuk memberikan data-data penelitian sesuai variabel-variabel 7-S McKinsey di Mahkamah Konstitusi dan instansi birokrasi lain (sebagai perbandingan). Wawancara dilakukan pada 25 Mei 2009.

- 4) Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo, S.Sos. M.Si. Informan ini dipilih dengan tujuan untuk memperoleh data-data mengenai strategi dan kondisi organisasi Mahkamah Konstitusi, khususnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan kelembagaan organisasi Mahkamah Konstitusi. Informan telah menjadi pegawai Mahkamah Konstitusi sejak 14 Juni 2005 di unit kerja Bagian Kepegawaian Mahkamah Konstitusi. Sebelumnya, informan bekerja di unit Pengadaan Jabatan Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai analis kepegawaian. Dengan demikian, informan memiliki kompetensi dan wewenang untuk memberikan data-data penelitian sesuai variabel-variabel 7-S McKinsey di Mahkamah Konstitusi dan instansi birokrasi lain (sebagai pembanding), khususnya bidang pengelolaan SDM. Wawancara dilakukan pada 25 Mei 2009.

3.6 Tipe penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena sosial dan menyajikan gambaran yang lengkap mengenai *setting* sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian, hal ini lazim disebut penelitian deskripsi (Triastuti, 2001). Sementara menurut Travers yang dikutip oleh Umar, penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Umar, 2004).

Penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang apa atau bagaimana keadaan sesuatu (fenomena atau kejadian) dan melaporkan

sebagaimana adanya. Karena sifatnya yang alamiah ini, penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji teori sehingga tidak ada manipulasi perlakuan terhadap subyek atau variabel (Hadjar, 1999). Sementara penelitian ini memusatkan perhatiannya pada penerapan dan pengembangan pengetahuan yang didasarkan pada penelitian dalam bidang praktis tertentu. Seperti administrasi dan kebijakan publik, politik, pendidikan. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan pengetahuan yang relevan dengan pemberian informasi untuk pemecahan masalah yang umum sifatnya dalam bidang tertentu. Ia digunakan untuk menguji manfaat dari teori dan menentukan hubungan analitis dan empiris dalam bidang tertentu, akan tetapi tidak secara langsung dapat digunakan untuk tindakan khusus.

Di samping itu, meskipun bersifat abstrak, hasilnya hanya dimaksudkan berlaku untuk bidang tertentu saja. Oleh karena itu, penelitian administrasi dan kebijakan publik, misalnya, hanya dimaksudkan untuk memperoleh pengetahuan tentang teori dan praktek administrasi dan kebijakan publik dan bukannya pengetahuan yang umum atau universal. Dengan demikian, tujuan utama penelitian terapan adalah untuk menambah pengetahuan yang didasarkan penelitian dalam bidang tertentu. Pengetahuan tersebut seringkali dapat mempengaruhi cara praktisi berpikir dan menyerap masalah umum. Penelitian terapan juga bertujuan untuk mendorong penelitian lebih lanjut dan mengembangkan metodologi (Hadjar, 1999).

Oleh Karena itu tipe penelitian ini adalah Penelitian deskripsi-terapan. Dengan demikian yang menjadi kajian adalah proses pembangunan institusi (*institutional building*) birokrasi Mahkamah Konstitusi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berdasarkan model McKinsey 7'S Framework. Dan diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan.

Sementara berdasarkan dimensi waktu, jenis penelitian ini adalah penelitian kasus (*case study*). Penelitian jenis ini menekankan pada kasus yang spesifik. Selain itu, data yang dikumpulkan pada penelitian kasus juga harus rinci dan variatif (Triastuti, 2001).

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian sosial dikenal berbagai metode atau teknik pengumpulan data atau informasi penelitian. Walaupun dalam pelaksanaan berbagai teknik pengukuran data tersebut terdapat berbagai perbedaan, namun pada dasarnya semua teknik pengumpulan data penelitian tersebut mempunyai tujuan yang sama. Tujuan itu adalah untuk mendapatkan atau mengumpulkan data dan informasi yang dapat menjelaskan dan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara obyektif.

Pemilihan teknik pengumpulan data tertentu dalam suatu penelitian banyak dipengaruhi oleh isi permasalahan penelitian tertentu. Dengan demikian maka yang penting bagi seorang peneliti adalah bukan saja mengetahui bagaimana pelaksanaan berbagai bentuk teknik pengumpulan data yang ada melainkan juga memahami hal-hal yang mempengaruhi pemilihan mendasari teknik pengumpulan data. Dengan itu, ia diharapkan dapat menggunakan teknik pengumpulan data yang tepat untuk memperoleh data yang dapat menjelaskan dan atau menjawab permasalahan penelitiannya. Dalam tahap pengumpulan data suatu permasalahan penelitian, peneliti sebetulnya sudah mengadakan hubungan—baik secara langsung maupun tidak langsung—dengan sumber data/informasi untuk suatu penelitian tertentu.

Dalam penelitian sosial, yang menelaah berbagai perilaku individu sebagai anggota kelompok sosial dalam suatu lingkungan sosial tertentu, sumber data penelitian tersebut adalah individu-individu yang menjadi fokus perhatian permasalahan penelitian, yang lazimnya disebut informan atau responden. Hubungan antara peneliti dengan informan atau responden diusahakan sedemikian rupa agar tidak menghalangi peneliti untuk memperoleh data obyektif yang dibutuhkan (Malo & Trisnoningias, Tanpa tahun).

Penelitian ini menggunakan **metode campuran** (*mix method*) dalam pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah sebagai berikut.

1) Wawancara

Pengumpulan data utama adalah dengan melakukan wawancara kepada

pengambil kebijakan di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, dalam hal ini Sekretaris Jenderal MK, untuk memperoleh data mengenai konsep dan gambaran variabel-variabel dalam model 7-S McKinsey.

2) Kuesioner

Kuesioner atau daftar pertanyaan dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui gambaran yang dimiliki karyawan Mahkamah Konstitusi terhadap variabel-variabel dalam model 7-S McKinsey. Berdasarkan kuesioner tersebut akan diperoleh data dan informasi yang menggambarkan nilai-nilai dan budaya organisasi, sedangkan bentuk pertanyaannya bersifat terstruktur atau tertutup yang dilengkapi dengan sejumlah alternatif jawaban (pilihan ganda).

Selain kedua metode tersebut, penelitian ini juga menggunakan metode pengumpulan data lain yang digunakan untuk melengkapi data penelitian, yakni sebagai berikut.

1) Telaah Dokumen

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan menelaah dokumen, arsip, buku-buku, laporan, peraturan perundang-undangan yang relevan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti.

2) Studi Kepustakaan

Pengumpulan data dilakukan berdasarkan kajian terhadap teori yang terdapat dalam literatur, referensi, tulisan-tulisan ilmiah, dan jurnal ilmiah yang relevan dengan pokok masalah yang diteliti.

3) Observasi Lapangan

Data-data yang diperoleh melalui observasi langsung obyek penelitian, yakni mengenai kondisi realitas organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi berupa perilaku anggota organisasi (pegawai), penerapan kebijakan, serta gambaran nyata variabel-variabel dalam model 7-S McKinsey yang ada di lapangan observasi.

3.8 Rencana Analisis Data

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dari lapangan, baik data kuantitatif maupun data kualitatif dianalisis secara berbeda. Untuk analisis data kuantitatif digunakan statistik deskriptif. Menurut Rowntree (1981) sebagaimana

dikutip oleh Hadjar (1999), bahwa "statistik deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk meringkas atau mendeskripsikan data yang dikumpulkan melalui sampel yang diobservasi", (p. 193). Statistik ini berfungsi sebagai alat untuk meringkas dan mengorganisasi data agar sifat-sifat yang dimiliki dapat dikelola dan dipahami secara mudah. Penggunaan statistik deskriptif merupakan cara yang paling mendasar untuk meringkas dan sangat diperlukan untuk menafsirkan hasil penelitian kuantitatif (Hadjar, 1999).

Sementara data kualitatif dianalisis secara kualitatif yang dilakukan melalui proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Molenong, 1991). Langkah pertama analisis data adalah mengorganisasikan data, data yang terkumpul yang terdiri atas data lapangan, data dan informasi responden/informan, komentar peneliti, dokumen, laporan, artikel, peraturan perundangan dan lain sebagainya. Pekerjaan analisis data ini ialah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikannya. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.

Analisis, pengkajian dan interpretasi data hasil wawancara ataupun hasil telaah dokumen dirumuskan secara deskriptif. Interpretasi data diperlukan untuk mengartikan dan menerjemahkan data sehingga menjadi bermakna, sebagaimana dikemukakan oleh W. Lawrence Neuman (2006), "*A qualitative researcher interprets data by giving them meaning, translating them, or making them understandable*", (p.148).

Pengolahan data dilakukan secara cermat dan teliti untuk mencapai sinkronisasi dari berbagai pandangan para responden sehingga data yang diolah tetap relevan dengan pokok permasalahan yang diteliti. Analisis data akan didukung oleh data kuantitatif dalam bentuk tabel.

Teknik analisis di atas dipadukan dengan model analisis kualitatif dari Miles & Huberman (1992) yang mencakup tiga kegiatan yakni sebagai berikut.

- a. *Reduksi data*, yaitu sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul

dari catatan-catatan tertulis di lapangan, dengan cara seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian ringkas, menggolongkannya dalam suatu pola, mengubah data dalam angka-angka atau peringkat-peringkat.

- b. *Penyajian data*, yakni menampilkan sekumpulan informasi yang telah tersusun yang memberikan jalan untuk dapat ditarik suatu kesimpulan melalui cara penyajian seperti: teks naratif, tabel-tabel, grafik, jaringan dan bagan-bagan.
- c. *Menarik kesimpulan dan verifikasi*, yakni usaha mencari makna dari catatan tentang keteraturan-keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat dan proporsi.

3.9 Batasan Penelitian

Dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu dan biaya, penelitian ini hanya difokuskan pada penggambaran kondisi organisasi Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga negara yang relatif baru berdiri namun memiliki prestasi yang sangat baik serta dinilai oleh masyarakat sebagai instansi yang paling berhasil pasca reformasi 1998. Dengan demikian, penelitian ini tidak berusaha untuk meneliti faktor-faktor keberhasilan secara lebih rinci dan mendalam.

BAB 4 GAMBARAN ORGANISASI MAHKAMAH KONSTITUSI RI

4.1 Latar Belakang Pembentukan Mahkamah Konstitusi

Keberadaan Mahkamah Konstitusi diperkenalkan oleh Hans Kelsen yang menyatakan bahwa pelaksanaan aturan konstitusional tentang legislasi dapat secara efektif dijamin jika suatu organ selain badan legislatif diberikan tugas untuk menguji konstitusionalitas suatu produk hukum. Untuk itu dapat diadakan pengadilan khusus yang disebut Mahkamah Konstitusi (*constitutional court*), atau kontrol terhadap konstitusionalitas undang-undang (*judicial review*) diberikan kepada pengadilan biasa, khususnya Mahkamah Agung. Organ khusus yang mengontrol tersebut dapat menghapuskan secara keseluruhan undang-undang yang tidak konstitusional sehingga tidak dapat diaplikasikan oleh organ lain. Sedangkan jika kekuasaan diberikan pada pengadilan biasa, mungkin hanya dalam bentuk menolak untuk menerapkannya dalam kasus konkret ketika menyatakan bahwa undang-undang tersebut tidak konstitusional sedangkan organ lain tetap diwajibkan menerapkannya (Kelsen, 1961).

Pemikiran Kelsen tersebut mendorong dibentuknya suatu lembaga yang diberi nama “*Verfassungsgerichtshoft*” atau Mahkamah Konstitusi (*Constitutional Court*) yang berdiri sendiri di luar Mahkamah Agung, sehingga model ini sering disebut sebagai “*The Kelsenian Model*” (Lijphart, 1999). Gagasan ini diajukan ketika Kelsen diangkat sebagai anggota lembaga pembaharu Konstitusi Austria (*Chancelery*) pada tahun 1919 – 1920 dan diterima menjadi Konstitusi Tahun 1920. Inilah Mahkamah Konstitusi pertama di dunia. Model ini menyangkut hubungan antara prinsip supremasi konstitusi (*the principle of the supremacy of the Constitution*) dan prinsip supremasi parlemen (*the principle of the supremacy of the Parliament*). Mahkamah Konstitusi ini melakukan pengujian baik terhadap norma-norma yang bersifat abstrak (*abstract review*) dan juga memungkinkan pengujian terhadap norma kongkrit (*concrete review*). Pengujian biasanya dilakukan secara “*a posteriori*”, meskipun tidak menutup kemungkinan dilakukan pengujian “*a priori*”. Pengujian *a posteriori* adalah pengujian terhadap suatu undang-undang setelah disahkan dan berlaku. Sedangkan pengujian *a priori*

adalah pengujian terhadap suatu rancangan undang-undang yang sudah disetujui tetapi belum disahkan dan belum diberlakukan (Asshiddiqie, 2005).

Keberadaan lembaga Mahkamah Konstitusi secara umum merupakan fenomena baru dalam dunia ketatanegaraan. Sebagian besar negara hukum demokrasi yang sudah mapan tidak mengenal lembaga Mahkamah Konstitusi yang berdiri sendiri terpisah dengan Mahkamah Agung. Hingga saat ini baru terdapat 78 negara yang membentuk mahkamah ini secara tersendiri (Asshiddiqie dan Fakhry, 2002). Negara-negara ini pada umumnya adalah negara-negara yang mengalami perubahan dari otoritarian menjadi negara demokrasi.

Di Indonesia, Mahkamah Konstitusi (MK) merupakan produk dari perubahan keempat UUD 1945. Pasal 24 ayat (2) UUD 1945 menyatakan, “Kekuasaan kehakiman dilakukan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada di bawahnya dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan tata usaha negara, dan oleh sebuah Mahkamah Konstitusi”. Hal ini berarti cabang kekuasaan kehakiman merupakan satu kesatuan sistem yang dilakukan oleh MA dan Mahkamah Konstitusi yang mencerminkan puncak kedaulatan hukum Indonesia berdasarkan UUD 1945 Agustus 2003. Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia kemudian diatur dengan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (UU MK) yang disahkan pada tanggal 13 Agustus 2003. Namun lembaga Mahkamah Konstitusi sendiri baru benar-benar terbentuk pada tanggal 17 Agustus 2003 setelah pengucapan sumpah jabatan 9 hakim konstitusi pada tanggal 16 Agustus 2003 yang ditetapkan sehari sebelumnya berdasarkan Keputusan Presiden No. 147/M Tahun 2003. Kesembilan hakim konstitusi tersebut berasal atau diusulkan oleh tiga lembaga negara berbeda, yakni Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, dan MA. Masing-masing lembaga negara tersebut mengusulkan tiga orang calon hakim konstitusi yang kemudian ditetapkan sebagai hakim berdasarkan Keputusan Presiden.

Mahkamah Konstitusi dan Mahkamah Agung berkedudukan sederajat sebagai lembaga negara dan hanya dibedakan dari segi fungsi dan wewenangnya. Mahkamah Konstitusi juga sederajat dengan lembaga-lembaga negara lainnya karena telah terjadi pemaknaan ulang terhadap pelaksanaan prinsip kedaulatan

rakyat dan bergesernya sistem kekuasaan yang berdasarkan pembagian kekuasaan (*distribution of power*) menjadi sistem yang berlandaskan pemisahan kekuasaan (*separation of power*).

Dalam konsep pemisahan kekuasaan, seluruh cabang-cabang kekuasaan yang dibentuk memiliki fungsi dan wewenang masing-masing yang terpisah secara tegas dengan kedudukan yang sederajat. Hal ini disebabkan oleh restrukturisasi MPR yang tidak lagi menjadi lembaga tertinggi negara sebagai pelaksana kedaulatan rakyat, tetapi menjadi lembaga tinggi yang terdiri atas anggota DPR dan anggota DPD. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari perubahan Pasal 1 ayat (2) UUD 1945 yang semula berbunyi “Kedaulatan adalah di tangan rakyat, dan dilakukan sepenuhnya oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat” pada perubahan ketiga menjadi “Kedaulatan berada di tangan rakyat dan dilaksanakan menurut Undang-Undang Dasar”.

4.2 Wewenang Mahkamah Konstitusi

Sebagaimana telah diungkapkan bahwa Mahkamah Konstitusi adalah lembaga yang dibentuk berdasarkan UUD 1945 dan wewenangnya pun telah ditentukan dalam UUD 1945. Wewenang Mahkamah Konstitusi diatur secara khusus dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 yang meliputi mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap UUD, memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD, memutus pembubaran partai politik, dan memutus perselisihan tentang hasil pemilihan umum.

Selain wewenang yang ditentukan dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tersebut, Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 menyatakan bahwa Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden menurut UUD. Ketentuan-ketentuan tentang wewenang dan kewajiban Mahkamah Konstitusi tersebut ditegaskan kembali dalam Pasal 10 ayat (1) dan (2) UU Mahkamah Konstitusi.

Berdasarkan ketentuan UUD 1945 yang ditegaskan kembali dalam UU MK tersebut, dapat dijelaskan bahwa Mahkamah Konstitusi merupakan badan peradilan tingkat pertama dan terakhir, serta satu-satunya badan peradilan yang

putusannya bersifat final dan mengikat. Dengan demikian terhadap putusan Mahkamah Konstitusi terkait dengan wewenang berdasarkan Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tidak ada mekanisme banding dan kasasi.

Terhadap kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 24C ayat (2) UUD 1945, Mahkamah Konstitusi tidak disebutkan sebagai pengadilan pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final. Pasal tersebut hanya menyebutkan bahwa Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden.

Dugaan pelanggaran yang dimaksud adalah bahwa presiden dan/atau wakil presiden telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, atau perbuatan tercela, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945 dan/atau presiden/wakil presiden tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden (Pasal 7B ayat (1) UUD 1945). Mahkamah Konstitusi hanya diletakkan sebagai salah satu mekanisme yang wajib dilalui dalam proses pemberhentian (*impeachment*) presiden dan/atau wakil presiden. Kewajiban konstitusional Mahkamah Konstitusi adalah untuk membuktikan dari sudut pandang hukum dugaan pelanggaran presiden dan/atau wakil presiden.

Jika terbukti, putusan Mahkamah Konstitusi tidak secara otomatis dapat memberhentikan presiden dan/atau wakil presiden karena hal itu bukan wewenang Mahkamah Konstitusi. Sesuai ketentuan UUD 1945, jika putusan Mahkamah Konstitusi menyatakan presiden terbukti bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian tersebut kepada MPR. Persidangan MPR-lah yang akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak.

4.2.1 Pengujian Undang-Undang

Ketentuan UUD 1945 memberikan wewenang pengujian perundang-undangan (*judicial review*) kepada dua lembaga, yaitu MA untuk pengujian peraturan perundangan-undangan di bawah Undang-Undang terhadap Undang-Undang (Pasal 7B ayat (1) UUD 1945), dan Mahkamah Konstitusi untuk pengujian Undang-Undang terhadap UUD

1945 (Pasal 24C ayat (1) UUD 1945). Kewenangan Mahkamah Konstitusi dalam melakukan pengujian Undang-Undang terhadap UUD disebut sebagai *constitutional review* karena menguji konstitusionalitas Undang-Undang untuk menegakan cita negara hukum dan demokrasi.

UU MK mengatur bahwa pengujian konstitusionalitas Undang-Undang dapat dilakukan secara formal dan materiil (Pasal 51 ayat (3) UU MK). Pengujian secara formal terkait dengan apakah pembentukan suatu undang-undang telah memenuhi prosedur pembentukannya berdasarkan UUD 1945. Sedangkan pengujian secara materiil memeriksa konstitusionalitas materi muatan undang-undang.

Per-definisi, konsep "*constitutional review*" merupakan perkembangan gagasan modern tentang sistem pemerintahan demokratis yang didasarkan atas ide negara hukum (*rule of law*), prinsip pemisahan kekuasaan (*separation of power*), serta perlindungan hak asasi manusia (*the protection of fundamental rights*). Dalam sistem "*constitutional review*" itu tercakup dua tugas pokok, yaitu: (i) menjamin berfungsinya sistem demokrasi dalam hubungan peran atau "*interpaly*" antara cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. *Constitutional review* dimaksudkan untuk mencegah dominasi kekuasaan dan/atau penyalahgunaan kekuasaan oleh salah satu cabang kekuasaan; dan (2) untuk melindungi setiap individu warga negara dari penyalahgunaan kekuasaan oleh lembaga negara yang merugikan hak-hak fundamental mereka yang dijamin dalam konstitusi (Asshididqie, 2005).

4.2.2 Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara

Sengketa antarlembaga negara yang menjadi kompetensi Mahkamah Konstitusi adalah sengketa kewenangan, bukan sengketa yang lain, dan dibatasi pada lembaga negara yang kewenangannya diatur atau diberikan oleh UUD 1945. UU MK menyatakan bahwa pemohon dalam sengketa kewenangan antar lembaga negara adalah lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD yang mempunyai kepentingan langsung terhadap kewenangan yang dipersengketakan (Pasal 61 ayat (1)

UU MK). UU MK juga menentukan bahwa MA tidak dapat menjadi pihak dalam sengketa kewenangan lembaga negara (Pasal 65 UU MK).

Kewenangan Mahkamah Konstitusi yang lain dapat dilihat sebagai upaya penataan hubungan kelembagaan negara dan institusi-institusi demokrasi berdasarkan prinsip supremasi hukum. Sebelum terbentuknya Mahkamah Konstitusi dengan kewenangannya tersebut, hubungan kelembagaan negara dan institusi demokrasi lebih didasarkan pada hubungan yang bersifat politik. Akibatnya, sebuah lembaga dapat mendominasi atau mengkooptasi lembaga lain, atau terjadi pertentangan antar lembaga atau institusi yang melahirkan krisis konstitusional. Hal ini menimbulkan ketiadaan kepastian hukum dan kotraproduktif terhadap pengembangan budaya demokrasi.

Pengaturan kehidupan politik kenegaraan secara umum juga telah berkembang sebagai bentuk *“the constitutionalization of democratic politics”* (Pildes, 2004). Hal ini semata-mata untuk mewujudkan supremasi hukum, kepastian hukum, dan perkembangan demokrasi itu sendiri, berdasarkan konsep negara hukum yang demokratis (*demokratische reshtsstaat*).

4.2.3 Memutus Pembubaran Partai Politik

Kewenangan Mahkamah Konstitusi selanjutnya adalah memutus pembubaran partai politik. UUD 1945 tidak mengatur dasar-dasar pembubaran partai politik. Alasan pembubaran partai politik diatur dalam UU MK yaitu berkaitan dengan ideologi, asas, tujuan, program, dan kegiatan partai politik yang dianggap bertentangan dengan UUD 1945 (Pasal 68 ayat (2) UU MK).

Pihak yang menjadi pemohon dalam kasus ini adalah pemerintah. Proses pemeriksaan permohonan pembubaran partai politik wajib diputus paling lambat 60 hari kerja. Pelaksanaan pembubaran partai politik dilakukan dengan membatalkan pendaftaran pada pemerintah (Pasal 71 dan 73 ayat (1) UU MK).

4.2.4 Memutus Perselisihan Hasil Pemilu

Hasil perhitungan suara Pemilu yang ditetapkan oleh KPU dapat diperkarakan melalui Mahkamah Konstitusi. Perkara yang dimohonkan terkait dengan terjadinya kesalahan hasil perhitungan yang dilakukan oleh KPU. UU MK menentukan bahwa yang dapat dimohonkan pembatalannya adalah penetapan hasil pemilu yang dilakukan secara nasional oleh KPU yang mempengaruhi; (i) terpilihnya calon anggota DPD; (ii) penentuan pasangan calon yang masuk pada putaran kedua pemilihan presiden dan wakil presiden serta terpilihnya pasangan calon presiden dan wakil presiden; dan (iii) perolehan kursi partai politik peserta pemilu di suatu daerah pemilihan (Pasal 74 ayat (2) UU Mahkamah Konstitusi.).

Pemohon dalam sengketa hasil pemilu adalah (a) perorangan warga negara calon anggota DPD; (b) pasangan calon presiden dan wakil presiden peserta pemilihan umum presiden dan wakil presiden; dan (c) partai politik peserta pemilihan umum (Pasal 74 ayat (1) UU MK). UU MK juga menyatakan bahwa pihak yang dapat menjadi pemohon dalam sengketa pemilihan presiden dan wakil presiden adalah pasangan calon yang perolehan suaranya signifikan yang dapat mempengaruhi lolos tidaknya suatu pasangan calon ke putaran kedua atau terpilihnya menjadi presiden dan wakil presiden.

Dalam pemilu legislatif, yang menjadi pemohon adalah hanya partai politik peserta pemilu. Permohonan perkara hanya dapat diajukan melalui pengurus pusat partai politik. Anggota partai dan pengurus wilayah atau cabang tidak dapat mengajukan sendiri perkara perselisihan hasil pemilu.

4.2.5 Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/atau Wakil Presiden

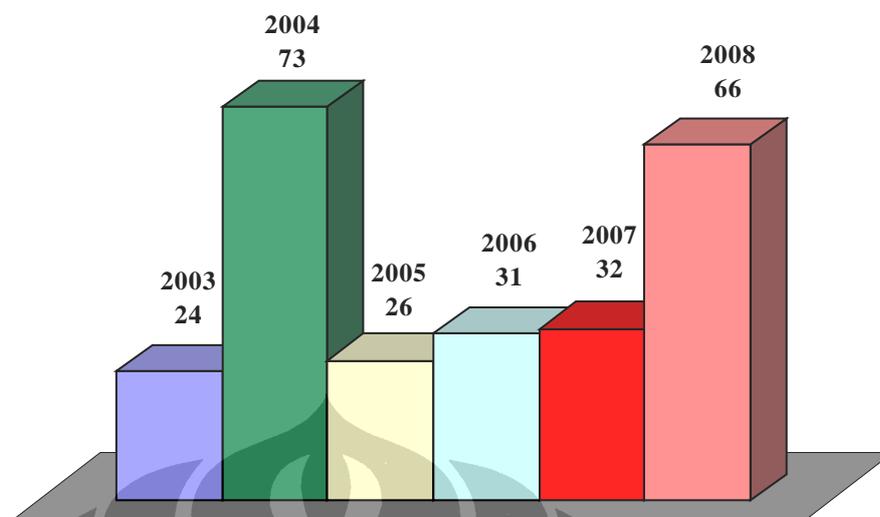
Penempatan peran Mahkamah Konstitusi dalam proses pemberhentian presiden dan/atau wakil presiden dimaksudkan agar terdapat pertimbangan-pertimbangan hukum, karena selama ini proses yang harus dilalui adalah sepenuhnya proses politik. Mahkamah Konstitusi berkewajiban memeriksa usul DPR terhadap pemberhentian presiden dan

atau wakil presiden berdasarkan dugaan bahwa presiden dan/atau wakil presiden melakukan pelanggaran hukum berupa (1) pengkhianatan terhadap negara; (2) korupsi; (3) penyuapan; (4) tindak pidana berat lainnya; (5) perbuatan tercela; serta (6) tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden (Pasal 7B UUD 1945).

Mahkamah Konstitusi wajib menyelesaikan perkara ini dalam waktu 90 hari. Karena kewenangan ini merupakan suatu kewajiban, apabila ada hakim konstitusi yang dengan sengaja menghambat pelaksanaannya, dapat diberhentikan dengan tidak hormat (Pasal 23 ayat (2e) UU MK). Jika Mahkamah Konstitusi memutus presiden dan/atau wakil presiden bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian kepada MPR. MPR yang akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak.

Hingga saat ini, kewenangan yang telah dilaksanakan oleh Mahkamah Konstitusi berdasarkan permohonan yang masuk adalah perkara pengujian undang-undang, perselisihan hasil pemilu dan sengketa kewenangan antar lembaga negara. Jumlah perkara yang diterima Mahkamah Konstitusi antara 2003 sampai dengan 2008 dengan catatan Mahkamah Konstitusi berdiri pada 13 Agustus 2003, efektif melaksanakan tugas menerima perkara Oktober 2003, dapat dilihat dalam Gambar 4.1.

Berdasarkan tahun registrasi perkara, keseluruhan perkara yang diregistrasi antara 2003 sampai dengan 2008 berjumlah 252. Perkara tersebut terdiri atas 169 perkara pengujian undang-undang (PUU), 45 perkara perselisihan hasil pemilihan umum (PHPU), 11 perkara sengketa kewenangan lembaga negara (SKLN), dan 27 perkara perselisihan hasil pemilihan umum kepala daerah (PHPU Kada).



Gambar 4.1 Jumlah Perkara yang diregistrasi 2003-2008

Sumber: Biro Administrasi Perkara dan Persidangan MKRI (telah diolah kembali)

Pada 2004, Mahkamah Konstitusi telah menyelesaikan perkara pemilihan umum, di mana perkara yang masuk berjumlah 274 perkara. Perkara ini terdiri atas 23 perkara partai politik, 21 perkara DPD dan 1 perkara pemilu presiden dan wakil presiden. Dari sejumlah perkara tersebut, terdapat 41 perkara yang dikabulkan, 135 perkara yang ditolak, 89 perkara yang tidak dapat diterima dan 9 perkara yang ditarik kembali. Di samping itu juga terdapat 23 perkara yang tidak dapat diregistrasi karena telah melewati batas waktu yang telah ditentukan.

Tabel 4.1 Perkara Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Tahun 2004

Perkara	Jumlah Perkara Diregistrasi	Jumlah Perkara Diputus	Kasus	Putusan			
				Kabul	Tolak	Tidak Diterima	Ditarik Kembali
PARPOL	23	23	252	38	131	74	9
DPD	21	21	21	3	3	15	0
PRESIDEN/WAPRES	1	1	1	0	1	0	0
JUMLAH	45	45	274	41	135	89	9

Sumber: Biro Administrasi Perkara dan Persidangan (telah diolah kembali)

Hingga penelitian ini dilakukan pada Mei 2009, Mahkamah Konstitusi juga telah kembali menerima dan tengah melakukan penyelesaian perkara perselisihan hasil pemilihan umum anggota DPR, DPD, DPRD Provinsi, dan DPRD Kabupaten/Kota.

Secara garis besar, putusan Mahkamah Konstitusi terbagi 4 (empat) jenis, yakni mengabulkan permohonan, menolak permohonan, permohonan tidak dapat diterima, dan perkara ditarik kembali oleh pemohon atau bukan termasuk wewenang Mahkamah Konstitusi. Sesuai dengan ketentuan Pasal 57 ayat (3) UU No. 24 tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi, putusan Mahkamah konstitusi yang mengabulkan permohonan wajib dimuat dalam berita negara dalam jangka waktu paling lambat 30 hari kerja sejak diputuskan.

4.3 Kemandirian Mahkamah Konstitusi

Salah satu karakteristik utama Mahkamah Konstitusi sebagai pelaku kekuasaan kehakiman adalah kemandirian (independensi). Kemandirian kekuasaan kehakiman merupakan salah satu prinsip dalam negara hukum yang demokratis. Dengan adanya kemandirian kekuasaan kehakiman dari cabang kekuasaan lainnya, maka lembaga pelaku kekuasaan kehakiman diharapkan dapat melakukan kontrol hukum terhadap kekuasaan negara yang harus dilaksanakan berdasarkan hukum. Hal ini juga untuk mencegah terjadinya kecenderungan penyalahgunaan kekuasaan.

Jika kekuasaan kehakiman tidak mandiri dari cabang kekuasaan yang lain maka akan membuka peluang penyalahgunaan kekuasaan dan pengabaian hak asasi manusia oleh penguasa. Jaminan kemandirian Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman ditegaskan dalam Pasal 24 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa kekuasaan kehakiman merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan.

Untuk menjamin kemandirian MK, UU MK mengatur bahwa Mahkamah Konstitusi bertanggungjawab mengatur organisasi, personalia, administrasi, dan keuangan sesuai dengan prinsip pemerintahan yang baik (Pasal 12 UU MK). Agar kemandirian tersebut dilaksanakan dengan baik maka UU MK juga mewajibkan

adanya akuntabilitas dalam penyelenggaraan organisasi Mahkamah Konstitusi dengan mengumumkan secara berkala dan terbuka kepada publik tentang permohonan yang didaftar, diperiksa, dan diputus, serta masalah keuangan dan tugas administrasi lainnya (Pasal 13 UU MK).

4.4 Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi

Untuk kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenang, Pasal 7 UU MK menyatakan bahwa Mahkamah Konstitusi dibantu oleh sebuah Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan. Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif, sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial (Penjelasan Pasal 7 UU MK). Ketentuan tentang susunan organisasi, fungsi, tugas, dan wewenang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi akan diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden atas usul Mahkamah Konstitusi (Pasal 8 UU MK).

Secara resmi pengaturan mengenai hal ini terdapat dalam Keputusan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, yang ditetapkan pada tanggal 22 Juni 2004. Berdasarkan Keputusan Presiden tersebut, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bertanggungjawab kepada Ketua Mahkamah Konstitusi (Pasal 1 Keppres No. 51 Tahun 2004). Organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk selanjutnya ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal, setelah terlebih dahulu mendapat persetujuan tertulis dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Pasal 9 Keppres No. 51 Tahun 2004.).

Berdasarkan ketentuan Pasal 9 Keppres 51 Tahun 2004 yang memberikan kewenangan penyusunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, telah ditetapkan Keputusan Sekjen Mahkamah Konstitusi Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, tanggal 20 Agustus 2004.

4.4.1 Tugas, Fungsi, dan Struktur Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi

Penjelasan Pasal 7 UU MK menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif MK sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial. Hal ini ditegaskan kembali dalam Pasal 3 Keppres No. 51 Tahun 2004 yang menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan MK. Sementara Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi.

Dalam menjalankan tugas tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut (Pasal 4 ayat (1) Keppres No. 51 Tahun 2004).

- 1) koordinasi pelaksanaan teknis administratif di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan;
- 2) penyusunan rencana dan program dukungan teknis administratif;
- 3) pembinaan dan pelaksanaan administrasi kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perlengkapan, dan kerumah-tangga;
- 4) pelaksanaan kerja sama, hubungan masyarakat, dan hubungan antar lembaga;
- 5) pelaksanaan dukungan fasilitas kegiatan persidangan;
- 6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Sementara Kepaniteraan dalam melaksanakan tugas dukungan administrasi justisial mempunyai fungsi-fungsi:

- 1) koordinasi pelaksanaan teknis administratif justisial;
- 2) pembinaan dan pelaksanaan administrasi perkara;
- 3) pembinaan pelayanan teknis kegiatan pengujian undang-undang terhadap UUD 1945;
- 4) pelaksanaan pelayanan teknis kegiatan pengambilan putusan mengenai sengketa kewenangan lembaga negara yang

kewenangannya diberikan oleh UUD 1945, pembubaran partai politik, perselisihan tentang hasil pemilu, dan pendapat DPR bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden diduga telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai Presiden dan/atau Wakil Presiden;

- 5) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera (Pasal 2 Keppres No. 51 Tahun 2004). Sekretaris Jenderal dan Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Konstitusi. Sekretaris Jenderal yang saat ini bertugas diangkat dengan Keputusan Presiden Nomor 130 Tahun 2004. Pejabat Eselon II, III, IV, dan Pejabat lainnya di lingkungan Sekretariat Jenderal diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal, diantaranya adalah melalui Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi No. 361/KEP/SET.MK/2004 tentang Pengangkatan para Pejabat Eselon II, III, dan IV di lingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. Pejabat fungsional Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal atas pertimbangan Panitera (Pasal 11 Keppres No. 51 Tahun 2004). Sekretaris Jenderal merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (Pasal 12 Keppres No. 51 Tahun 2004).

Pasal 5 Keppres Nomor 51 Tahun 2004 menyatakan bahwa Sekretariat Jenderal terdiri atas sebanyak-banyaknya lima Biro. Masing-masing biro terdiri atas sebanyak-banyaknya empat Bagian, dan masing-masing Bagian sebanyak-banyaknya terdiri atas tiga Subbagian. Sementara Kepaniteraan terdiri atas sejumlah jabatan fungsional Panitera (Pasal 6 Keppres No. 51 Tahun 2004).

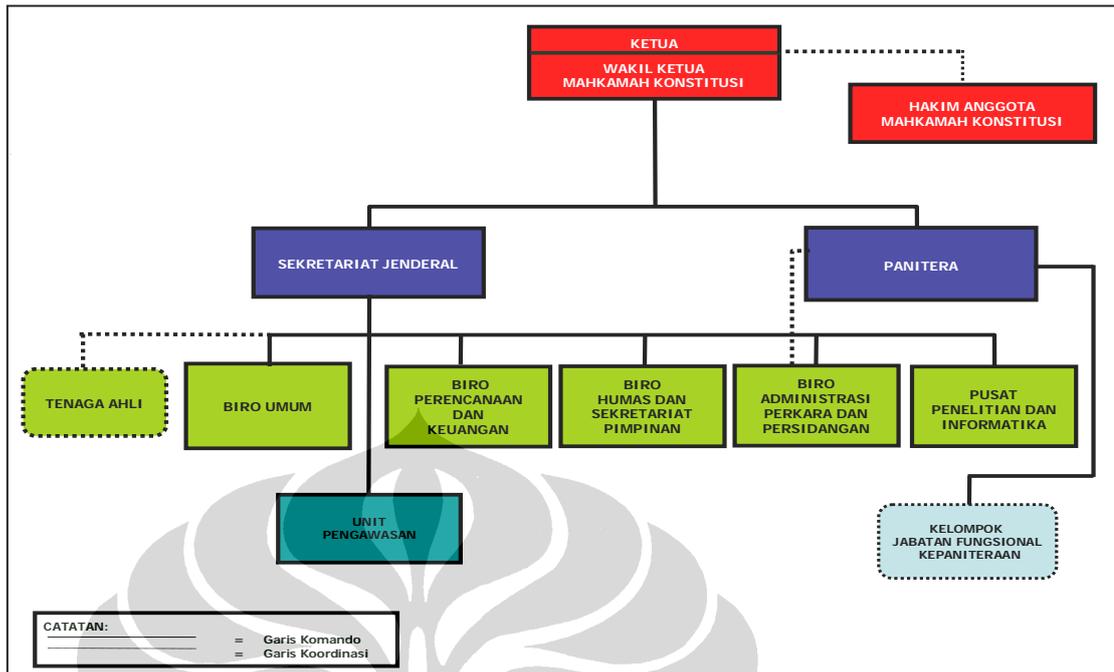
Jumlah unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi disusun berdasarkan analisis

organisasi dan beban kerja (Pasal 7 Keppres No. 51 Tahun 2004). Di lingkungan Sekretariat Jenderal dapat dibentuk Pusat untuk melaksanakan fungsi penelitian dan pengkajian. Struktur Pusat tersebut terdiri atas dua bidang, yaitu Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional (Pasal 8 Keppres No. 51 Tahun 2004)

Sekretaris Jenderal adalah jabatan struktural eselon Ia. Kepala Biro dan Kepala Pusat adalah jabatan struktural eselon IIa. Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan struktural eselon IIIa. Kepala Subbagian adalah jabatan struktural eselon IVa. Sementara Panitera dan pejabat di lingkungan Kepaniteraan adalah pejabat fungsional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Pasal 10 Keppres No. 51 Tahun 2004).

Telah disinggung sebelumnya bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 9 Keppres 51 Tahun 2004 yang memberikan kewenangan penyusunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, telah ditetapkan Keputusan Sekjen Mahkamah Konstitusi Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, tanggal 20 Agustus 2004. Berdasarkan Keputusan Sekjen tersebut, Struktur Sekretariat Jenderal telah dibentuk dan memiliki Empat biro, yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Umum, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol, dan Biro Administrasi Perkara dan Persidangan. Setiap Biro terdiri atas Bagian dan Subbagian.

Biro Keuangan dan Perencanaan terdiri atas Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Bagian Perencanaan terdiri atas Subbagian Program dan Anggaran, dan Subbagian Evaluasi dan Laporan. Adapun Bagian Keuangan terdiri atas Subbagian Kas dan Subbagian Akuntansi dan Verifikasi. Biro ini melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran, serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.



Gambar 4.2 Struktur organisasi Mahkamah Konstitusi

sumber: Mahkamah Konstitusi, 2008.

Biro Umum terdiri atas tiga bagian, yaitu Bagian Tata Usaha, Bagian Kepegawaian, dan Bagian Perlengkapan. Bagian Tata Usaha terdiri atas Subbagian Persuratan dan Subbagian Arsip dan Dokumentasi. Bagian Kepegawaian terdiri atas Subbagian Tata Usaha dan Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Bagian Perlengkapan terdiri atas Subbagian Pengadaan, Penyimpanan, dan Inventarisasi, dan Subbagian Rumah Tangga. Tugas dan fungsi Biro Umum adalah melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga, pelayanan administrasi umum, keamanan, kepegawaian, serta pengelolaan perlengkapan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri atas dua Bagian, yaitu Bagian Hubungan Masyarakat dan Bagian Protokoler dan Tata Usaha Pimpinan. Bagian Hubungan Masyarakat terdiri atas Subbagian Antar Lembaga dan Masyarakat dan Subbagian Media Massa. Sedangkan Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan terdiri atas Subbagian Protokol dan Subbagian Tata Usaha Pimpinan. Tugas dan fungsi Biro ini adalah

melaksanakan hubungan masyarakat dan lembaga, pemberian informasi, penyuluhan, sosialisasi, pengelolaan penerbitan, publikasi dan komunikasi kepada masyarakat mengenai Mahkamah Konstitusi.

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan terdiri atas tiga bagian, yaitu Bagian Administrasi Perkara, Bagian Persidangan, dan Bagian Risalah dan Putusan Perkara. Bagian Administrasi Perkara terdiri atas Subbagian Registrasi dan Subbagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara. Bagian Persidangan terdiri atas Subbagian Pelayanan Persidangan dan Subbagian Pemanggilan. Adapun Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan Perkara terdiri atas Subbagian Pelayanan Risalah dan Pelayanan Putusan. Biro ini melaksanakan pengelolaan administrasi perkara dan pelayanan persidangan Mahkamah Konstitusi.

Selain biro, Mahkamah Konstitusi dilengkapi dengan sebuah pusat penelitian dan pengkajian. Pusat Penelitian dan Kajian (Puslitka) Mahkamah Konstitusi adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi di bidang penelitian dan pengkajian. Puslitka Mahkamah Konstitusi dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Jenderal. Puslitka Mahkamah Konstitusi mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengkajian di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Dalam melaksanakan tugasnya, Puslitka Mahkamah Konstitusi menyelenggarakan fungsi sebagai:

- (a) penyusun rencana dan program penelitian, pengkajian, dan pengembangan;
- (b) pelaksana penelitian, pengkajian, pendidikan dan latihan, serta pengembangan;
- (c) pelaksana dokumentasi hasil penelitian dan pengkajian;
- (d) pengelola administrasi jabatan fungsional peneliti;
- (e) pelaksana evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengkajian;
- (f) pengelola perpustakaan; dan

- (g) pengelola urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka Mahkamah Konstitusi.

Puslitka Mahkamah Konstitusi terdiri atas 2 (dua) unit kerja. Pertama, Subbagian Tata Usaha yang mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka Mahkamah Konstitusi serta pengelolaan perpustakaan. Kedua, Kelompok Jabatan Fungsional yang mempunyai tugas melakukan penelitian, pengkajian, dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Mahkamah Konstitusi sesuai dengan keahliannya.

Kelompok jabatan fungsional terdiri atas sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya. Setiap kelompok dikoordinasikan oleh tenaga fungsional senior yang diangkat dan diberhentikan oleh Sekretariat Jenderal atas usul Kepala Puslitka Mahkamah Konstitusi. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan Jenjang tenaga fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi Kepaniteraan terdiri atas sejumlah jabatan fungsional yang jabatan tertingginya adalah panitera yang setara dengan Eselon I. Kepaniteraan merupakan *supporting unit* hakim konstitusi dalam penanganan perkara di Mahkamah Konstitusi. Di bawah panitera terdapat jabatan fungsional panitera pengganti yang bertugas secara mandiri dan bertanggungjawab langsung kepada Majelis Hakim Konstitusi dengan tetap berkoordinasi dengan panitera.

Panitera pengganti selalu mendampingi hakim konstitusi dalam proses penyelesaian perkara baik dalam persidangan maupun dalam rapat permusyawaratan hakim. Untuk kelancaran penyelesaian perkara serta informasi perkembangan perkara tersebut, panitera pengganti harus melaporkan informasi perkembangan perkara yang ditangani. Untuk dapat diangkat menjadi panitera pengganti, orang yang bersangkutan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

- a. Berpendidikan serendah-rendahnya strata satu (S-1) bidang hukum.
- b. Pegawai negeri sipil dengan pangkat terendah golongan IIIB.
- c. Berpengalaman sebagai panitera pengganti di pengadilan atau bertugas di lingkungan Kepaniteraan/Biro Administrasi Perkara dan Persidangan minimal tiga tahun.
- d. Diusulkan oleh Kepala Biro Administrasi Perkara dan Kepala Biro Administrasi Perkara dan Persidangan untuk mendapat persetujuan panitera dan diangkat oleh Sekjen Mahkamah Konstitusi.

Selain panitera pengganti, jabatan fungsional lain yang berada di bawah koordinasi panitera adalah juru panggil. Juru panggil melaksanakan tugas yang mewakili Mahkamah Konstitusi untuk melakukan hal-hal sebagai berikut;

- a. Menyampaikan pemberitahuan kekuranglengkapan permohonan kepada pemohon.
- b. Menyampaikan salinan permohonan kepada pihak terkait seperti Presiden, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
- c. Menyampaikan panggilan sidang seperti kepada pemohon, pemerintah, DPR, pihak terkait, saksi, ahli, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
- d. Menyampaikan salinan putusan kepada pemohon, pemerintah, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
- e. Menyampaikan pengumuman dan atau menempelkan pemberitahuan hari sidang pada papan pengumuman Mahkamah Konstitusi.
- f. Menyampaikan salinan putusan yang mengabulkan permohonan untuk dimuat dalam berita negara.

Untuk dapat diangkat sebagai juru panggil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Berpendidikan serendah-rendahnya strata satu (S-1) bidang hukum.
- b. Pegawai negeri Sipil dengan pangkat minimal golongan IIIA.
- c. Berpengalaman sebagai juru panggil di pengadilan atau bertugas di lingkungan Kepaniteraan atau Biro Administrasi Perkara dan Persidangan minimal dua tahun, atau
- d. Diusulkan oleh Kepala Biro Administrasi Perkara dan Persidangan untuk dapat mendapat persetujuan panitera dan diangkat oleh Sekjen Mahkamah Konstitusi.

4.4.2 Sumber Daya Manusia

Pada saat baru terbentuk, Pimpinan Mahkamah Konstitusi meminta tenaga perbantuan pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal (Setjen) MPR. Setjen MPR kemudian menetapkan 77 pegawai Setjen MPR menjadi tenaga perbantuan yang memberikan dukungan teknis administrasi kepada Mahkamah Konstitusi. Untuk dukungan administrasi justisial, Mahkamah Konstitusi meminta dukungan kepada Mahkamah Konstitusi yang disambut dengan mengusulkan beberapa nama untuk menduduki jabatan struktural di Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2008).

Setelah pengangkatan pejabat-pejabat struktural yang bersifat sementara, berikutnya dilakukan proses perekrutan pegawai. Hingga akhir 2003 telah dilakukan dua kali proses perekrutan yang menghasilkan 84 orang yang dinyatakan lulus sebagai pegawai Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi yang pada awalnya mayoritas berstatus tenaga kontrak. Jumlah tersebut ditambah dengan perekrutan PNS dari lingkungan lembaga peradilan untuk jabatan panitera pengganti sebanyak delapan orang. Setelah melakukan perekrutan kembali, pada awal 2009 total jumlah pegawai Mahkamah Konstitusi keseluruhan sebanyak 203 orang yang terdiri atas PNS dan CPNS. Selain itu, Mahkamah Konstitusi juga memiliki sejumlah 34 pegawai perbantuan dari berbagai instansi seperti kepolisian, perbantuan tenaga medis dan dokter spesialis, serta perbantuan non instansi.

Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	Komposisi SDM	Pendidikan							Jml		
		SD	SMP	SMA	D2	D3	S1	S2		S3	
1	Hakim						2	1	6	9	
2	Struktural Dan Panitera									0	
	Eselon I							1		1	
	Panitera							1		1	
	Eselon II						1	2	1	4	
	Eselon III						9	1		10	
	Eselon IV							2	11	7	20
	Panitera Pengganti						4	1		5	
	Fungsional Khusus (Dokter)						2			2	
	Staf/Pelaksana/Jafung			33	1	17	82	7		140	
	CPNS						1	15	4	20	
	Jumlah PNS			33	1	20	124	23	2	203	
3	Perbantuan Polri			8		2	12	2		24	
4	Dokter Perbantuan Non Instansi Rehabilitasi Medik Dan Dokter Gigi							2		2	
6	Tenaga Ahli							2		2	
7	Administratur Penerbitan						2			3	
8	Tenaga Peantuan Non Instansi			1			3			4	
	Jumlah Perbantuan	0	0	9	0	2	17	6	0	34	
	Jumlah Total	0	0	42	1	22	141	29	2	237	
	Jumlah Total Komposisi Mahkamah Konstitusi (termasuk hakim)	0	0	42	1	22	143	30	8	246	

Sumber: Bagian Kepegawaian Setjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (telah diolah kembali)

4.4.3 Teknologi Informasi

Mahkamah Konstitusi memiliki visi dan misi menjadi lembaga peradilan yang modern dan terpercaya. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, Mahkamah Konstitusi telah melakukan terobosan dalam dunia peradilan di Indonesia yakni dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.

4.4.4 Laman (Website) Mahkamah Konstitusi

Laman atau website Mahkamah Konstitusi adalah jendela depan wajah Mahkamah Konstitusi. Setiap informasi, baik persidangan

Mahkamah Konstitusi dan ataupun kegiatan lainnya yang terkait dengan aktivitas Mahkamah Konstitusi dapat di akses melalui website Mahkamah Konstitusi www.mahkamahkonstitusi.go.id. Adapun informasi yang disajikan pada laman Mahkamah Konstitusi antara lain:

- 1) Informasi Jadwal Sidang
- 2) Informasi Putusan
- 3) Informasi Risalah Sidang
- 4) Berita Mahkamah Konstitusi
- 5) *Video Streaming* Sidang Mahkamah Konstitusi
- 6) Dokumen Foto dan Video Sidang Mahkamah Konstitusi dan Kegiatan Mahkamah Konstitusi

4.4.5 *Video Conference*

Sesuai dengan ketentuan konstitusi, Mahkamah Konstitusi merupakan peradilan tingkat pertama dan terakhir dan hanya berkedudukan di Jakarta. Padahal, persoalan konstitusi dan sengketa ketatanegaraan dapat terjadi di manapun di seluruh wilayah Indonesia. Masyarakat Indonesia yang berada di daerah juga memiliki kedudukan yang sama untuk memperoleh hak-hak konstitusional dan dengan demikian juga berkepentingan terhadap keberadaan Mahkamah Konstitusi. Tidak tertutup kemungkinan persoalan konstitusi muncul di daerah, terlebih jika dikaitkan dengan perkara perselisihan hasil pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, Mahkamah Konstitusi mengembangkan sistem dan teknologi informasi dengan tujuan untuk mengembangkan mekanisme persidangan yang efektif dan akuntabel. Sistem Teknologi Informasi tersebut adalah *Video Conference* yang dikembangkan dengan bekerja sama dengan 34 fakultas hukum universitas negeri di seluruh Indonesia.

4.4.6 Pusat Informasi Hukum dan Perpustakaan Dalam Jaringan (*On Line*)

Sistem teknologi informasi Mahkamah Konstitusi lainnya yang penting dalam mendukung kerja hakim Konstitusi adalah referensi buku dan informasi produk hukum Indonesia. Referensi buku dan informasi produk hukum itulah menjadi salah satu kebijakan pengembangan sistem teknologi informasi Mahkamah Konstitusi dalam memberikan dukungan terhadap peradilan Mahkamah Konstitusi.

Wujud dari pengembangan sistem teknologi informasi referensi buku dan informasi produk hukum adalah Perpustakaan online dan Pusat Informasi Hukum. Penggunaan pusat informasi hukum dan perpustakaan online tersebut ditujukan sebagai referensi hakim dalam menegakkan konstitusi. Selain itu, dengan terwujudnya sistem teknologi informasi perpustakaan online dan pusat informasi hukum Mahkamah Konstitusi berharap masyarakat akan memiliki referensi yang komprehensif mengenai produk hukum dan bidang ilmu lainnya termasuk referensi yang ada pada 34 fakultas hukum universitas negeri. Melalui pengembangan teknologi tersebut, sistem teknologi informasi perpustakaan online dan pusat informasi hukum dapat diakses dan dimanfaatkan oleh seluruh masyarakat, khususnya para sivitas akademika di 34 perguruan tinggi tersebut.

Pusat informasi hukum berisi tentang peraturan hukum, keputusan, penetapan, putusan pengadilan, dan kebijakan mulai dari produk hukum pemerintah kabupaten/kota, pemerintah provinsi sampai dengan pemerintahan tingkat pusat. Mahkamah Konstitusi juga telah bekerjasama dengan 34 petusa 34 fakultas hukum negeri untuk melakukan *update* database perpustakaan online dan pusat informasi hukum.

4.4.7 Sistem Informasi Manajemen Perkara Online

Sejak 11 Agustus 2006, Mahkamah Konstitusi telah mendobrak konservatisme hukum acara persidangan di Indonesia dengan meluncurkan *case management system*, yakni dengan membuka kemungkinan pendaftaran permohonan secara *online*. Dengan sistem ini, semua orang, di manapun dan kapan pun dapat mengajukan permohonan ke Kepaniteraan

Mahkamah Konstitusi. Aplikasi Sistem Manajemen Perkara (Simkara) yang dikembangkan Mahkamah Konstitusi berbasis *work flow* dengan teknologi *client server*.

Selain itu, sistem manajemen perkara yang ada saat ini terus mengarah pada *e-court*, yang memungkinkan semua lapisan masyarakat menggunakan hak-hak hukumnya untuk berperkara di Mahkamah Konstitusi. Masyarakat dapat mengetahui perkembangan perkara mereka dengan mudah tanpa harus mengeluarkan biaya besar datang ke Jakarta. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi membuka akses masyarakat pada keadilan (*access to justice*). Ini juga membangun prinsip efisiensi sesuai dengan semangat penyelenggaraan peradilan yang murah, cepat, dan sederhana.

Guna mendukung terciptanya keadilan bagi masyarakat, perlu adanya kecepatan, ketepatan, dan transparansi dalam pelayanan administrasi justisial. Demi memenuhi hal tersebut, Mahkamah Konstitusi kemudian membangun Sistem TI yang bernama Aplikasi Manajemen Perkara yang terdiri atas dua bagian yaitu Aplikasi Manajemen Perkara yang bersifat online, yang selanjutnya disebut Sistem Informasi Manajemen Perkara (Simkara) dan Aplikasi Manajemen Perkara yang bersifat *offline* yang merupakan fasilitas yang diperuntukkan bagi pegawai Mahkamah Konstitusi dalam rangka penyelenggaraan administrasi justisial. Simkara merupakan fasilitas aplikasi yang diperuntukkan bagi seluruh lapisan masyarakat baik sebagai sarana mengajukan permohonan perkara di Mahkamah Konstitusi maupun sebagai sarana monitoring perkembangan penanganan perkara konstitusi oleh Mahkamah Konstitusi (Mahkamah Konstitusi RI, 1).

a. *Website dan permohonan manajemen perkara online*

Wujud sistem teknologi informasi permohonan manajemen perkara online dibangun dan dikembangkan untuk memenuhi kebijakan pelayanan akses persidangan kepada masyarakat terutama masyarakat di luar Ibukota Negara. Sistem teknologi informasi pendaftaran

perkara online dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk mendaftarkan permohonan perkara cukup melalui internet di lokasi masyarakat tersebut berada. Hal penting yang harus dimasukkan dalam pendaftaran permohonan perkara adalah data pokok pemohon termasuk nomor telepon dan hp yang dapat dihubungi oleh MK, dan pokok permohonan perkara.

Kepada setiap pemohon yang sudah mendaftar melalui permohonan online secara otomatis sistem akan mencetak nomor pendaftaran permohonan online. Nomor pendaftaran permohonan online itulah yang dijadikan dasar bukti telah melakukan permohonan secara online untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh petugas pendaftaran permohonan dari Mahkamah Konstitusi sehingga pendaftaran tersebut memenuhi syarat untuk registrasi perkara.

Dengan memanfaatkan sistem teknologi manajemen permohonan perkara online tersebut selanjutnya pemohon dapat mengikuti jadwal sidang, proses perkembangan perkara sampai dengan pembacaan putusan, risalah sidang dan mengunduh dokumen putusan hanya dengan melalui jaringan internet tempat dimana pemohon berada.

b. Penggunaan Video Conference dan Court Recording System dalam Persidangan Jarak Jauh.

Video Conference atau vicon diharapkan dapat dimanfaatkan untuk memperluas dan mempermudah akses masyarakat memperoleh keadilan dalam rangka penyelenggaraan peradilan yang cepat, sederhana, dan biaya ringan antara lain untuk persidangan jarak jauh sehingga dapat mempermudah masyarakat pencari keadilan mengikuti proses persidangan di Mahkamah Konstitusi. *Court Recording System* Mahkamah Konstitusi adalah teknologi yang mampu merekam seluruh pembicaraan dalam proses persidangan, menyimpannya dalam bentuk data audio dan video, dan memindahkannya dalam bentuk data transkripsi yang siap cetak.

Kehadiran saksi menjadi faktor yang penting dalam melakukan pembuktian pada sidang Mahkamah Konstitusi. Namun, jauhnya jarak dan minimnya biaya kerap menjadi kendala untuk menghadirkan saksi. Hambatan pembuktian kesaksian dan pembuktian lainnya terkait jarak sudah tidak menjadi masalah bagi peradilan Mahkamah Konstitusi. Wujud sistem teknologi informasi *Video Conference* Mahkamah Konstitusi sudah memberikan dukungan persidangan antara kesaksian dari pemohon, konsultasi permohonan perkara secara online, menampilkan alat bukti dari lokasi persidangan jarak jauh, merekam seluruh proses persidangan jarak jauh, dan mengikuti jalannya persidangan jarak jauh.

4.4.8 MKTV dan MK Radio

Sebagai lembaga negara yang memiliki fungsi mengawal tegaknya supremasi konstitusi (UUD 1945) maka untuk melindungi hak konstitusional setiap warga negara, Mahkamah Konstitusi perlu membangun pencitraan yang baik kepada masyarakat luas dengan tujuan untuk membangun sadar budaya konstitusi. Strategi komunikasi pencitraan yang paling cepat sampai kepada masyarakat adalah melalui media televisi dan radio. Mahkamah Konstitusi mengembangkan Sistem Teknologi Informasi di televisi dan radio dengan nama program Mahkamah Konstitusi Program Radio (Mahkamah Konstitusi Radio) dan Mahkamah Konstitusi Program Televisi (MKTV).

Program yang dilaksanakan oleh Mahkamah Konstitusi Radio dan MKTV ditujukan agar pesan-pesan dan pemahaman setiap warga negara akan hak-hak konstitusionalnya dapat diterima secara luas. Program-program tersebut dilaksanakan Mahkamah Konstitusi bekerja sama dengan Lembaga Penyiaran Publik RRI dan jaringan televisi lokal seluruh Indonesia. Pilihan kerja sama tersebut dimaksudkan supaya seluruh informasi mengenai Mahkamah Konstitusi dan pemahaman akan sistem ketatanegaraan Indonesia dapat dirasakan oleh seluruh warga negara Indonesia di seluruh wilayah Indonesia.

BAB 5 HASIL PENELITIAN

5.1 Deskripsi Data

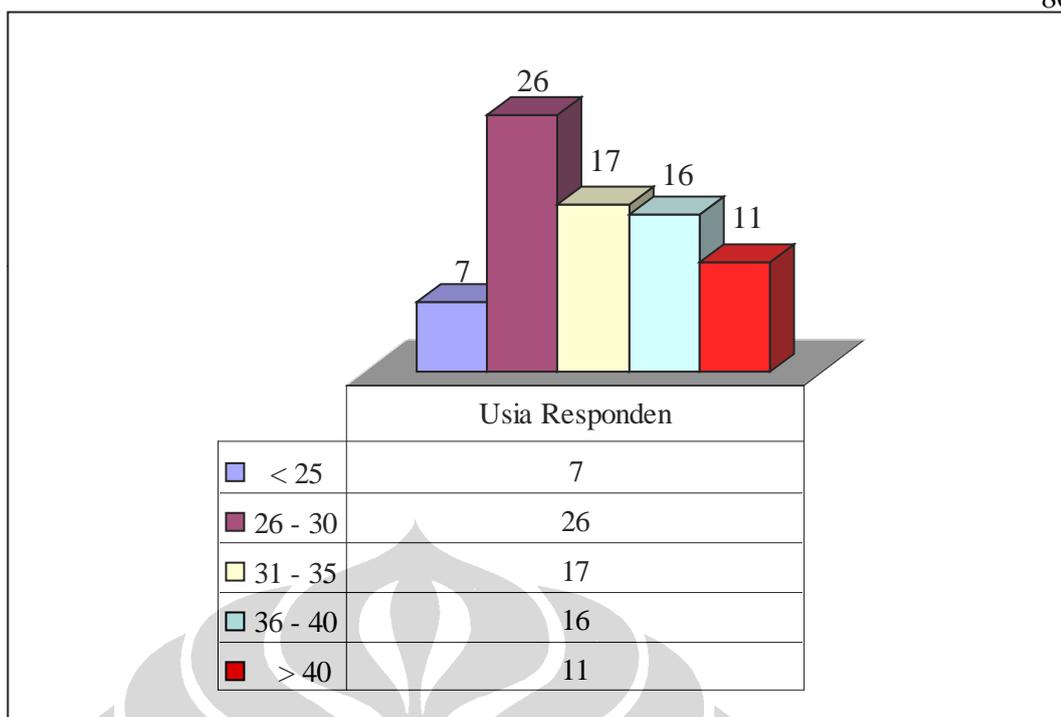
Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner selama pertengahan hingga akhir Mei 2009. Dari sekitar 100 kuesioner yang dibagikan, yang terisi dan dikembalikan adalah sebanyak 77 kuesioner dan kemudian dijadikan sampel penelitian karena telah mencukupi untuk memenuhi sampling dengan tingkat kesalahan 0,10 (berdasarkan tabel Lynn jumlah populasi 184 dengan tingkat kesalahan 0,1 adalah sebanyak 64 orang).

Kuesioner yang disebar ke responden dikelompokkan dalam 2 (dua) bagian yaitu bagian pertama merupakan data identitas yang berupa data usia, pendidikan terakhir, masa kerja di Mahkamah Konstitusi, dan pekerjaan sebelum di Mahkamah Konstitusi. Sementara bagian kedua adalah persepsi pegawai terhadap faktor-faktor organisasi Mahkamah Konstitusi berdasarkan teori 7-S dari McKinsey, yakni *System*, *Strategy*, *Structur*, *Style* (Gaya Kepemimpinan), *Staff* (Sumber Daya Manusia), *Skill* (Keahlian), *Shared Values* (Nilai Bersama). Selain itu, pada bagian kedua ini juga berisi persepsi pegawai terhadap kondisi beberapa unsur-unsur *good governance* yang ada di Mahkamah Konstitusi.

5.1.1 Data Usia

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 77 orang yang terdiri atas 46 orang laki-laki dan 31 orang perempuan. Dilihat dari sisi usia, dari 77 responden yang mempunyai usia kurang dari 26 tahun berjumlah 27 orang, 26-30 tahun berjumlah 26 orang, 31-35 tahun berjumlah 17 orang, 36-40 tahun berjumlah 16 orang, dan di atas 40 tahun berjumlah 11 orang.

Berikut adalah grafik distribusi responden berdasarkan usia.



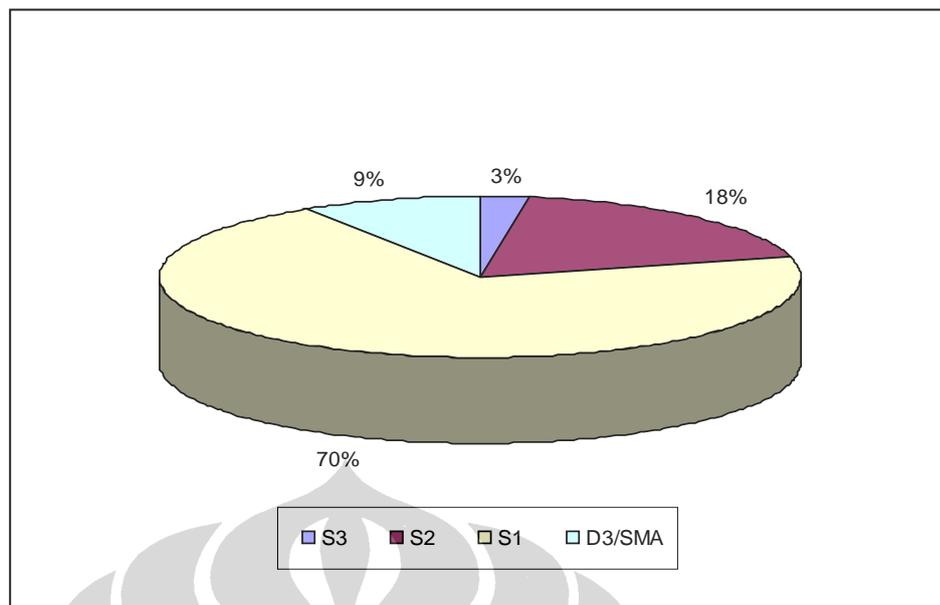
Gambar 5.1 Distribusi responden berdasarkan usia

Sumber: Hasil penelitian

Berdasarkan data usia responden tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya pegawai Mahkamah Konstitusi sebagian besar berusia di antara 25 tahun sampai dengan 35 tahun. Hal ini menunjukkan, mayoritas pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan sumber daya manusia yang berada pada usia produktif yang biasanya memiliki semangat kerja dan motivasi berprestasi yang tinggi.

5.1.2 Data Tingkat Pendidikan

Dilihat dari tingkat pendidikan, dari 77 responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner, 64 orang atau 70 persen adalah lulusan sarjana atau Strata 1 (S1). Sementara yang memiliki gelar master atau Strata 2 (S2) sejumlah 14 orang (18 persen) dan hanya ada 7 orang (9 persen) responden yang merupakan lulusan program Diploma III (DIII) atau Sekolah Menengah Atas (SMA). Sisanya, merupakan pegawai yang memiliki gelar doktor (S3).



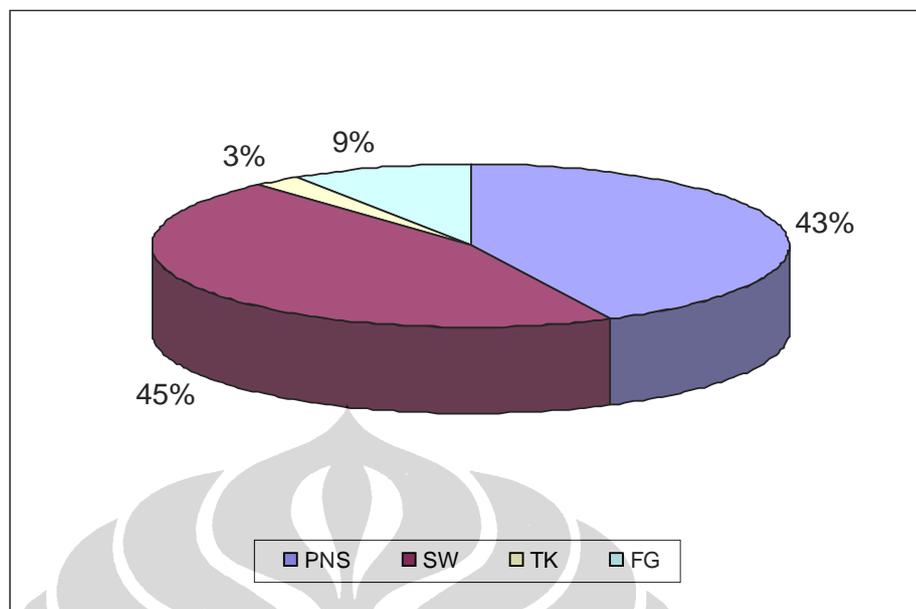
Gambar 5.2 Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan

Sumber: Hasil penelitian

Berdasarkan data tingkat pendidikan responden tersebut, terlihat bahwa lebih dari 90 persen pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan pemegang gelar pendidikan tinggi. Dengan asumsi faktor tingkat pendidikan menjadi salah satu parameter rasionalitas dan kemampuan berpikir, data tersebut menggambarkan sebagian besar pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan profil-profil berkarakter rasional dan memiliki kemampuan berpikir serta kreativitas cukup tinggi.

5.1.3 Data Pekerjaan

Sementara berdasarkan latar belakang pekerjaan sebelum responden menjadi pegawai Mahkamah Konstitusi, hanya sebanyak 43 persen atau 33 orang yang memiliki latar belakang sebagai pegawai negeri sipil (PNS) atau pernah bekerja di instansi pemerintah dan lembaga negara lainnya. Sementara mayoritas responden, yakni sebanyak 45 orang atau 57 persen bukan berasal dari pegawai negeri sipil atau instansi pemerintah. Dari jumlah tersebut, 35 orang atau 45 persen merupakan pegawai MK yang sebelumnya bekerja di sektor swasta, 2 orang responden (3 persen) tidak bekerja, dan 7 orang (9 persen) merupakan lulusan perguruan tinggi yang langsung bekerja di Mahkamah Konstitusi (*fresh graduate*).



Gambar 5.3 Distribusi responden Mahkamah Konstitusi berdasarkan latar belakang pekerjaan

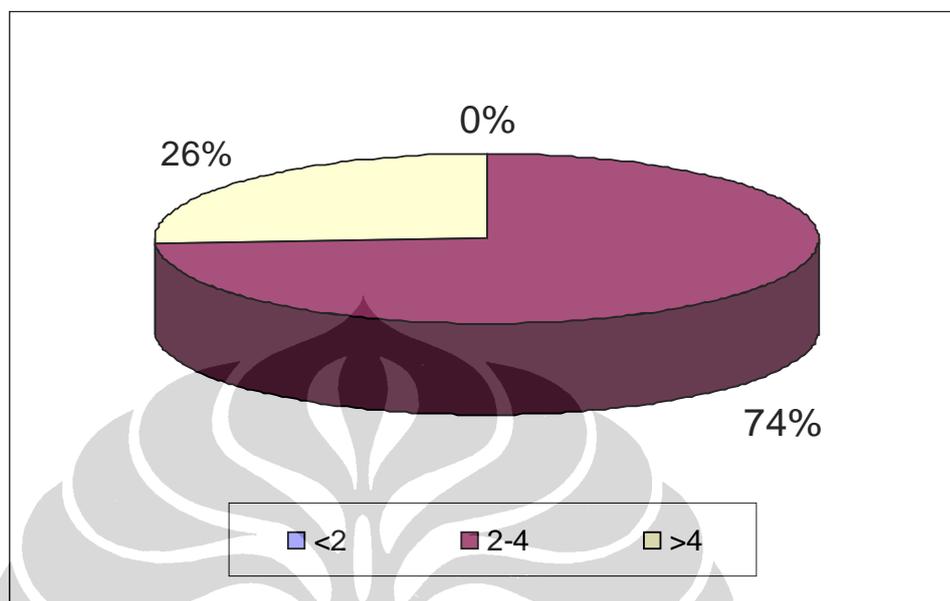
Sumber: Hasil penelitian

Hasil penelitian menunjukkan, berdasarkan data latar belakang aktivitas atau pekerjaan responden sebelum bekerja di Mahkamah Konstitusi tersebut, mayoritas dari mereka adalah orang-orang yang tidak atau belum pernah menjadi bagian dari sistem birokrasi pemerintahan secara langsung, meskipun bisa jadi pernah berurusan dengan birokrasi pemerintah. Yang dimaksud menjadi bagian dari birokrasi pemerintahan di sini adalah berada di dalam struktur kepegawaian PNS. Bahkan melalui data tersebut, diketahui pula bahwasanya jumlah pegawai yang sebelumnya bekerja di sektor swasta (45 persen) justru lebih besar dibandingkan pegawai Mahkamah Konstitusi yang direkrut dari berbagai instansi pemerintah dan lembaga negara lainnya (43 persen).

5.1.4 Data Masa Kerja

Sementara, dilihat dari jangka waktu atau lamanya bekerja di Mahkamah Konstitusi, mayoritas responden telah menjadi pegawai dalam kurun waktu 2 sampai dengan 4 tahun, yakni sebanyak 57 orang atau 74 persen dari total 77 orang responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner. Sementara

responden yang telah bekerja lebih dari 4 tahun atau yang telah menjadi pegawai sejak Mahkamah Konstitusi berdiri sebanyak 22 orang (26 persen).



Gambar 5.4 Distribusi responden berdasarkan masa kerja di Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil Penelitian

Mengingat usia Mahkamah Konstitusi baru melewati 5 tahun pada Agustus 2008 lalu, berarti 26 persen responden merupakan para pegawai yang telah direkrut sejak Mahkamah Konstitusi pada Agustus 2003.

5.1.5 Data Informan Wawancara

Selain berasal dari 77 orang responden yang menjadi sampel penelitian, data dalam penelitian ini juga diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan 3 (tiga) orang informan yang merupakan pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Ketiga orang tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Sekretaris Jenderal (menjabat sejak 4 September 2003 sebagai Pelaksana Tugas Sekretaris Jenderal atau sejak Mahkamah Konstitusi terbentuk), wawancara dilakukan pada 1 Juli 2009.

- 2) Kepala Bagian Administrasi Perkara (pegawai Mahkamah Konstitusi sejak September 2003 sebagai Pelaksana Biro Administrasi Perkara dan Persidangan), wawancara dilakukan pada 26 Mei 2009.
- 3) Pelaksana Tugas Kepala Bagian Hubungan Masyarakat (pegawai Mahkamah Konstitusi sejak 27 Februari 2006), wawancara dilakukan pada 25 Mei 2009.
- 4) Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai (pegawai Mahkamah Konstitusi sejak 14 Juni 2005), wawancara dilakukan pada 25 Mei 2009.

Selain itu, data-data dalam penelitian ini juga diperoleh melalui studi literatur mengenai proses pembentukan Mahkamah Konstitusi dan organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Data-data literatur tersebut bersumber dari dokumen risalah persidangan dalam Badan Pekerja Majelis Permusyawaratan Rakyat (BP MPR) dan Panitia Ad Hoc (PAH) MPR yang melakukan perubahan terhadap Undang-Undang Dasar 1945 sebagai landasan berdirinya Mahkamah Konstitusi.

Data-data juga diperoleh dari sumber-sumber literatur berupa buku-buku yang disusun oleh para tokoh yang terlibat pada awal berdirinya Mahkamah Konstitusi, serta observasi langsung terhadap subyek penelitian.

5.2 Analisis Data

Sebagai lembaga negara yang lahir dari proses reformasi, Mahkamah Konstitusi memiliki beban untuk menjadi organisasi yang mampu mengemban visi reformasi. Hingga masa lima tahun usia berdirinya, Mahkamah Konstitusi dianggap oleh berbagai kalangan sebagai lembaga yudikatif yang memiliki sistem birokrasi modern dan akuntabilitas di atas rata-rata instansi atau lembaga negara lainnya. Bahkan dengan lembaga peradilan yang lebih dahulu berdiri, yakni Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi dianggap jauh lebih maju dan lebih dahulu dalam menerapkan prinsip-prinsip peradilan yang bersih dan *good governance*.

5.2.1 Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi

Penelitian ini berusaha memperoleh gambaran tentang organisasi Mahkamah Konstitusi. Gambaran tersebut akan dideskripsikan berdasarkan model 7-S McKinsey, yakni *System, Strategy, Structure, Style, Staff, Skill, dan Shared Values*.

5.2.1.1 System (Sistem)

Mahkamah Konstitusi sebagai organisasi publik diidentifikasi dan dituntut memiliki sistem organisasi terbuka. Oleh karena itu, Mahkamah Konstitusi harus membuka diri bagi masukan dan mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan lingkungan sekitarnya.

a. Pemasukan energi (*input*) dari lingkungan

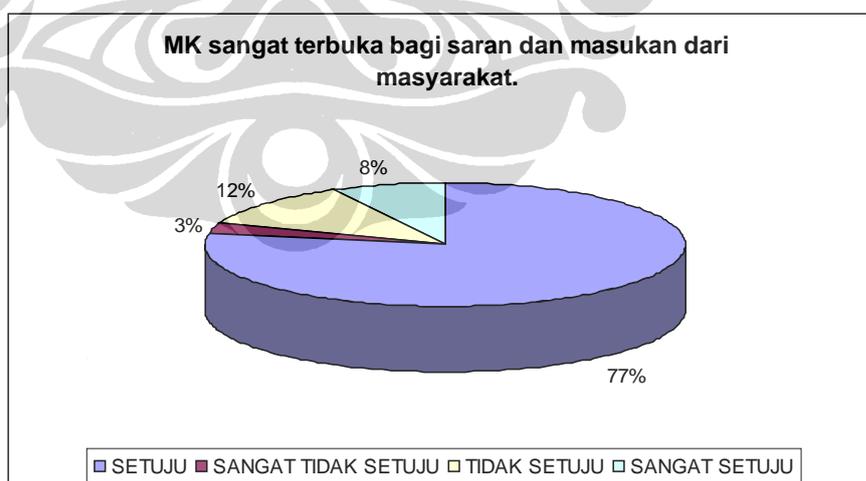
Sebagai lembaga baru yang sebelumnya belum pernah ada di Indonesia, pada awal pembentukannya Mahkamah Konstitusi belum memiliki model yang dapat dijadikan *benchmark* yang menjadi referensi sistem organisasinya. Bahkan diseluruh dunia, tidak setiap negara memiliki mahkamah konstitusi. Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia sendiri merupakan mahkamah konstitusi ke-78 yang dibentuk di seluruh dunia dan merupakan mahkamah konstitusi pertama yang didirikan pada era milenium kedua.

Dalam rangka menjadikan organisasi Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga peradilan yang sesuai dengan harapan masyarakat, yakni birokrasi yang sehat, akuntabel, serta bebas dari mafia peradilan, pada awal berdirinya, Mahkamah Konstitusi mengundang berbagai elemen masyarakat yakni para ahli hukum, ketatanegaraan, dan birokrasi pemerintahan untuk memberikan masukan (*input*) bagi sistem kelembagaan Mahkamah Konstitusi. Selain itu, Mahkamah Konstitusi juga mengundang dan menerima masukan dari berbagai organisasi nonpemerintah atau *non government organization* (NGO) yang memiliki perhatian luas terhadap dunia peradilan dan birokrasi pemerintahan di Indonesia, yakni antara lain Yayasan Tifa dan Konsorsium Reformasi Hukum Nasional (KRHN) (wawancara dengan Sekretaris Jenderal, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Dituturkan oleh Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, masukan-masukan atau input dari seluruh elemen masyarakat tersebut kemudian disusun menjadi sebuah cetak biru (*blue print*) organisasi kelembagaan Mahkamah Konstitusi. Melalui cetak biru tersebut, Mahkamah Konstitusi diarahkan agar menjadi lembaga peradilan yang mampu menjalankan visi-visi reformasi dan cita-cita negara berdasarkan UUD 1945, khususnya pada bidang hukum dan peradilan. Sementara, bagi organisasi birokrasi Mahkamah Konstitusi, Janedjri menjelaskan sebagai berikut.

Dari sisi birokrasi pemerintahan, cetak biru tersebut akan mengarahkan Mahkamah Konstitusi menjadi organisasi birokrasi yang dinamis, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan bagi seluruh rakyat dan warga negara Indonesia.

Dalam perjalanannya, sebagai lembaga negara yang baru berdiri dan sistem organisasi birokrasi yang relatif masih muda, Mahkamah Konstitusi juga terus berusaha mengembangkan diri agar mampu memberikan pelayanan yang optimal dan maksimal bagi para pencari keadilan dan seluruh lapisan warga negara Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, Mahkamah Konstitusi senantiasa membuka diri bagi masukan dan saran dari masyarakat.



Gambar 5.5 Persepsi pegawai mengenai keterbukaan sistem MK bagi saran dan masukan dari masyarakat.

Sumber: Hasil penelitian

Hal ini juga tergambar dari persepsi yang dimiliki oleh para pegawai Mahkamah Konstitusi. Dari 77 orang responden yang memberikan pernyataan, sebanyak 60 orang atau 77 persen menyatakan setuju bahwa Mahkamah Konstitusi sangat terbuka bagi adanya saran dan masukan dari masyarakat. Bahkan, 6 orang atau 8 persen memberikan pendapat sangat setuju dengan hal tersebut. Sementara 12 persen pegawai masih memiliki keraguan mengenai kesangatterbukaan tersebut. Hanya 3 persen yang menyatakan pendapat tidak sangat terbuka bagi masukan dari masyarakat. Data yang bersumber dari persepsi pegawai tersebut merupakan konfirmasi dari keterbukaan sistem organisasi Mahkamah Konstitusi yang telah dirancang sejak awal berdirinya hingga saat ini.

Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Bagian Humas Mahkamah Konstitusi, Heru Setiawan, menjelaskan bahwa saran dan masukan yang diberikan oleh masyarakat merupakan bagian dari respon mereka atas kinerja Mahkamah Konstitusi. Guna membuka dan memantau berbagai masukan dan saran masyarakat tersebut, Mahkamah Konstitusi membentuk Subbagian Media Massa yang salah satu tugas pokoknya menginventarisasi segala masukan dan saran masyarakat yang disampaikan melalui media massa, baik cetak, elektronik, maupun *online* (wawancara pada 25 Mei 2009).

Setiap hari, staf Subbagian Media Massa melakukan monitoring pemberitaan mengenai Mahkamah Konstitusi yang dimuat di hampir seluruh media cetak yang terbit di Ibu Kota serta media elektronik berupa pemberitaan khususnya televisi dan media *online* yang ada di internet. (Wawancara dengan Kepala Bagian Humas Mahkamah Konstitusi, 25 Mei 2009).

Menurut Plt. Kepala Bagian Humas Mahkamah Konstitusi, pemberitaan-pemberitaan tersebut kemudian dianalisis dan dikategorikan. Berdasarkan analisis tersebut, selanjutnya dilakukan tindak lanjut terhadap masukan positif yang secara langsung ditujukan bagi Mahkamah Konstitusi.

Selain secara organisasi, prinsip keterbukaan juga dimiliki oleh para pegawai Mahkamah Konstitusi secara individu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Janedjri (2006) mengenai pengembangan budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, baik internal

organisasi yakni pegawai Mahkamah Konstitusi, maupun eksternal organisasi, yakni para *stakeholder* Mahkamah Konstitusi yang terdiri atas para anggota Dewan Perwakilan Rakyat, praktisi hukum, dan akademisi, berpendapat dan mengakui bahwa para pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan individu-individu yang memiliki karakter khas berupa “terbuka, kreatif, ramah, bersih, dan inovatif.”

Lebih lanjut dalam penelitian tersebut, juga terungkap bahwasanya ciri terbuka dari Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK terwujud dalam respon positif terhadap permintaan informasi yang diajukan oleh masyarakat dan pihak-pihak lain, kecuali informasi yang memang menurut hukum harus dirahasiakan, misalnya tentang materi pembicaraan Rapat Permusyawaratan Hakim (RPH) atau permintaan pendapat terkait dengan perkara yang sedang ditangani oleh MK. Keterbukaan juga dapat dilihat dari penyampaian informasi kepada masyarakat baik berupa proses perkara, putusan, dan kegiatan lainnya, baik melalui media berkala jurnal dan majalah, laporan tahunan, maupun situs MK yang selalu di-*update* (Janedjri, 2006, p. 207).

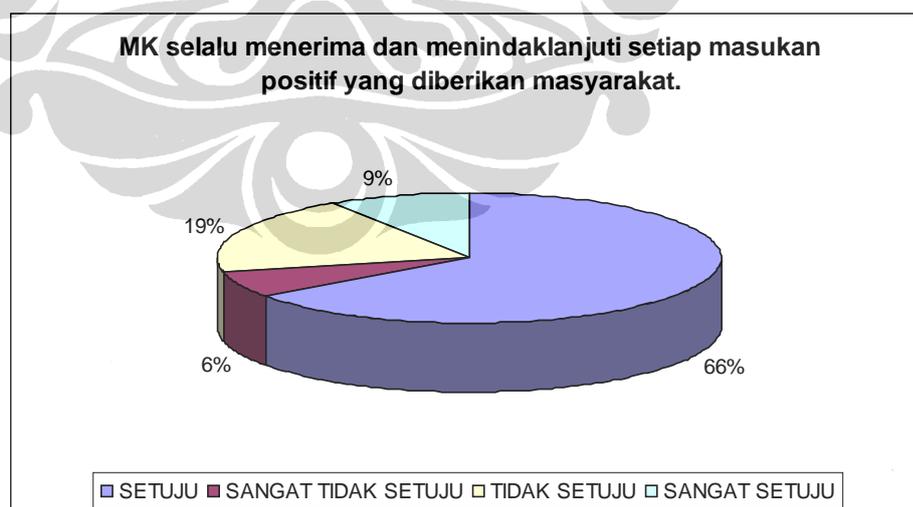
- b. Perubahan bentuk energi (transformasi) melalui kegiatan kerja dalam organisasi dan pengeluaran energi yang sudah diubah bentuknya (*output*) ke lingkungan luar atau masyarakat

Sebagai sistem yang terbuka, Mahkamah Konstitusi berusaha melakukan perbaikan diri apabila menerima masukan dan saran positif dari lingkungan luarnya, baik saran dan masukan yang merupakan permintaan khusus dari Mahkamah Konstitusi maupun saran dan masukan yang diberikan oleh masyarakat atas respon mereka terhadap kinerja Mahkamah Konstitusi. Hal ini berbeda dengan lembaga peradilan lain atau kebanyakan organisasi birokrasi lain yang cenderung defensif apabila menerima masukan atau saran. Utamanya apabila masukan atau saran tersebut bersumber dari lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau NGO.

Terhadap masukan-masukan positif bagi kemajuan dan perkembangan organisasi, Mahkamah Konstitusi berusaha selalu menerima dan menindaklanjutinya sesuai dengan proporsi masukan tersebut. Menurut Plt.

Kepala Bagian Humas, Heru Setiawan, Mahkamah Konstitusi telah membangun sistem atau mekanisme pengelolaan dan pengolahan input dari masyarakat mulai level staf hingga level Ketua, Wakil Ketua, dan para Hakim Mahkamah Konstitusi. Masukan-masukan yang diperoleh berdasarkan pemberitaan di media massa, setelah diinventarisasi kemudian diolah dan dianalisis oleh tim humas dan media massa pada unit kerja Bagian Humas. Hasil analisis tersebut kemudian dilaporkan dan didistribusikan kepada pejabat terkait di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pada prinsipnya setiap masukan yang diterima oleh Mahkamah Konstitusi akan segera ditindaklanjuti. Bahkan, jika pun masukan tersebut berasal dari individu warga negara yang berada di pelosok daerah di wilayah Indonesia. Apabila input atau masukan dan saran tersebut menurut analisis Tim Humas dan media massa tidak menyangkut hal-hal strategis organisasi, akan ditindaklanjuti oleh Tim Humas. Namun, apabila saran dan masukan tersebut berkaitan dengan hal-hal strategis organisasi dan menyangkut kewenangan para Hakim Mahkamah Konstitusi maka proses penindaklanjutannya akan menjadi tanggung jawab pimpinan Mahkamah Konstitusi. (wawancara dengan Heru Setiawan, 25 Mei 2009).



Gambar 5.6 Penilaian pegawai MK mengenai respon organisasi terhadap setiap masukan positif yang diberikan masyarakat.

Sumber: Hasil penelitian

Hal yang sama juga dikonfirmasi oleh hasil penelitian yang dilakukan terhadap persepsi pegawai Mahkamah Konstitusi. Sebanyak 50 orang atau 66 persen pegawai menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Mahkamah Konstitusi selalu menerima dan menindaklanjuti setiap masukan yang positif bagi kemajuan dan perkembangan Mahkamah Konstitusi. Bahkan juga terdapat 9 persen pegawai yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Dengan demikian, terdapat 75 persen pegawai yang menilai bahwa Mahkamah Konstitusi merupakan lembaga yang selalu menerima dan menindaklanjuti setiap masukan sepanjang masukan tersebut berdampak positif bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Meskipun demikian, terdapat 25 persen pegawai yang masih menganggap Mahkamah Konstitusi tidak selalu menerima dan menindaklanjuti setiap masukan dari masyarakat.

c. Mekanisme pengendalian informasi

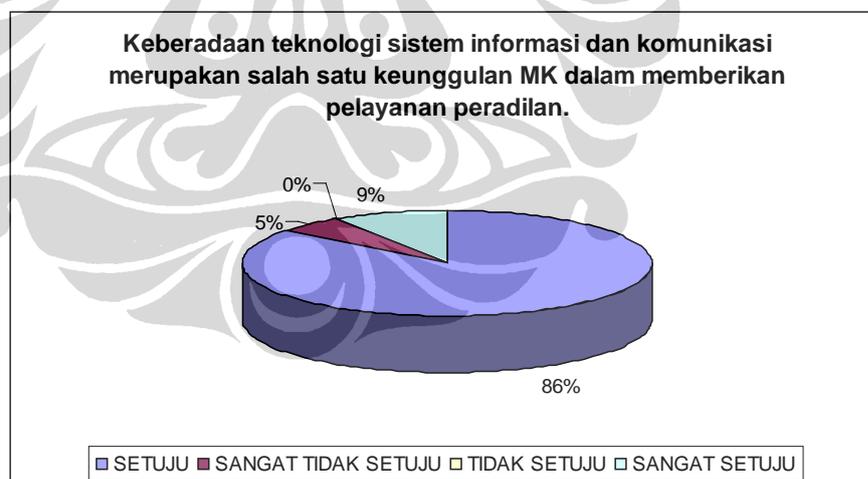
Sebagai organisasi terbuka, Mahkamah Konstitusi telah mendesain sistem organisasi sedemikian rupa sehingga mampu menerima informasi dari lingkungan, menyimpan, memperbaharui, serta mengolah dan menggunakan informasi tersebut sebagai tanggapan sistem terhadap lingkungan. Menyangkut sistem kerja Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, untuk menciptakan mekanisme koordinasi internal organisasi dalam menjalankan tugas antar bagian sehingga dapat menghasilkan output berupa pelayanan bagi masyarakat serta putusan yang adil bagi para pencari keadilan (*justice seeker*), Mahkamah Konstitusi telah membangun teknologi informasi dan komunikasi berbasis internet.

Keberadaan teknologi informasi dan komunikasi tersebut telah sangat memudahkan jalinan koordinasi antar unit kerja di internal organisasi Mahkamah Konstitusi. Menurut Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai Mahkamah Konstitusi, Paiyo, S.Sos., M.Si., peran teknologi tersebut sangat membantu komunikasi dan koordinasi di lingkungan kerja Mahkamah Konstitusi. Dengan adanya teknologi komunikasi dan

informasi tersebut, koordinasi antar unit menjadi lebih efisien, cepat, dan akurat (wawancara pada 25 Mei 2009).

Misalnya dalam menginformasikan kepada pegawai mengenai kebijakan organisasi dan pimpinan dapat memanfaatkan fasilitas *domino mail* yang sekali klik bisa diterima dan diketahui oleh seluruh pegawai. (wawancara dengan Paiyo, 25 Mei 2009).

Menurut Plt. Kepala Bagian Humas yang juga membawahi unit kerja Teknologi Informasi (*information technology information technology* atau IT), dalam rangka pengelolaan mekanisme koordinasi dan pengendalian informasi internal, Mahkamah Konstitusi telah membangun teknologi informasi berupa surat elektronik (*webmail domino*) dengan domain *mahkamahkonstitusi.go.id* dan sistem interaksi virtual (*messenger*) yang disebut *Sametime*. Melalui kedua teknologi tersebut, setiap pegawai dan unit kerja di Mahkamah Konstitusi dapat bertukar arsip dan saling berinteraksi (*chatting*) tanpa menggunakan *bandwidth* internet eksternal sehingga lebih hemat. (wawancara Heru Setiawan pada 25 Mei 2009).



Gambar 5.7 Persepsi pegawai mengenai Keberadaan teknologi sistem informasi dan komunikasi sebagai salah satu keunggulan MK dalam memberikan pelayanan peradilan.

Sumber: Hasil penelitian

Bahkan, sistem ini juga merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Mahkamah Konstitusi dibandingkan lembaga peradilan lain. Hal ini terlihat dari hasil penelitian di mana sebanyak 73 orang atau sebesar 95 persen pegawai menyatakan sistem informasi dan teknologi yang dibangun dan dimiliki oleh Mahkamah Konstitusi merupakan salah satu keunggulan Mahkamah Konstitusi dalam memberikan pelayanan peradilan. Bahkan, 9 persen di antaranya menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Menurut Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, sistem teknologi informasi yang telah dibangun Mahkamah Konstitusi dikatakan sebagai suatu keunggulan karena sistem tersebut telah mengintegrasikan seluruh layanan Mahkamah Konstitusi sebagai sebuah lembaga peradilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan. Laman (*website*) Mahkamah Konstitusi (www.mahkamahkonstitusi.go.id) merupakan *one stop judiciary services* bagi masyarakat dalam memperoleh layanan dari Mahkamah Konstitusi. Melalui laman tersebut, setiap warga negara Indonesia akan dapat mengajukan permohonan perkara, mengetahui perkembangan perkara yang dimohonkannya, serta mengetahui jadwal sidang perkara-perkara di Mahkamah Konstitusi.

Semua itu telah disediakan oleh Mahkamah Konstitusi melalui sistem manajemen perkara (*Simkara*) *online*. Bahkan, setiap orang juga dapat *men-download* risalah persidangan yang berisi rekaman kata per kata jalannya proses suatu persidangan pada setiap perkara serta putusan-putusan perkara yang telah disidangkan oleh Mahkamah Konstitusi. Semua layanan itu dapat diperoleh secara cuma-cuma tanpa dipungut biaya. (Wawancara dengan Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Adapun informasi yang disajikan pada laman Mahkamah Konstitusi lebih lengkapnya antara lain adalah sebagai berikut.

- 1) Informasi Jadwal Sidang
- 2) Informasi Putusan
- 3) Informasi Risalah Sidang
- 4) Berita Mahkamah Konstitusi (Majalah Konstitusi)
- 5) *Video Streaming* Sidang MK
- 6) Dokumen Foto dan Video Sidang MK dan Kegiatan MK

- 7) Informasi kegiatan dan aktivitas para Hakim Mahkamah Konstitusi dan kegiatan Mahkamah Konstitusi secara umum.

Setiap orang juga dapat mengunduh berbagai buku yang ditulis para Hakim Mahkamah Konstitusi dan ahli hukum yang diterbitkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, mengunduh majalah, jurnal, dan bahan-bahan publikasi lainnya. Semua layanan tersebut juga diperoleh tanpa dipungut biaya.

Sayangnya, berbagai fasilitas dan layanan teknologi informasi yang dimiliki dan diberikan oleh Mahkamah Konstitusi bagi para pencari keadilan tersebut, belum secara maksimal dimanfaatkan oleh masyarakat Indonesia. Hal ini utamanya menyangkut layanan sistem manajemen perkara (Simkara) dalam jaringan (daring) atau *online*. (Wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Perkara, 26 Mei 2009).

Menurut Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, kendala yang menjadi hambatan justru bukan berasal dari internal Mahkamah Konstitusi. Akan tetapi lebih dikarenakan budaya masyarakat Indonesia yang belum terlalu familiar dan terbiasa dengan teknologi. Hal ini misalnya terlihat dari jumlah permohonan perkara yang didaftarkan ke Mahkamah Konstitusi sepanjang 2008. Dalam kurun waktu tersebut, dari sejumlah 66 perkara yang diregistrasi, tidak ada satu perkara pun yang didaftarkan dengan secara *online* dengan memanfaatkan teknologi internet. Bahkan 27 perkara perselisihan hasil pemilihan umum (PHPU) Kepala Daerah yang didaftarkan dari total jumlah perkara yang masuk ke Mahkamah Konstitusi pada 2008, kesemuanya didaftarkan secara langsung di kantor Mahkamah Konstitusi. "Masyarakat di daerah lebih senang bila datang langsung ke Jakarta dibandingkan dengan memanfaatkan fasilitas internet," jelas Muhidin.

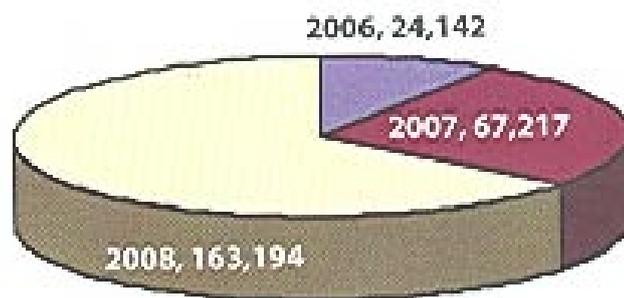
Namun demikian, pemanfaatan fasilitas *online* lainnya yang disediakan oleh Mahkamah Konstitusi, menurut Muhidin, telah disambut dengan sangat antusias oleh masyarakat. Dia mengaku kerap kali menerima apresiasi yang sangat positif, baik dari para pemohon, pengacara, maupun pihak Pemerintah

dan DPR, terkait kemudahan sistem peradilan di Mahkamah Konstitusi menyangkut sistem pelayanan berbasis internet.

Beberapa hal yang menurutnya sangat diapresiasi oleh para *stakeholder* antara lain selalu terbaharuinya (*up to date*) jadwal sidang di laman Mahkamah Konstitusi sehingga para *stakeholder* atau para pihak yang berperkara tersebut merasa sangat dimudahkan dalam mencari informasi jadwal sidang perkara yang mereka daftarkan. Hal lain yang juga sangat diapresiasi oleh masyarakat adalah komitmen dan konsistensi Mahkamah Konstitusi dalam memberikan salinan putusan suatu perkara. Berdasarkan observasi dan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, setiap putusan yang dibacakan dalam persidangan Mahkamah Konstitusi akan telah dapat diperoleh para pihak yang berperkara sesaat setelah palu sidang diketok tanda penutupan persidangan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi. Selanjutnya, salinan putusan tersebut juga dapat diunduh (*download*) oleh setiap orang, baik di Indonesia maupun di seluruh dunia, melalui laman Mahkamah Konstitusi selambat-lambatnya 15 menit setelah sidang putusan tersebut selesai.

Hal ini yang tidak kita jumpai di lembaga peradilan lain di Indonesia,” kata Muhidin yang sebelum bergabung di Mahkamah Konstitusi juga pernah bertugas di Pengadilan Tata Usaha Negara. Bahkan, masih menurut Muhidin, di beberapa negara yang ia pernah kunjungi, termasuk Mahkamah Agung Amerika Serikat, belum ada yang melakukan hal seperti yang telah Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia lakukan tersebut. (wawancara dilakukan pada 26 Mei 2009).

Sepanjang 2008, Biro Administrasi Perkara dan Persidangan Mahkamah Konstitusi mencatat sebanyak 163.194 pengunjung telah mengakses dan mengunduh putusan melalui laman Mahkamah Konstitusi. Jumlah tersebut meningkat hampir 150 persen bila dibandingkan periode sebelumnya, yakni pada 2007 yang berjumlah 67.217 pengakses. Jumlah tersebut bahkan lebih dari 6 kali lipat dibandingkan pengakses pada 2006 yang berjumlah 24.142 orang.



Gambar 5.8 Jumlah pengakses Putusan Mahkamah Konstitusi pada periode 2006 hingga 2008

Sumber: Biro Administrasi Perkara dan Persidangan

Tidak hanya putusan, risalah (rekaman yang telah ditranskripsi) jalannya persidangan kata per kata yang diucapkan dalam sidang pada setiap perkara mulai dari sidang pertama hingga sidang putusan, juga dapat diperoleh setiap orang melalui laman Mahkamah Konstitusi. Bahkan, rekaman audio dan video proses persidangan juga dapat diperoleh melalui laman tersebut. Dengan tersedianya risalah persidangan, salinan putusan, serta audio dan video persidangan pada laman Mahkamah Konstitusi, setiap warga negara dapat langsung mengetahui dan menilai proses dan hasil persidangan yang dilakukan oleh Mahkamah Konstitusi.

d. **Tingkah laku yang mantap**

Sebagai lembaga peradilan yang putusannya memiliki sifat final dan mengikat, Mahkamah Konstitusi tidak memiliki struktur peradilan yang lebih tinggi ataupun lebih rendah. Artinya, terhadap setiap putusan yang dibuat oleh Mahkamah Konstitusi dalam suatu perkara, tidak ada lembaga peradilan ataupun instansi lain yang dapat melakukan banding ataupun kasasi. Bahkan, tidak seperti di Mahkamah Agung, sistem peradilan di Mahkamah Konstitusi juga tidak mengenal mekanisme Peninjauan Kembali atau PK terhadap putusan yang telah dikeluarkan.

Mengingat teramat strategisnya peran, fungsi, dan kewenangan Mahkamah Konstitusi tersebut, Kepala Bagian Administrasi Perkara Mahkamah Konstitusi, Muhidin, menjelaskan bahwa hal inilah yang dimaksud

oleh Pasal 24C Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 (UUD 1945) sebagai syarat “negarawan” yang harus dimiliki oleh Hakim Mahkamah Konstitusi. Hakim Mahkamah Konstitusi merupakan satu-satunya pejabat negara yang disyaratkan oleh UUD 1945 sebagai seorang negarawan. Bahkan untuk menjadi seorang presiden atau wakil presiden, tidak diperlukan syarat sebagai seorang negarawan, terlebih lagi hakim Mahkamah Agung

Syarat negarawan sudah cukup membentengi bahwa ini (Hakim Mahkamah Konstitusi) harus independen. Ketika para hakim MK itu akan menjadi hakim, mereka melalui suatu tahapan *fit and proper test* khususnya dari lembaga DPR dan Presiden. Ini sudah merupakan suatu tahapan bagaimana merealisasikan suatu Mahkamah Konstitusi yang independen. (wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Perkara, 26 Mei 2009)

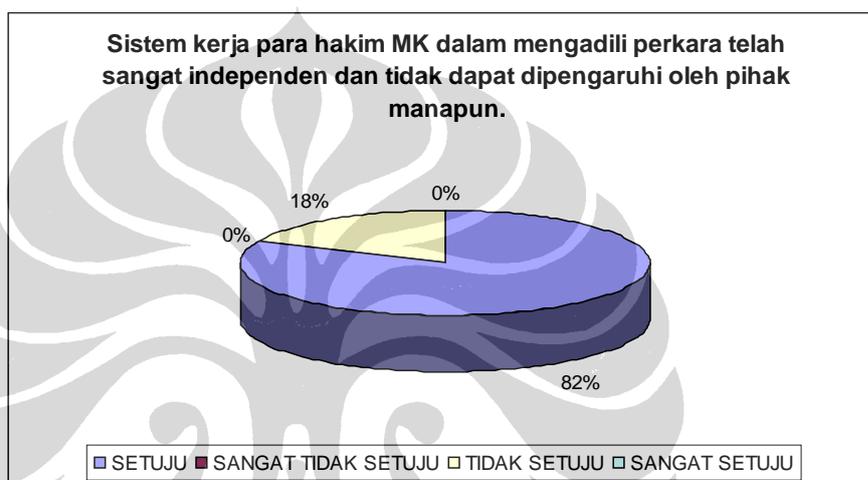
Bahkan, menurut Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, hal inilah yang menjadikan para hakim Mahkamah Konstitusi dianggap independen dalam membuat putusan. Kesembilan hakim Mahkamah Konstitusi yang berasal dari tiga lembaga berbeda masing-masing memiliki pendirian berbeda. Sehingga, meskipun dalam satu perkara yang sama, menurut Janedjri, dapat saja muncul sembilan pendapat yang berbeda satu sama lain. Dengan demikian, putusan yang dibuat Mahkamah Konstitusi dalam satu perkara tidak bergantung pada peran atau pendapat Ketua atau Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi. Bahkan tidak jarang Ketua atau Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi memiliki pendapat berbeda dengan hakim lain pada suatu perkara sehingga dalam putusannya menyampaikan *dissenting opinion* (pendapat berbeda) dari mayoritas hakim Mahkamah Konstitusi.

Ditambahkan pula oleh Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, dalam upaya memutus rantai mafia peradilan, Mahkamah Konstitusi memiliki kebijakan untuk tidak memungut biaya perkara bagi masyarakat yang mengajukan perkara di Mahkamah Konstitusi. Hal ini berbeda dengan lembaga peradilan lain yang masih memiliki aturan adanya biaya perkara pada setiap permohonan yang diregistrasi.

Mahkamah Konstitusi dengan tegas juga menerapkan aturan yang melarang setiap pegawai, mulai dari staf hingga pimpinan, untuk

menerima uang ataupun hadiah dari para pihak. Bahkan, para petugas satuan pengamanan (satpam) yang kedatangan menerima uang parkir, akan langsung dipecah. (wawancara dengan Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Independensi para hakim Mahkamah Konstitusi ini dalam membuat putusan suatu perkara dirasakan pula oleh para pegawai. Sebanyak 82 persen pegawai menyatakan sistem kerja para hakim dalam mengadili perkara telah sangat independen dan tidak dapat dipengaruhi oleh pihak manapun.



Gambar 5.9 Persepsi pegawai terhadap independensi Hakim Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

e. Diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi

Dengan berkembangnya sistem, terdapat kecenderungan yang semakin meningkat ke arah meluasnya peranan dan spesialisasi fungsi di Mahkamah Konstitusi. Sebagai lembaga negara yang masih berusia relatif muda, tahapan pertumbuhan dan perkembangan organisasi Mahkamah Konstitusi masih terus berlangsung. Seiring dengan perkembangan kehidupan demokrasi serta peningkatan kesadaran masyarakat akan budaya hukum maka tuntutan terhadap pelayanan peradilan yang transparan, terpercaya, serta memberi kemudahan bagi masyarakat juga semakin besar.

Berdasarkan wawancara dengan Plt. Kepala Bagian Humas Mahkamah Konstitusi, ada beberapa hal yang telah dikembangkan dan menjadi terobosan dalam dunia peradilan di Indonesia, bahkan di dunia. Dari segi pelayanan dan sarana peningkatan pemahaman akan budaya hukum dan sadar berkonstitusi, Mahkamah Konstitusi telah memperluas sarana sosialisasi program serta informasi mengenai hukum kepada masyarakat. Mahkamah Konstitusi telah menjalin kerja sama dengan sejumlah stasiun televisi lokal di seluruh Indonesia untuk menyiarkan informasi persidangan dan aktivitas Mahkamah Konstitusi yang diproduksi oleh MK Program Televisi atau *MKTV*. Melalui *MKTV*, Mahkamah Konstitusi menyiarkan secara langsung persidangan yang digelar di gedung Mahkamah Konstitusi di Jakarta ke seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia melalui jaringan televisi-televisi lokal di daerah.

Selain melalui media televisi, perluasan sarana sosialisasi dan informasi Mahkamah Konstitusi juga dilakukan melalui media radio. Bekerja sama dengan Radio Republik Indonesia (RRI) yang memiliki jaringan RRI di seluruh Indonesia, Mahkamah Konstitusi membangun jaringan *MKRadio*. Melalui *MK Radio*, siaran persidangan ataupun informasi mengenai perkembangan hukum tata negara dan konstitusi dapat diterima oleh seluruh warga negara Indonesia yang berada di pelosok wilayah Nusantara.

Akan tetapi, diferensiasi peran tersebut bukan tanpa hambatan. Masih menurut Plt. Kepala Bagian Humas, jumlah sumber daya manusia yang terbatas menyebabkan perluasan peran tersebut menuntut diimbangi dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang terlibat, selain kemampuan dasar sesuai tugas pokoknya. “Dengan tuntutan peran seperti itu, menyebabkan para pegawai Mahkamah Konstitusi harus memiliki kemampuan lebih dari satu *skill*. Bahasa lainnya, pegawai MK harus *multi tasking*,” jelas Heru Setiawan. Dengan bertambahnya fungsi-fungsi kerja sebagai akibat dari pertumbuhan organisasi sementara ketersediaan sumber daya manusia yang terbatas, mengakibatkan beban kerja yang harus ditanggung pegawai menjadi lebih besar karena setiap pegawai harus mampu menjalankan lebih dari satu fungsi kerja (wawancara dengan Heru Setiawan, 25 Mei 2009).

Hal yang hampir sama juga diutarakan oleh Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo. Menurut Paiyo, Mahkamah Konstitusi sebenarnya memiliki sumber daya manusia berupa pegawai dengan kompetensi mumpuni. Namun demikian, pengelolaan sumber daya tersebut belum sepenuhnya dilakukan dengan maksimal. Jumlah fungsi kerja yang jauh lebih banyak dari jumlah sumber daya manusia membawa konsekuensi pada penempatan pegawai sulit memenuhi prinsip *the right person on the right place* (wawancara dengan Paiyo, 25 Mei 2009).

Pendapat sedikit berbeda justru dikemukakan oleh Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin. Ia menilai *input* pegawai yang dimiliki oleh Mahkamah Konstitusi sudah sangat baik. Dengan tingkat pendidikan rata-rata bergelar sarjana atau S1, kemampuan dan kompetensi pegawai Mahkamah Konstitusi sudah berada di atas rata-rata pegawai negeri lain. Menurut Muhidin, dengan kemampuan seperti itu, tidak seharusnya muncul problema penempatan posisi pegawai karena berarti telah memiliki kapabilitas beradaptasi dan mempelajari hal-hal baru dengan cepat. “Sehingga kerja di tarik ke bagian manapun siap,” kata Muhidin (wawancara pada 26 Mei 2009).

f. Keluwesan dan adaptabilitas terhadap lingkungan

Sistem yang terbuka selalu mempunyai daya keluwesan (*flexibility*) dan penyesuaian yang melekat untuk menghadapi perubahan lingkungannya. Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi memaparkan, Mahkamah Konstitusi sebagai organisasi publik yang dituntut agar selalu memberi akses kepada setiap individu warga negara Indonesia di manapun berada, berusaha membuka diri terhadap perkembangan dinamika masyarakat serta kemajuan demokrasi di Indonesia. Mengingat Mahkamah Konstitusi merupakan lembaga peradilan yang sangat penting bagi kehidupan berbangsa dan bernegara serta telah dianggap sebagai satu-satunya harapan bagi para pencari keadilan di Indonesia, maka Mahkamah Konstitusi harus dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat Indonesia (wawancara dengan Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Salah satu bentuk keluwesan dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan dari kemajuan masyarakat tersebut, menurut Janedjri, Mahkamah Konstitusi menyediakan fasilitas *video conference* guna mengantisipasi permohonan persidangan jarak jauh dari Pemohon atau warga negara yang berada di daerah.

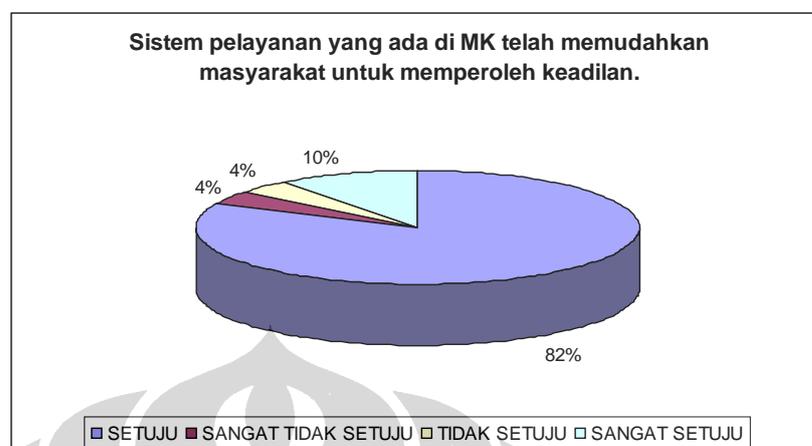
Hal yang sama juga diutarakan oleh Plt. Kepala Bagian Humas, Heru Setiawan. Heru menuturkan, keberadaan fasilitas *video conference* disiapkan oleh Mahkamah Konstitusi sebagai langkah antisipasi terhadap permohonan yang berasal dari daerah di seluruh Indonesia.

Karena wilayah negara kita sangat luas, sementara Mahkamah Konstitusi ini cuma ada satu, yakni di Jakarta, sehingga perlu ada solusi seandainya pemohon yang mengajukan perkara ke Mahkamah Konstitusi tidak bisa datang ke Jakarta. Nah, untuk itulah Mahkamah Konstitusi menyediakan sarana *video conference* supaya pemohon yang tidak bisa ke Jakarta itu tetap dapat mengikuti sidang dari daerah asalnya. (Wawancara dengan Heru Setiawan, 25 Mei 2009).

Dalam penyediaan fasilitas-fasilitas penunjang persidangan jarak jauh ini, Mahkamah Konstitusi telah bekerja sama dengan 34 fakultas hukum universitas negeri yang tersebar di setiap ibu kota provinsi di seluruh Indonesia. Pada ke-34 universitas tersebut, Mahkamah Konstitusi menyediakan seluruh sarana dan prasarana *video conference* untuk dikelola dan dimanfaatkan bagi keperluan persidangan Mahkamah Konstitusi. Tidak hanya itu, menurut Heru Setiawan, fasilitas *video conference* tersebut selain digunakan untuk keperluan persidangan Mahkamah Konstitusi, dapat pula dimanfaatkan untuk keperluan akademis.

Apabila misalnya fakultas hukum suatu universitas bermaksud menyelenggarakan kuliah jarak jauh, mereka dapat juga menggunakan fasilitas *video conference* itu. Misalnya mahasiswa fakultas hukum Universitas Sam Ratulangi di Manado ingin mendapat kuliah tentang hukum dari Ketua Mahkamah Konstitusi atau ahli hukum lain yang ada di Jakarta sebagai dosen, mereka tinggal menghubungi pihak Mahkamah Konstitusi untuk menghadirkan dosen itu dan memberikan kuliah menggunakan *video conference*. Nah, sehingga dosen itu tidak perlu pergi ke Manado, cukup datang ke gedung Mahkamah Konstitusi,

atau kampus lain yang sudah terhubung dengan vicon. (Wawancara dengan Heru Setiawan, 25 Mei 2009).



Gambar 5.10 Penilaian pegawai mengenai sistem pelayanan Mahkamah Konstitusi bagi kemudahan masyarakat

Sumber: Hasil penelitian.

Keluwesannya dan kemampuan adaptabilitasnya itulah yang oleh para pegawai Mahkamah Konstitusi dinilai sebagai salah satu sistem pelayanan Mahkamah Konstitusi untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh keadilan. Sebanyak 92 persen pegawai atau 71 orang telah memberikan penilaian tersebut. Bahkan, dari jumlah tersebut sebanyak 10 persen menyatakan sangat setuju. Hanya 8 persen pegawai yang tidak setuju dengan penilaian bahwa sistem pelayanan Mahkamah Konstitusi telah memberikan kemudahan bagi masyarakat.

5.2.1.2 Strategi

Sejak awal terbentuk, Mahkamah Konstitusi telah menyadari bahwasanya sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang fungsi dan kewenangannya adalah sebagai pengawal norma hukum dan sistem ketatanegaraan, masyarakat telah menaruh harapan yang amat besar terhadap terwujudnya sistem peradilan yang mampu memenuhi rasa keadilan publik sekaligus juga lembaga negara yang benar-benar mengemban semangat dan nilai-nilai reformasi, yakni transparan dan akuntabel. Agar dapat mewujudkan hal tersebut, Sekretaris Jenderal Mahkamah

Konstitusi menceritakan, langkah pertama yang dilakukan Mahkamah Konstitusi setelah terbentuk adalah menyusun strategi dan perencanaan dalam upaya mewujudkan harapan tersebut (wawancara dilakukan pada 1 Juli 2009).

a) Visi yang tepat dan jelas

Mintzberg menilai strategi yang paling sukses adalah keberadaan visi yang tepat dan jelas, bukan sekedar memiliki perencanaan yang baik (Usmara, 2004). Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, terungkap bahwa pada Oktober 2003, Mahkamah Konstitusi telah merumuskan visi dan misi yang akan berusaha diwujudkan melalui serangkaian rencana aksi dalam kurun waktu lima tahun pertama berdirinya Mahkamah Konstitusi. Salah satu misi yang diemban Mahkamah Konstitusi adalah “Mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya”. Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2003-2008, Jimly Asshiddiqie menjelaskan, misi tersebut merupakan bentuk respon Mahkamah Konstitusi terhadap ekspektasi dan harapan masyarakat terhadap instansi peradilan yang terbentuk sebagai buah dari proses reformasi ini (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2003).

Bentuk tindak lanjut dari operasionalisasi misi tersebut adalah perumusan cetak biru (*blue print*) organisasi Mahkamah Konstitusi. Salah satu isu pokok dalam cetak biru Mahkamah Konstitusi adalah untuk menata dan memperkuat organisasi Mahkamah Konstitusi sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean government*) (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Lebih lanjut Janedjri menjelaskan, melalui cetak biru tersebut, Mahkamah Konstitusi mengembangkan tiga langkah strategi kebijakan guna mewujudkan organisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *good and clean government*. Tiga langkah tersebut yakni aspek kelembagaan (*institutional building*), aspek pembangunan kapasitas, kapabilitas, dan integritas sumber daya manusia atau SDM (*capacity building*), serta aspek sarana dan prasarana.

Strategi Mahkamah Konstitusi dalam upayanya memenuhi aspirasi masyarakat akan lembaga peradilan yang modern, cepat, dan sederhana,

adalah dengan membangun institusi peradilan yang mandiri, efektif, dan efisien. Upaya tersebut diimplementasikan antara lain dengan mengembangkan sistem administrasi peradilan yang berbasis teknologi informasi (*electronic administration*). Melalui sistem tersebut, Mahkamah Konstitusi telah menjadi pelopor sebagai lembaga peradilan yang mengedepankan prinsip transparansi dan akuntabilitas terhadap setiap produk hukum yang dihasilkannya. (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Pendapat tersebut diperkuat oleh Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin. Menurut Muhidin, prinsip transparansi telah menjadikan Mahkamah Konstitusi sebagai tempat yang paling dipercaya masyarakat untuk memperoleh keadilan hukum, khususnya bagi perlindungan hak-hak konstitusionalnya. Hal itulah yang menyebabkan setiap persoalan hukum yang dialami masyarakat selalu berusaha diadukan ke Mahkamah Konstitusi, meskipun sebagian persoalan tersebut nyatanya bukan merupakan wilayah kewenangan Mahkamah Konstitusi (wawancara dilakukan pada 26 Mei 2009).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo. Menurut Paiyo, strategi Mahkamah Konstitusi yang selalu mengedepankan prinsip peradilan yang modern, terpercaya serta cepat. “Peradilan lain belum menyentuh masalah tersebut,” kata Paiyo menambahkan (wawancara pada 25 Mei 2009).

Sementara terhadap aspek pembangunan kapasitas, kapabilitas, dan integritas sumber daya manusia atau SDM (*capacity building*), strategi yang dibuat antara lain adalah dengan memberikan beasiswa pendidikan atau tugas belajar kepada para pegawai Universitas Indonesia. Selain itu, Mahkamah Konstitusi juga secara rutin mengirimkan pegawai untuk menempuh pendidikan ke berbagai universitas di luar negeri, baik dalam rangka meraih gelar S-2 dan S-3 maupun dalam rangka magang ke instansi hukum di negara lain. Namun, program tersebut tidak hanya dilakukan pada bidang hukum saja melainkan juga bidang keorganisasian lainnya, seperti pengelolaan perpustakaan dan pengelolaan keuangan lembaga pemerintahan (*public financial management*). (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

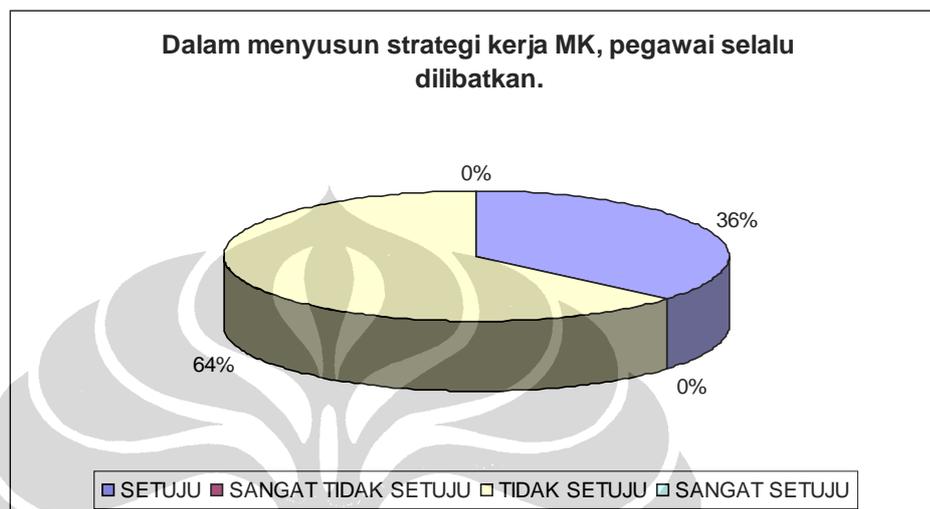
Sedangkan dalam aspek sarana dan prasarana, gedung Mahkamah Konstitusi dibangun dengan paduan gaya arsitektur klasik dan modern yang oleh Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2003-2008, Jimly Asshiddiqie, sebagai gedung yang tidak semata tinggi menjulang ke angkasa, melainkan juga punya kewibawaan sesuai dengan fungsinya sebagai “Rumah Konstitusi” (Tim Penyusun, 2007). Implementasi dari strategi untuk menjadikan Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya melalui rancangan gedung juga terlihat dari desain interior yang akan dijumpai masyarakat yang berkunjung ke Mahkamah Konstitusi. Menurut Prof. Danisworo, arsitek senior yang menjadi penasihat rancangan gedung, desain muka, lobi, dan interior yang didominasi area-area lapang merupakan simbol dari keterbukaan lembaga ini terhadap publik. Tujuan tersebut diperkuat oleh ketiadaan pagar di depan halaman gedung Mahkamah Konstitusi yang oleh Jimly Asshiddiqie juga dimaksudkan agar setiap warga negara dapat menyampaikan aspirasinya kepada Mahkamah Konstitusi—misalnya dengan unjuk rasa atau demonstrasi—secara terbuka dan langsung (Tim Penyusun, 2007).

Strategi keterbukaan dan transparansi juga diimplementasikan dengan penyediaan televisi plasma dan layar monitor di berbagai sudut gedung. Monitor-monitor tersebut dimaksudkan agar para pengunjung sidang yang tidak tertampung di dalam ruang sidang dapat tetap mengikuti jalannya proses persidangan secara langsung tanpa khawatir terjadi manipulasi dalam persidangan tersebut. “Orang bisa menyaksikan sidang dari posisi manapun.” (Wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, pada 26 Mei 2009).

b) Komponen determinan strategi

Dalam organisasi Mahkamah Konstitusi, strategi umum kelembagaan sebagai derivasi dari ketentuan-ketentuan yang diatur dalam UUD 1945, disusun dan dirumuskan oleh pimpinan Mahkamah Konstitusi yang terdiri atas Ketua, Wakil Ketua, dan para Hakim Mahkamah Konstitusi dengan dibantu oleh Sekretaris Jenderal dan Panitera Mahkamah Konstitusi serta pejabat

tertentu. Sementara menyangkut strategi operasional, dirumuskan secara berkala oleh para pengambil kebijakan sesuai dengan level strategi implementasinya (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, pada 25 Mei 2009).



Gambar 5.11 Persepsi pegawai mengenai keterlibatan pegawai dalam menyusun strategi kerja

Sumber: Hasil Penelitian

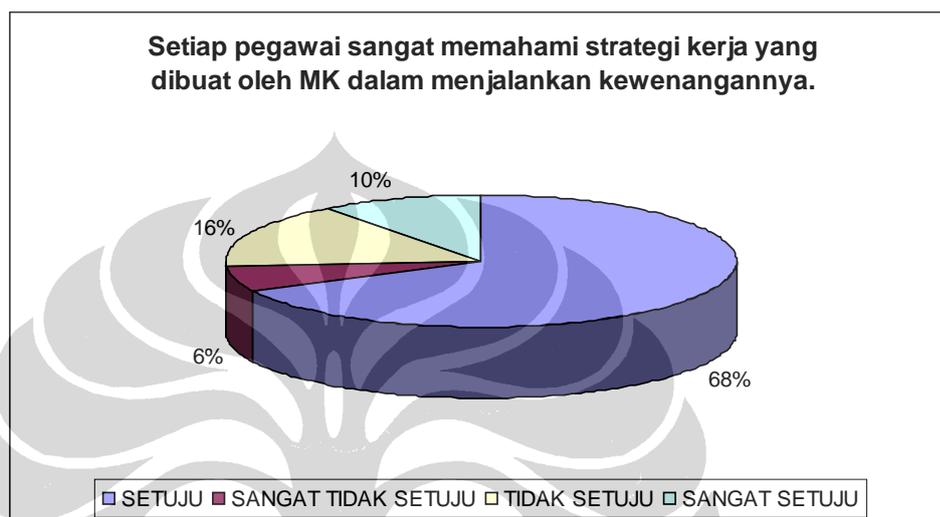
Keterlibatan para pegawai dalam membuat strategi yang terbatas pada level-level tertentu ini terekam berdasarkan hasil penelitian. Berdasarkan data data hasil penlitian, mayoritas pegawai menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pegawai selalu dilibatkan dalam mensusun strategi, yakni sebanyak 49 orang atau 64 persen. Sementara 36 persen lainnya menyatakan bahwa pegawai selalu dilibatkan dalam penyusunan strategi.

Hasil tersebut menggambarkan bahwasanya perumusan dan penyusunan strategi dalam organisasi Mahkamah Konstitusi dilakukan oleh pimpinan dan sebagian pejabat atau pegawai yang memang memiliki kompetensi dan tanggung jawab khusus. Dengan demikian, tidak setiap pegawai selalu dilibatkan dalam perumusan strategi organisasi. Hal inilah yang menyebabkan organisasi dapat berjalan efisien dan efektif.

Dalam sebuah organisasi, yang menjadi faktor penentu efektif atau tidaknya suatu strategi bukan pada jumlah anggota yang terlibat dalam

penyusunan strategi tersebut, melainkan pada seberapa besar kadar pemahaman seluruh anggota organisasi terhadap strategi yang ada serta sejauh mana strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik.

Gambaran tingkat pemahaman pegawai terhadap strategi yang ada di Mahkamah Konstitusi dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 5.12 Persepsi pegawai mengenai tingkat pemahaman akan strategi organisasi Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Sebanyak 52 orang atau 68 persen pegawai menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa setiap pegawai sangat memahami strategi kerja yang dibuat Mahkamah Konstitusi. Bahkan, 10 persen lainnya menyatakan sangat setuju. Artinya, lebih dari 75 persen pegawai memiliki pemahaman terhadap strategi organisasi yang ada. Sementara sebanyak 22 persen pegawai menyangsikan jika setiap pegawai paham akan strategi organisasi.

Sementara perihal implementasi dari strategi organisasi Mahkamah Konstitusi, 41 orang atau 53 persen pegawai menyatakan setuju bahwasanya strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh pegawai. Jumlah ini juga ditambah dengan 5 persen pegawai lainnya yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sementara sisanya, yakni sebanyak 42 persen pegawai menganggap tidak setiap pegawai dapat melaksanakan strategi

organisasi. Bahkan 3 persen di antaranya menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.



Gambar 5.13 Persepsi pegawai mengenai pelaksanaan strategi organisasi

Sumber: Hasil penelitian

Berdasarkan gambaran hasil penelitian di atas, ternyata terdapat perbedaan antara jumlah pegawai yang menyatakan memahami strategi organisasi dengan jumlah pegawai yang mampu melaksanakan strategi tersebut dengan baik. Perbedaan tersebut menyiratkan bahwa tidak setiap pegawai yang paham akan strategi organisasi dapat pula melaksanakan strategi tersebut dengan baik.

Menurut Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo, agar strategi organisasi dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai dengan baik salah satunya adalah dengan memberikan keteladanan dari pimpinan kepada para pegawai. Selain itu, penegakkan peraturan dan disiplin juga perlu digunakan agar tujuan organisasi melalui strategi tersebut dapat terlaksana secara optimal (wawancara pada 25 Mei 2009).

5.2.1.3 Struktur Organisasi

a) Sentralisasi/desentralisasi

Sentralisasi merupakan konsep wewenang dan pengambilan keputusan yang terpusat. Keputusan-keputusan umumnya dibuat hanya pada puncak

organisasi. Sementara desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Menurut Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, pada level pejabat eselon II ke bawah, pendelegasian wewenang sudah dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan sesuai dengan kadar kewenangan yang dapat dilakukan oleh bawahan. Meskipun demikian, Muhidin menilai mekanisme pengawasan dan evaluasi tetap dijalankan sesuai dengan prosedur yang sudah menjadi aturan.

Dalam hal pendelegasian di Mahkamah Konstitusi, misalnya dari atasan ke bawahan, misalnya, apakah tugas itu diberikan dengan sepenuh hati. Dan saya sendiri sangat percaya kepada bawahan saya. Tentu saja dengan tetap melakukan suatu mekanisme atau prosedur yang memang sudah menjadi aturan. Dalam sebuah birokrasi, namanya evaluasi, pengawasan, tetap harus ada, yang dilakukan dalam berbagai tataran. Pengawasan itu dilakukan tidak mesti dalam bentuk pengawasan ketat, tapi bisa dalam bentuk bimbingan. Itu akan sangat membantu, hal itu bisa mengukur sejauh mana kemampuan dan apa yang harus ditingkatkan dari masing-masing pegawai. (wawancara dengan Muhidin, pada 26 Mei 2009).

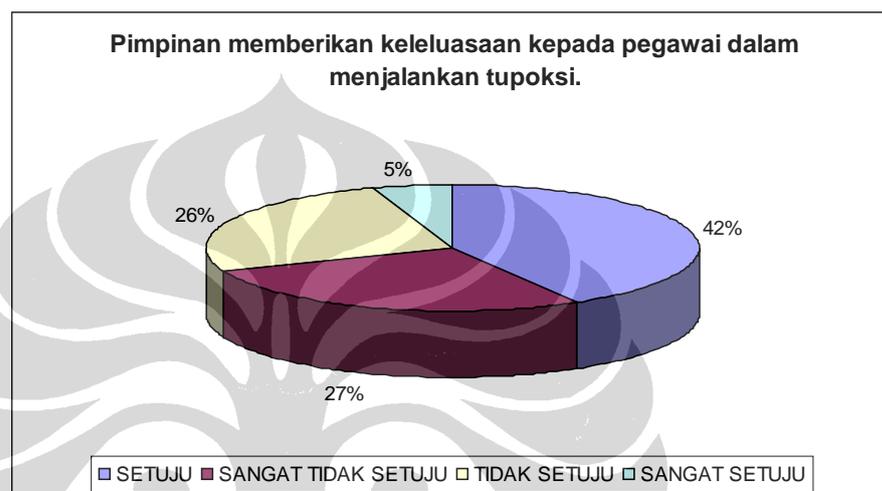
Terkait pelaksanaan wewenang yang telah diberikan atasan kepada bawahan, Muhidin menjelaskan bahwa pimpinan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pegawai untuk melaksanakan tugas tersebut serta tidak melakukan intervensi dalam penyelesaian tugas yang telah didelegasikan. Bentuk intervensi yang dimaksudkan oleh Muhidin adalah dalam artian terjadi campur tangan terhadap tugas yang sebenarnya bukan menjadi tugas pimpinan atau pemaksaan tugas yang bukan kewenangan bawahan untuk dikerjakan oleh bawahan tersebut.

Intervensi tidak ada, justru dalam menjalankan tugas kita melakukan bimbingan. Intervensi 'kan campur tangan yang bukan sebenarnya tugas beliau tapi dipaksakan untuk dikerjakan oleh kita. Atau mungkin ketika sudah diberikan diambil alih. (wawancara dengan Muhidin, pada 26 Mei 2009).

Muhidin juga menambahkan, di lingkungan kerja Mahkamah Konstitusi, pimpinan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk berpikir kreatif dan mengeluarkan banyak ide. Pimpinan juga selalu mendorong kepada setiap

pegawai untuk siap dengan segala masukan dan saran terhadap pelaksanaan tugas di lapangan.

Di sini kita harus banyak ide, banyak kreasi, untuk kita memberikan masukan. Kalau kita yang memberikan masukan, semacam saran atau apapun, justru kita tidak akan merasa diintervensi. (wawancara dengan Muhidin, pada 26 Mei 2009).



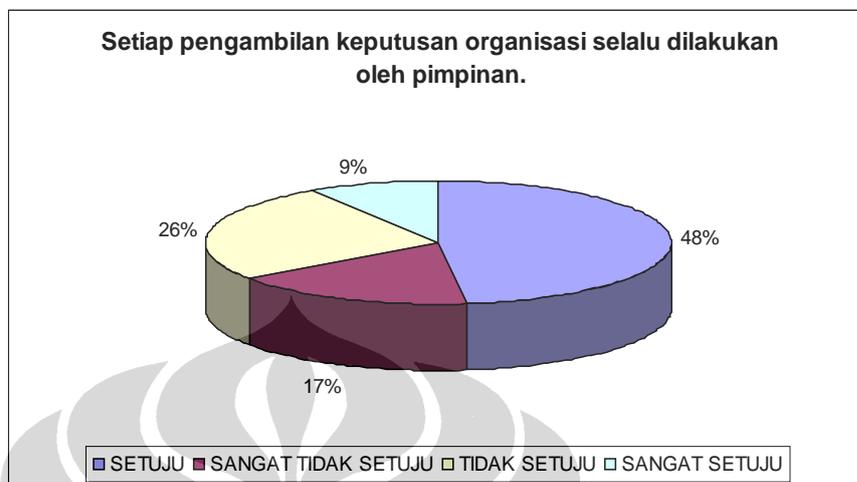
Gambar 5.14 Persepsi pegawai terhadap keleluasaan menjalankan tupoksi

Sumber: Hasil penelitian

Namun, hal berbeda terungkap oleh hasil penelitian. Mayoritas pegawai yang memberikan pernyataan melalui kuesioner penelitian, yakni 41 orang atau 53 persen pegawai menilai bahwa pimpinan tidak memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang menjadi kewenangan mereka. Bahkan, bagian terbesar dari jumlah tersebut, yakni 27 persen menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan. Selebihnya, 42 persen menyatakan pimpinan memberikan keleluasaan kepada mereka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki. Dan hanya 5 persen yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Sebaliknya, sebagian besar pegawai, yakni 57 persen, menganggap bahwa setiap keputusan organisasi, bahkan terkadang termasuk yang bersifat teknis, selalu harus berdasarkan kebijakan pimpinan. Sebanyak 37 orang atau 48 persen menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut sementara 9 persen

lainnya menyatakan sangat setuju. Sebaliknya, yakni sebanyak 43 persen pegawai, menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju.



Gambar 5.15 Persepsi pegawai mengenai pengambilan keputusan organisasi oleh Pimpinan

Sumber: Hasil penelitian

Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwasanya secara formal struktur organisasi Mahkamah Konstitusi tidak bersifat sentralistik. Akan tetapi dalam praktik di lapangan, sebagian besar pegawai merasa terjadi sentralisasi pembuatan keputusan organisasi.

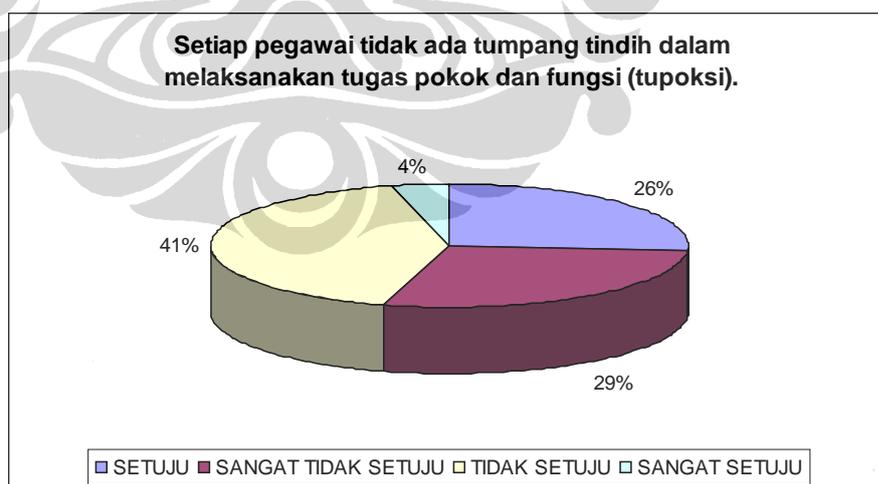
b) Spesialisasi fungsi

Spesialisasi fungsi dalam suatu organisasi memungkinkan setiap karyawan yang mempunyai keahlian tertentu dapat bekerja secara lebih efisien untuk menangani pekerjaan di bidang yang dikuasainya. Hal tersebut pada gilirannya akan dapat memberikan sumbangan terhadap pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan.

Dalam struktur organisasi Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga pelayanan publik, spesialisasi diwujudkan melalui penetapan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai sesuai dengan unit kerja. Menurut Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo, sebagai lembaga negara yang relatif baru berdiri, Mahkamah Konstitusi belum memiliki rincian

uraian jabatan yang ajeg. Meskipun demikian, saat ini Mahkamah Konstitusi sudah melakukan analisis jabatan terhadap fungsi-fungsi kerja yang ada sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.

Saat ini, menurut penuturan Paiyo, jabaran tugas pokok dan fungsi setiap pegawai masih mengacu pada Surat Keputusan (SK) Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, tanggal 20 Agustus 2004. SK tersebut merupakan implementasi dari ketentuan pada Pasal 9 Keppres No. 51 Tahun 2004 yang memberikan kewenangan penyusunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi kepada Sekretaris Jenderal. Namun, dalam praktik di lapangan tugas pokok dan fungsi para pegawai tersebut masih sering terjadi tumpang tindih atau *over lapping* antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. “Sehingga hal ini kadang-kadang menimbulkan kebingungan di antara pegawai tentang apa yang harus dilaksanakan,” kata Paiyo. Namun demikian, dia yakin, apabila uraian jabatan sudah disusun dan dilaksanakan hal tersebut akan dapat diatasi (wawancara pada 25 Mei 2009).



Gambar 5.16 Persepsi pegawai mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Sumber: Hasil penelitian

Hal yang sama juga tergambar dari pendapat sebagian besar pegawai Mahkamah Konstitusi. Sebanyak 54 orang atau 70 persen pegawai menyatakan merasa terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Yang dimaksud tumpang tindih oleh para pegawai ini adalah sebagian dari pegawai sering mengerjakan atau ditugaskan untuk melakukan pekerjaan yang secara formal struktural bukan merupakan tugas pokok dan fungsinya. Dengan kata lain, sebagian besar pegawai mengerjakan lebih dari satu jenis pekerjaan dan memiliki tanggung jawab terhadap beberapa fungsi pekerjaan.

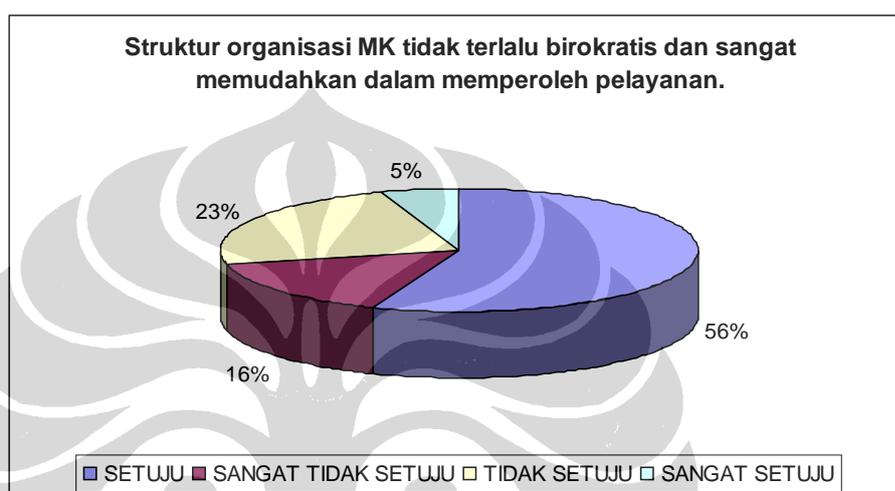
c) Formalisasi

Formalisasi merupakan ketentuan atau batasan kegiatan kerja karyawan melalui prosedur dan peraturan resmi. Formalisasi seringkali menghambat efektivitas karena para pejabat yang berada dalam struktur formal akan melakukan tindakan dengan dibatasi oleh standar operasional. Kebanyakan organisasi birokrasi cenderung sangat berpegang dengan standar-standar formal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dampak dari hal tersebut, pelayanan birokrasi kepada masyarakat menjadi lebih rumit, kaku, dan sangat tidak efisien. Bagi masyarakat, hal ini mengakibatkan munculnya biaya sosial tambahan dan biaya kesempatan (*opportunity cost*) agar mereka dapat memperoleh layanan dari instansi pemerintahan. Secara keseluruhan, formalisasi yang berlebihan itulah yang menyebabkan munculnya budaya korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam pemberian layanan oleh birokrasi kepada masyarakat.

Pada lembaga peradilan (umum) di Indonesia, hal yang sama juga terjadi. Sebagaimana telah dipaparkan pada bagian Pendahuluan laporan penelitian ini, lembaga peradilan di Indonesia, khususnya peradilan umum dipersepsikan sebagai salah satu lembaga yang rentan dengan korupsi dan suap. Salah satu faktor penyebabnya adalah struktur birokrasi yang cenderung didesain formalis dan birokratis.

Sementara, Mahkamah Konstitusi, dengan struktur yang didesain ramping (terdiri atas 4 biro dan 1 pusat kajian) namun kaya akan fungsi kerja serta

pelayanan yang tidak birokratis dan transparan telah mampu meminimalisasi penyelewengan (wawancara Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, pada 25 Mei 2009). Hal ini juga tampak dari pengakuan para pegawai yang mayoritas, yakni 61 persen atau 47 orang menyatakan struktur organisasi Mahkamah Konstitusi tidak terlalu birokratis dan sangat memudahkan masyarakat untuk memperoleh pelayanan.



Gambar 5.17 Persepsi pegawai mengenai struktur birokrasi Mahkamah Konstitusi bagi pelayanan kepada masyarakat

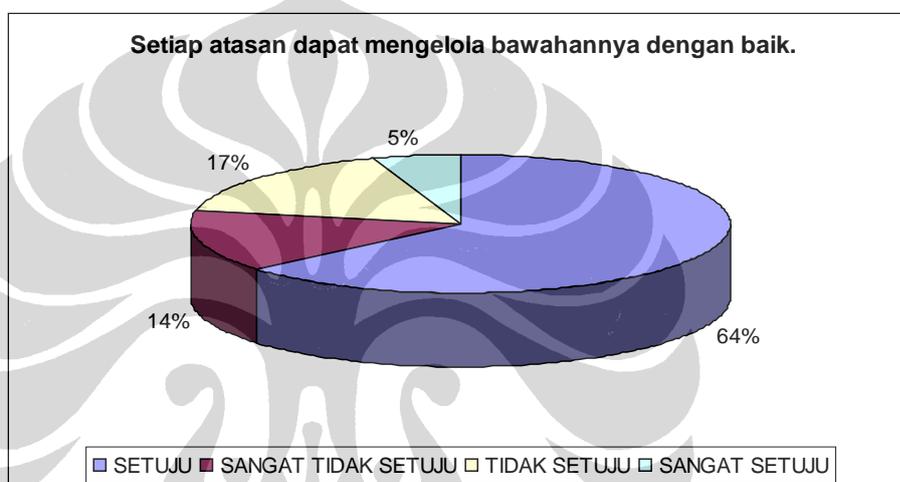
Sumber: Hasil penelitian

d) Rentang kendali

Rentang kendali (*span of control*) dinyatakan sebagai jumlah rata-rata bawahan dari setiap divisi, bidang, atau seksi. Secara teoritis nisbah yang dianggap layak antara atasan dan bawahan yang memungkinkan rentang kendali mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas berkisar antara 6:1 hingga 15:1.

Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi yang terdiri atas 4 biro dan 1 pusat penelitian secara keseluruhan memiliki 21 unit kerja. Dengan total jumlah pegawai sebanyak 203 orang, secara umum rata-rata jumlah pegawai pada setiap unit kerja adalah sebanyak 10 orang. Dengan rentang kendali yang relatif tidak terlalu luas, efektivitas kerja menjadi lebih baik.

Hal ini diakui oleh para pegawai saat memberikan jawaban terhadap pernyataan bahwa setiap atasan mereka dapat mengelola bawahannya dengan baik. Terhadap pernyataan tersebut, mayoritas pegawai, yakni sebanyak 49 orang atau 64 persen, menyatakan setuju bahwa atasan mereka mampu mengelola bawahan dengan baik. Bahkan sebanyak 5 persen lainnya mengatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sementara pegawai yang memberikan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju atau merasa atasannya kurang dapat mengelola dengan baik adalah sebanyak 31 persen.



Gambar 5.18 Persepsi pegawai tentang pengelolaan staf oleh atasan

Sumber: Hasil penelitian

Jumlah 31 persen tersebut merupakan indikator masih adanya atasan yang kurang dapat mengelola dengan baik bawahannya. Hal ini didukung fakta bahwasanya masih terdapat unit kerja yang memiliki staf bawahan dengan jumlah di atas 15 orang, yakni sebanyak 3 unit kerja. Bahkan pada sisi lain, juga terdapat unit kerja yang memiliki staf bawahan kurang dari 6 orang.

Salah satu unit kerja yang memiliki jumlah staf lebih dari 16 orang adalah Subbagian Media Massa yang berada di Bagian Humas. Menurut Plt. Kepala Bagian Humas, Heru Setiawan, jumlah staf yang gemuk di Subbagian Media Massa dikarenakan unit kerja Teknologi Informasi (*Information Technology* atau IT) secara struktural belum ada sehingga masih menjadi tanggung jawab Kepala Subbagian Media Massa. Menurut Heru Setiawan, idealnya IT dikelola

oleh unit kerja tersendiri dan terpisah dari unit kerja Media Massa. Hal ini selain akan lebih mengoptimalkan peran unit kerja IT juga akan meringankan beban kerja pada unit kerja Media Massa.

Meskipun demikian, Heru Setiawan juga menambahkan, keberadaan sistem teknologi informasi di Mahkamah Konstitusi yang sudah sangat *establish* dan mapan telah mampu meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada unit kerja Subbagian Media Massa. “Melalui *domino mail* setiap pegawai di Subbagian Media Massa telah secara mandiri menyusun agenda kerja masing-masing. Melalui teknologi itu, atasan juga dapat memantau kinerja staf yang bersangkutan karena sistem IT-nya sudah menyatu atau terintegrasi,” jelas Heru (wawancara pada 25 Mei 2009).

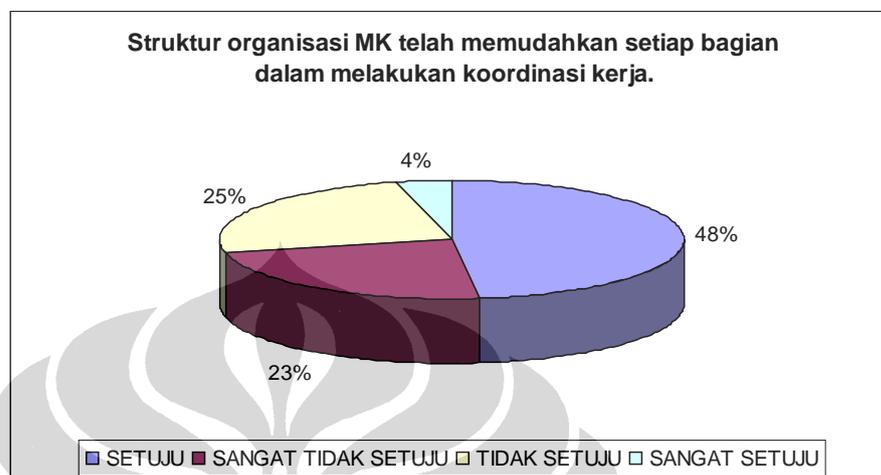
e) Ukuran organisasi dan unit kerja

Besarnya organisasi dapat dilihat melalui rasio administratif, yaitu perbandingan jumlah anggota kelompok pimpinan terhadap jumlah keseluruhan anggota organisasi. Menurut Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, Mahkamah Konstitusi sejak awal telah mendesain organisasinya menjadi sebuah organisasi yang berukuran ringkas dan ramping namun kaya dengan fungsi. Dengan ukuran organisasi yang ramping, Mahkamah Konstitusi akan dapat bergerak lebih dinamis, efisien, dan efektif (wawancara dilakukan pada 1 Juli 2009).

Mahkamah Konstitusi hanya memiliki 2 jabatan eselon I untuk mendukung kinerja para Hakim Konstitusi, yakni Sekretaris Jenderal yang bertanggung jawab memberikan dukungan administrasi umum serta Panitera yang bertanggung jawab memberikan dukungan administrasi yustisial. Dari dua jabatan eselon I tersebut, Mahkamah Konstitusi memiliki 4 biro dan 1 pusat penelitian yang terdiri atas 10 jabatan eselon III dan 21 jabatan eselon IV.

Dengan struktur dan ukuran organisasi yang ringkas, berpengaruh pada koordinasi antar unit kerja. Menurut sebagian besar pegawai Mahkamah Konstitusi, struktur organisasi yang kecil dan ringkas tersebut sangat memudahkan setiap bagian atau unit kerja dalam melakukan koordinasi kerja.

Pernyataan tersebut disetujui oleh 52 persen pegawai. Namun begitu, terdapat 48 persen pegawai yang tidak menganggap struktur organisasi Mahkamah Konstitusi memberi kemudahan dalam berkoordinasi.



Gambar 5.19 Persepsi pegawai terhadap struktur organisasi Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

5.2.1.4 Style (Gaya Kepemimpinan)

Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting. Bahkan, pemimpin merupakan salah satu faktor utama yang sangat menentukan berhasilnya suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Karakter atau gaya seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi juga mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Namun demikian, gaya atau cara bagaimana memimpin yang dibutuhkan, akan sangat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Bisa jadi suatu gaya memimpin cocok diterapkan pada satu organisasi namun justru akan berkorelasi negatif bila diterapkan pada organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi militer mungkin akan mampu membawa kemenangan dalam suatu peperangan. Akan tetapi, dalam organisasi sipil gaya tersebut bisa jadi akan justru membawa kegagalan dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan.

Mahkamah Konstitusi sebagai sebuah lembaga negara, memiliki 2 (dua) jenis kepemimpinan. Pertama adalah kepemimpinan Mahkamah Konstitusi

sebagai lembaga negara pemegang kekuasaan kehakiman yang dalam hal ini berada pada Ketua Mahkamah Konstitusi yang bersifat dipilih (*elected*), dan kedua adalah kepemimpinan pada level birokrasi yang bersifat diangkat (*appointed*). Struktur tertinggi kepemimpinan birokrasi di Mahkamah Konstitusi sebagaimana organisasi birokrasi lainnya di Indonesia berada pada pejabat eselon I, yakni Sekretaris Jenderal dan Panitera. Meskipun berada pada level yang sama, keduanya memiliki peran kepemimpinan berbeda. Sekretaris Jenderal merupakan pemimpin birokrasi pada wilayah birokrasi administrasi umum sedangkan Panitera merupakan pemimpin pada wilayah birokrasi administrasi yustisial. Namun demikian, kedua level kepemimpinan tersebut memiliki fungsi yang sama, yakni memberikan dukungan pada kepemimpinan dan kelembagaan Mahkamah Konstitusi yang bersifat *elected*, dalam hal ini Ketua Mahkamah Konstitusi beserta jajaran para Hakim Konstitusi (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2003). Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan di level birokrasi Mahkamah Konstitusi, yakni jajaran pejabat pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sejumlah ahli banyak memberikan definisi dan tipe kepemimpinan dalam organisasi. Dari sejumlah tipe kepemimpinan, setidaknya terdapat tiga macam filosofi tentang kepemimpinan, yakni *political leadership*, *directive leadership*, dan *values-driven leadership* (Badaracco dan Ellsworth, 1989).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap pegawai Mahkamah Konstitusi, sebanyak 59 persen atau 45 orang pegawai menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa pimpinan organisasi Mahkamah Konstitusi memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara 41 persen lainnya atau 32 orang, justru menyatakan tidak setuju bahwa kompetensi yang dimiliki pimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi Mahkamah Konstitusi.



Gambar 5.20 Persepsi pegawai tentang kompetensi kepemimpinan Mahkamah Konstitusi

Sumber : Hasil penelitian

Demikian juga menurut pendapat Kepala Bagian Administrasi Perkara, Plt. Kepala Bagian Humas, dan Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Ketiganya menilai kompetensi pimpinan Mahkamah Konstitusi dalam menjalankan roda organisasi sudah sangat teruji dan terbukti. Menurut mereka hal tersebut dapat dinilai dari pencapaian organisasi Mahkamah Konstitusi dalam hal pengelolaan lembaga yang telah mendapat pengakuan dari berbagai pihak.

Kepala Bagian Administrasi Perkara berpendapat sebagai berikut.

Kompetensi pimpinan di MK sudah sangat bagus, terbukti dengan output maupun prosesnya berjalan luar biasa. Apalagi tidak pernah ada masalah apa-apa. Kompetensi tidak hanya dibidang tugasnya saja 'kan, tapi dari berbagai aspek juga yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan/manajer. (wawancara dengan Muhidin, 26 Mei 2009).

Sementara Plt. Kepala Bagian Humas berpendapat sebagai berikut.

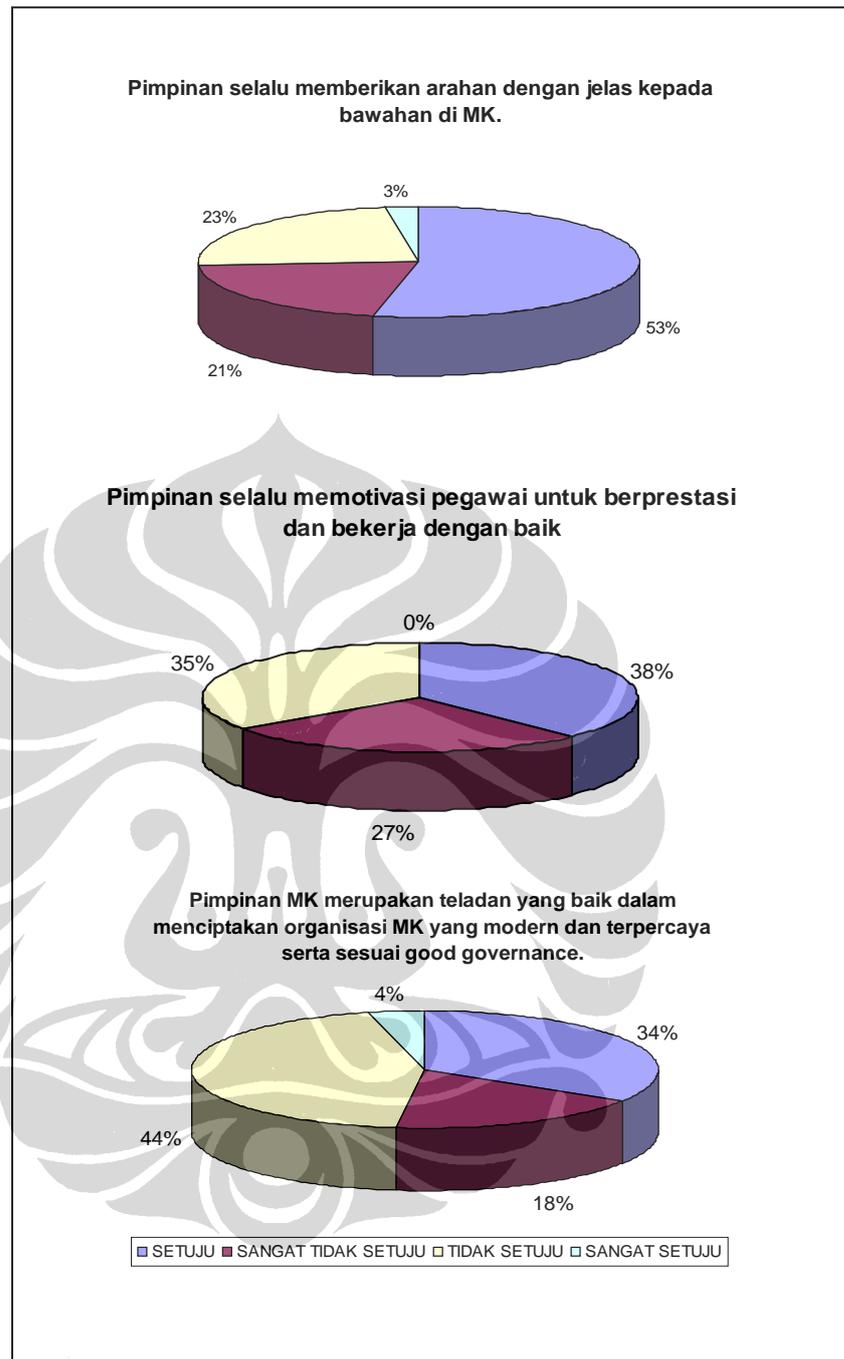
Penghargaan dari BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) dan Menteri Keuangan soal pengelolaan keuangan adalah buktinya. Bidang lain juga diakui. Humas MK dinilai Bakohumas sebagai salah satu humas lembaga negara dan pemerintahan yang terbaik. Kita dapat penghargaan itu sejak tahun 2006 sampai 2008. (wawancara dengan Heru Setiawan, 25 Mei 2009).

Mengenai model kepemimpinan yang ada di Mahkamah Konstitusi saat penelitian ini dilakukan, mayoritas pegawai menjawab setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan Mahkamah Konstitusi selalu memberikan arahan dengan jelas kepada bawahan (*directive leadership*), yakni sebanyak 43 orang atau 56 persen. Sementara selebihnya menjawab tidak setuju sebanyak 23 persen dan sangat tidak setuju sebanyak 21 persen pegawai. Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo. Menurut penuturan Paiyo, arahan dari pimpinan bahkan dapat langsung diberikan kepada staf dengan memutus jalur komando struktur organisasi. “...kadang kala *top manager* dapat memberi perintah langsung kepada *lower manager* atau bahkan staf,” kata Paiyo. (wawancara dengan Paiyo, 25 Mei 2009).

Sementara Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, memiliki istilah berbeda dalam menafsirkan arahan tersebut. Muhidin menganggap memang merupakan hal yang wajar, bahkan wajib bagi pemimpin untuk memberikan arahan atau bimbingan mengingat tanggung jawab terbesar dalam menjalankan roda organisasi berada pada level pimpinan (wawancara dilakukan pada 26 Mei 2009).

Sedangkan terhadap pernyataan “pimpinan selalu memotivasi pegawai untuk berprestasi dan bekerja dengan baik” (*value-driven leadership*), hanya 38 persen pegawai atau 29 orang yang menyatakan setuju. Mayoritas pegawai justru menyatakan sebaliknya, yakni 35 persen menyatakan tidak setuju dan bahkan 27 persen menyatakan sangat tidak setuju.

Sementara terhadap pernyataan “pimpinan merupakan teladan yang baik dalam menciptakan organisasi yang modern dan terpercaya serta sesuai *good governance*” (*political leadership*), jumlah yang sama yakni 38 persen menyatakan setuju dengan 4 persen di antaranya menyatakan sangat setuju. Jumlah yang lebih besar justru menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 44 persen menyatakan tidak setuju dan bahkan sebanyak 18 persen menyatakan sangat tidak setuju.



Gambar 5.21 Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Hasil ini memperlihatkan bahwasanya gaya atau tipe kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi lebih dominan kepemimpinan dengan gaya *directive leadership* dibandingkan gaya *value-driven leadership* ataupun *political leadership*

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.

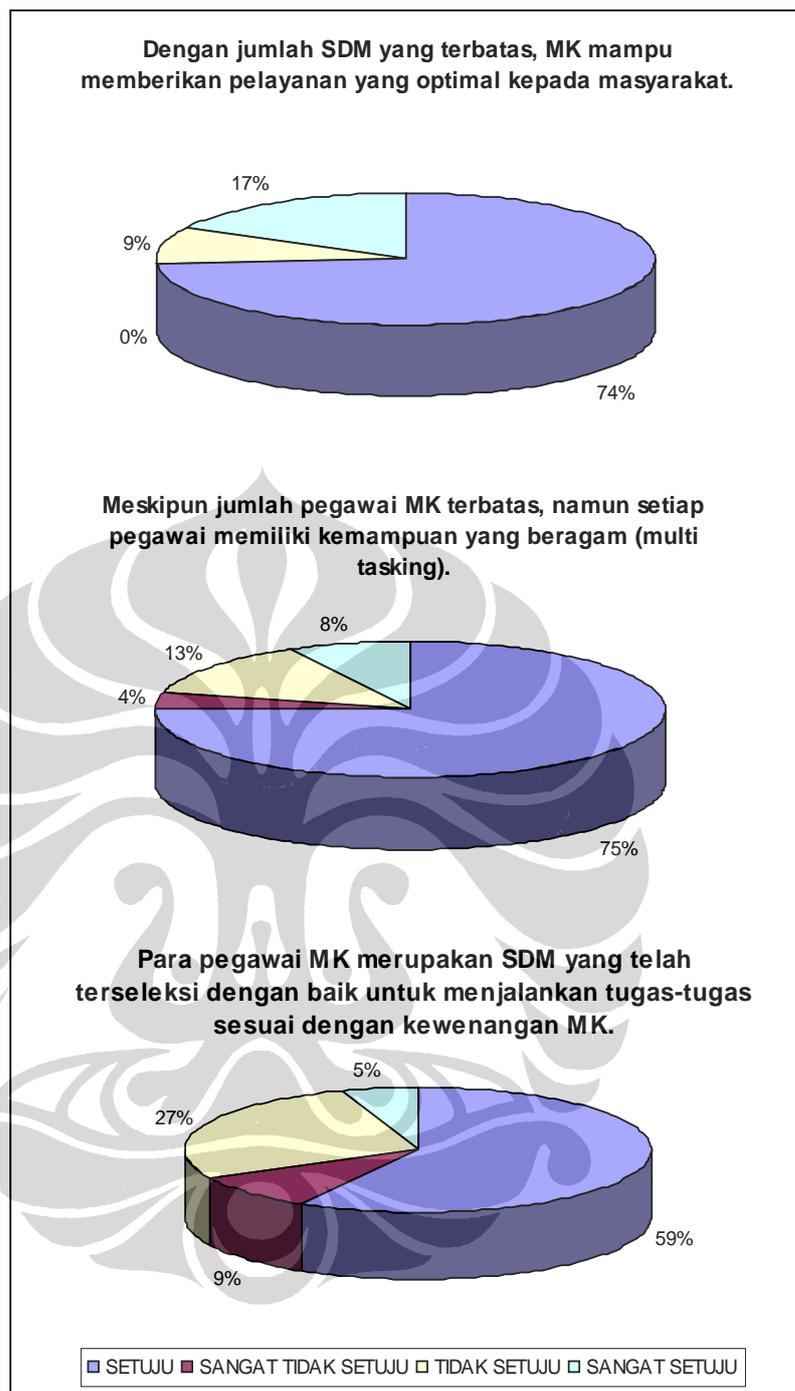
Hasil lain yang muncul dalam penelitian ini adalah bahwasanya sebagian besar pegawai tidak terlalu yakin jika pimpinan di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi merupakan teladan yang baik dalam menciptakan birokrasi Mahkamah Konstitusi sesuai dengan misi untuk menciptakan organisasi yang modern dan terpercaya. Sebagian besar pegawai juga tidak setuju jika pimpinan dianggap merupakan teladan dalam menciptakan Mahkamah Konstitusi menjadi organisasi birokrasi yang mampu menerapkan prinsip-prinsip *good governance* (data ditampilkan pada bagian 5.2.2).

5.2.1.5 Staff (Sumber Daya Manusia)

Sebagai lembaga yang baru berusia lima tahun, Mahkamah Konstitusi termasuk organisasi pemerintahan yang relatif muda. Sejak awal pembentukannya, Mahkamah Konstitusi sudah didesain menjadi organisasi yang ramping, baik dari segi struktur maupun jumlah sumber daya manusia (SDM).

Meskipun Mahkamah Konstitusi memiliki jumlah pegawai yang relatif sedikit dibandingkan kebanyakan instansi birokrasi di Indonesia namun dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat, hal tersebut tidak menjadi halangan. Justru, keterbatasan jumlah pegawai tersebut mendorong desain organisasi agar setiap pegawai memiliki kemampuan kerja yang lebih dari satu (*multi tasking*). (Wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, pada 1 Juli 2009).

Hasil kuesioner penelitian menunjukkan, sebagian besar pegawai (91 persen atau 70 orang) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa dengan jumlah SDM yang terbatas, Mahkamah Konstitusi tetap mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan para pencari keadilan.



Gambar 5.22 Persepsi pegawai mengenai pengaruh jumlah SDM terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sumber: Hasil penelitian

Menurut Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, salah satu kunci keberhasilannya adalah pemanfaatan teknologi oleh Mahkamah Konstitusi dalam menunjang aktivitas dan pelayanan kepada masyarakat.

Meskipun dengan jumlah SDM yang terbatas dan kewenangan Mahkamah Konstitusi yang meliputi seluruh wilayah Indonesia namun dengan adanya teknologi komunikasi dan informasi (ICT), pelayanan kepada seluruh warga negara Indonesia dapat tetap diberikan secara optimal.

Sementara mengenai kemampuan pegawai Mahkamah Konstitusi dalam menjalankan berbagai jenis tugas atau pekerjaan dengan aneka keahlian (*multi tasking*), dikonfirmasi dengan hasil penelitian yang mana mayoritas pegawai menyatakan sependapat dengan pernyataan tersebut, yakni sebesar 83 persen atau 64 orang. Selebihnya menganggap tidak semua pegawai memiliki kemampuan *multi tasking* tersebut.

Terkait rekrutmen sumber daya manusia, lebih dari sepertiga pegawai, yakni sebanyak 36 persen atau 28 orang, meragukan SDM yang dimiliki Mahkamah Konstitusi merupakan hasil dari proses seleksi yang dijalankan dengan baik. Sementara 64 persen lainnya meyakini bahwa para personil Mahkamah Konstitusi telah terseleksi dengan baik untuk menjalankan tugas sesuai dengan kewenangan yang dimiliki Mahkamah Konstitusi.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo. Menurut Paiyo, Mahkamah Konstitusi sebenarnya memiliki SDM pegawai yang baik, namun belum dikelola secara baik. Selain itu, menurut Paiyo, penempatan (*staffing*) para pegawai juga belum menyesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai (wawancara dengan Paiyo, 25 Mei 2009).

Begitu pula dengan pemaparan Muhidin. Menurut penilaian Muhidin, input sumber daya manusia yang dimiliki Mahkamah Konstitusi berada di atas rata-rata instansi birokrasi lainnya.

Rata-rata (lulusan) S1 yang masuk ke sini, kalau di tempat lain 'kan masih ada yang menerima SMA, kita 'kan tidak. Sehingga (para pegawai) kerja di tarik ke bagian manapun siap. MK sudah bagus inputnya. (wawancara pada 26 Mei 2009).

Selain itu, Muhidin juga menegaskan bahwa meskipun sebagian pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan lulusan baru dari universitas (*fresh graduate*), hal tersebut tidak menjadi hambatan dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut

menurutnya justru merupakan aset yang sangat berharga bagi masa depan organisasi Mahkamah Konstitusi.

Berkaitan dengan kompensasi, Pasaribu (2008) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Mahkamah Konstitusi menyimpulkan bahwa produktivitas para pegawai Mahkamah Konstitusi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Penelitian tersebut juga menyimpulkan justru penegakan disiplin kerja yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.

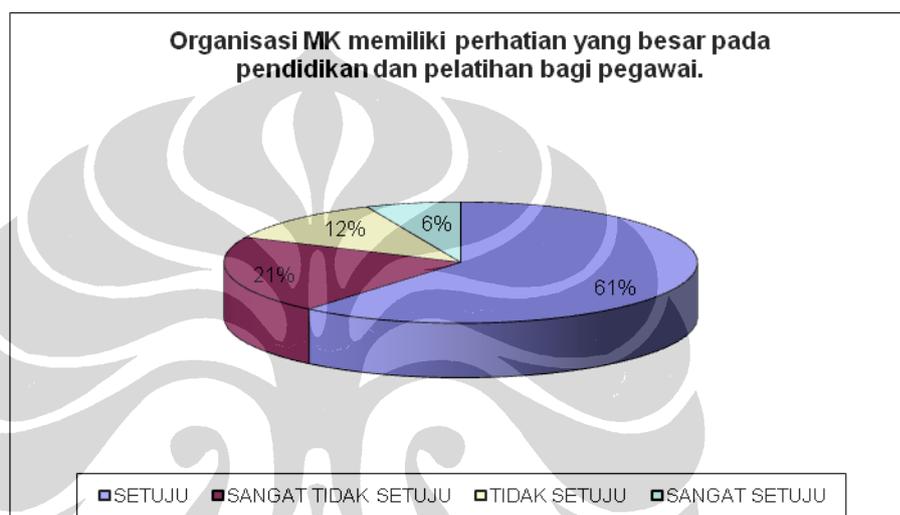
5.2.1.6 Skill (Keahlian)

Mahkamah Konstitusi memiliki perhatian yang cukup besar terhadap peningkatan kualitas dan kompetensi para pegawainya. Oleh karena itu, meskipun hampir seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi merupakan hasil seleksi yang mengutamakan kompetensi namun peran pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai sarana pengembangan pegawai tetap memperoleh porsi yang besar.

Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, Paiyo, yang merupakan penanggung jawab pelaksanaan diklat bagi pegawai mengemukakan bahwa Mahkamah Konstitusi telah memiliki dan menyusun program diklat bagi para pegawai untuk setiap bidang tugas setiap lini organisasi. Mahkamah Konstitusi menganggap pegawai merupakan aset yang sangat penting bagi kelangsungan masa depan organisasi. Hal ini mendorong Mahkamah Konstitusi untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada setiap pegawai untuk mengembangkan dirinya masing-masing. Bahkan, Mahkamah Konstitusi juga telah menyediakan program-program peningkatan kompetensi tersebut secara terstruktur. Program-program peningkatan kompetensi tersebut antara lain berupa seminar, diklat teknis, diklat struktural, rintisan gelar, serta memberikan kesempatan untuk kuliah atau magang di luar negeri.

Karena ibarat pisau, harus diasah setiap saat. Dengan diklat-lah, SDM dapat selalu diasah kemampuannya. (wawancara dengan Paiyo, 25 Mei 2009).

Berdasarkan data yang dimiliki Biro Umum Mahkamah Konstitusi, sepanjang 2008, Mahkamah Konstitusi telah melaksanakan sebanyak 46 program peningkatan kompetensi pegawai melalui berbagai jenis kegiatan, baik dilaksanakan sendiri oleh Mahkamah Konstitusi maupun hasil kerja sama dengan instansi atau lembaga lain. Jumlah tersebut di luar program rintisan gelar atau tugas belajar ke luar negeri yang juga dibuka setiap tahun bagi para pegawai Mahkamah Konstitusi.



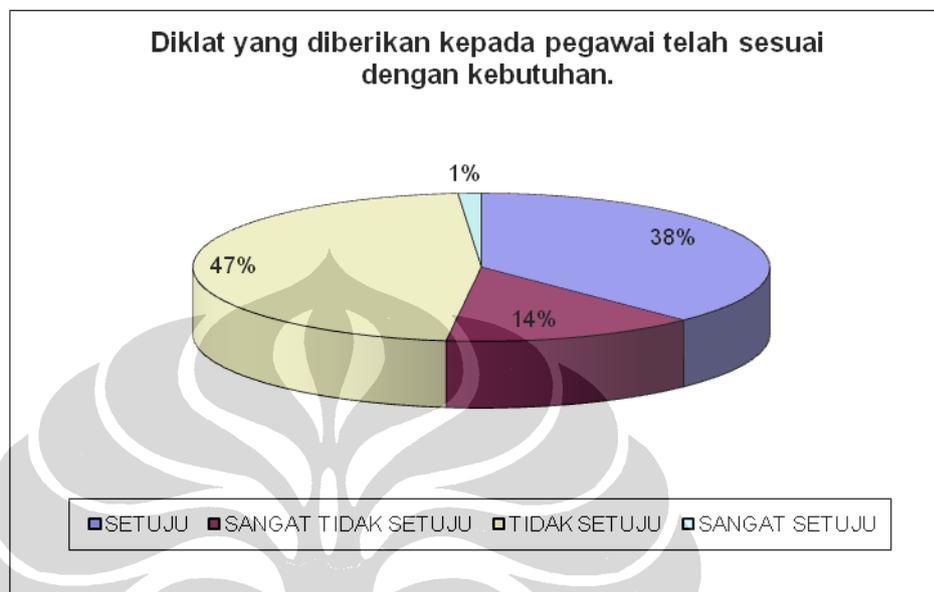
Gambar 5.23 Persepsi pegawai tentang perhatian Mahkamah Konstitusi terhadap pendidikan dan pelatihan

Sumber: Hasil penelitian

Perhatian organisasi terhadap peningkatan kualitas dan kompetensi SDM juga diakui oleh sebagian besar pegawai. Sebanyak 67 persen pegawai menilai Mahkamah Konstitusi memiliki perhatian yang besar pada program diklat bagi pegawai. Sementara sisanya menganggap perhatian organisasi terhadap diklat masih kurang. Hal ini jelas menunjukkan, Mahkamah Konstitusi memiliki kesadaran yang cukup tinggi akan pentingnya peningkatan kualitas SDM sebagai modal dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat serta kepada para pencari keadilan.

Meskipun perhatian yang diberikan Mahkamah Konstitusi terhadap program peningkatan relatif cukup besar, namun menurut sebagian besar pegawai (sebanyak 61 persen pegawai atau 47 orang) belum sesuai dengan apa yang

dibutuhkan oleh pegawai untuk menjalankan tugasnya. Hanya sebanyak 39 persen pegawai yang menganggap diklat yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.



Gambar 5.24 Persepsi pegawai tentang peran pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Menurut Kepala Bagian Administrasi, Muhidin, salah satu penyebab belum optimalnya peran diklat bagi pegawai, khususnya diklat yang diselenggarakan sendiri oleh Mahkamah Konstitusi adalah karena Mahkamah Konstitusi belum memiliki model diklat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kita lembaga baru belum punya satu model diklat yang harus kita laksanakan semacam apa sih. Kalau MA sudah punya, karena mereka sudah puluhan tahun. Kita sendiri 'kan masih baru. (wawancara dengan Muhidin, 26 Mei 2009).

Terhadap hal ini, Muhidin memiliki saran bagi Mahkamah Konstitusi. Muhidin menyarankan agar pada masa yang akan datang Mahkamah Konstitusi perlu membentuk lembaga diklat sendiri dengan model dan program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5.2.1.7 *Shared Values (Nilai Bersama)*

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 (UUD 1945) yang merupakan hasil kesepakatan seluruh rakyat Indonesia telah menjadi nilai dan norma tertinggi yang menjiwai sekaligus menjadi landasan hukum yang utama bagi kehidupan berbangsa dan bernegara seluruh rakyat Indonesia. UUD 1945 sebagai sumber hukum tertinggi di Indonesia telah menetapkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman di Republik Indonesia bersama Mahkamah Agung.

Dalam organisasi Mahkamah Konstitusi, nilai-nilai bersama yang kemudian tercermin melalui budaya organisasi Mahkamah Konstitusi, bersumber dari visi dan misi yang telah ditetapkan sejak Mahkamah Konstitusi berdiri. Visi dan misi itulah yang menjadi nilai yang harus mewarnai setiap perilaku pegawai dan diimplementasikan dalam setiap program kegiatan Mahkamah Konstitusi. (Wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

Visi dan Misi Mahkamah Konstitusi adalah sebagai berikut.

Visi:

Tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara hukum dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bernartabat.

Misi:

1. *Mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya.*
2. *Membangun konstiusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi.*

Visi dan misi tersebut di atas, menurut Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2003-2009, Jimly Asshiddiqie, merupakan impian sekaligus harapan yang hendak dicapai dan diraih Mahkamah Konstitusi dalam posisinya sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2003). Visi yang dijabarkan menjadi dua poin misi yang diemban oleh seluruh anggota organisasi telah menjadi faktor utama yang membedakan Mahkamah Konstitusi dengan lembaga pelaku kekuasaan kekuasaan lain atau

instansi birokrasi lainnya. Visi dan misi itulah yang kemudian mengilhami atau menginspirasi Mahkamah Konstitusi dan seluruh anggota organisasi di dalamnya untuk menjadikan lembaga peradilan ini sebagai institusi yang modern, bersih, terbuka, terpercaya, serta rujukan penegakan hukum dan demokrasi bagi seluruh masyarakat Indonesia (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

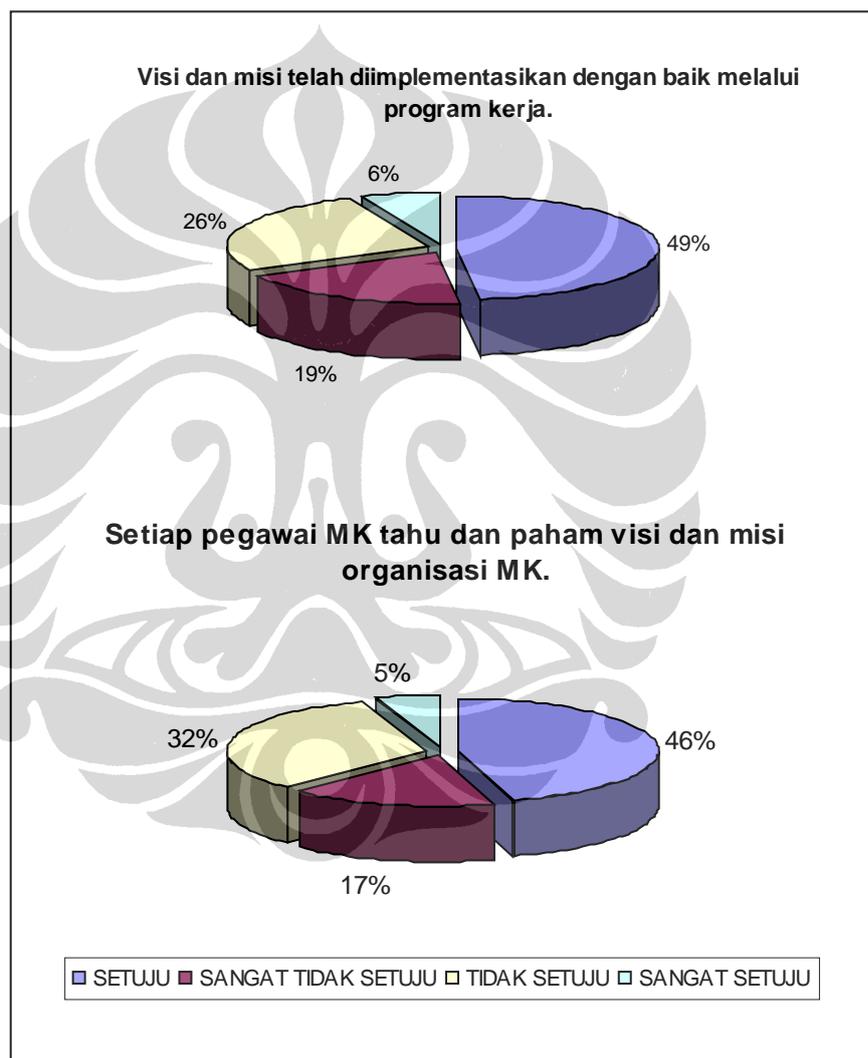
Tidak hanya berhenti pada tataran normatif dan untaian kata-kata indah, visi dan misi tersebut juga telah benar-benar diaktualisasikan melalui perilaku para pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Disampaikan oleh Kepala Bagian Administrasi Perkara, Muhidin, kepercayaan masyarakat kepada Mahkamah Konstitusi untuk memberikan solusi atas permasalahan hukum yang dialaminya sangat besar. Menurut pengalamannya selama memberikan pelayanan hukum bagi masyarakat pencari keadilan, Muhidin mengaku selalu menerima apresiasi positif dari berbagai pihak, baik para pemohon, pengacara, bahkan pemerintah dan para anggota DPR yang menjadi pihak pada persidangan di Mahkamah Konstitusi.

Ketika mereka itu datang ke MK membawa sejuta masalah, kita upayakan bisa mengurangi satu masalah. Ketika mereka keluar dari gedung MK bisa lebih lega *lah*. Dan dari pengalaman yang sudah-sudah, masalah hukum yang tidak bisa mereka temukan jalan keluarnya akhirnya mereka menggunakan suatu jalan lain, yakni datang ke MK. Padahal dari sisi kompetensinya bukan kewenangan MK, tapi kewenangan peradilan lain. Dan masyarakat bisa percaya dengan putusan MK dan bisa dilaksanakan. Ini yang sering terjadi. (wawancara dengan Muhidin, 26 Mei 2009)

Mengenai pelayanan yang diberikan para pegawai Mahkamah Konstitusi kepada para pihak yang terlibat dalam persidangan, juga diakui oleh perwakilan pemerintah. Kepala Sub Direktorat Penyiapan Keterangan Pemerintah dan Pendampingan Persidangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, Muallimin Abdi, mengakui bahwa tanpa dukungan dan pelayanan yang prima dari staf Mahkamah Konstitusi, pihaknya tidak akan mampu mengawal pihak-pihak dari pemerintah dalam mempersiapkan bahan persidangan di Mahkamah Konstitusi yang biasanya dihadiri oleh para menteri. “Bagi saya pelayanan luar

biasa dan sangat prima dari MK-lah yang telah meringankan tugas saya,” kata Mualliman (Konstitusi, No. 22 Maret-April).

Pencapaian Mahkamah Konstitusi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat telah dianggap sangat baik oleh berbagai masyarakat. Akan tetapi, hampir separuh pegawai Mahkamah Konstitusi menganggap visi dan misi organisasi Mahkamah Konstitusi tidak atau belum terimplementasikan dengan baik melalui program-program kerja yang telah disusun dan dilaksanakan.

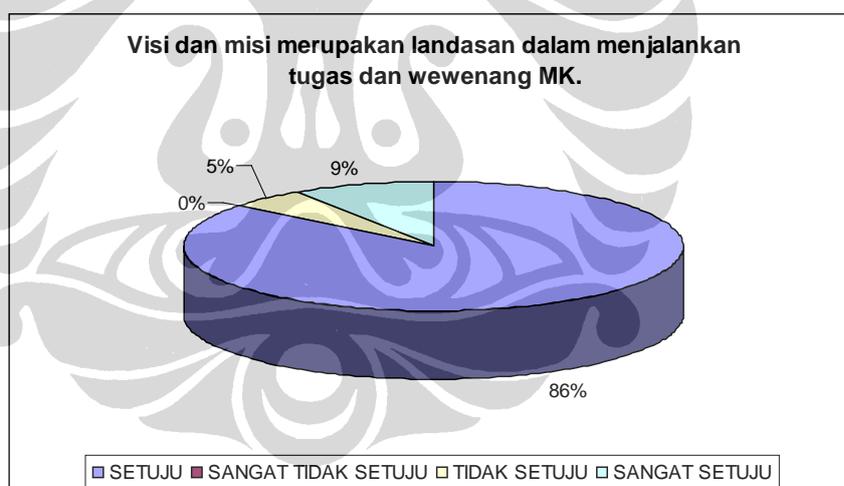


Gambar 5.25 Persepsi pegawai tentang pemahaman dan implementasi visi dan misi melalui program kerja

Sumber: Hasil penelitian

Sebanyak 45 persen pegawai atau 35 orang menyatakan tidak setuju apabila visi dan misi dianggap telah diimplementasikan dengan baik melalui program kerja. Hanya sebanyak 55 persen pegawai atau 42 orang yang setuju dengan pernyataan tersebut. Bahkan hanya 51 persen atau 39 orang pegawai yang yakin dan setuju dengan pernyataan bahwa setiap pegawai Mahkamah Konstitusi tahu dan memahami visi dan misi organisasi. Sementara 49 persen lainnya menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut dengan 17 persen di antaranya menyatakan sangat tidak setuju.

Namun demikian, hampir seluruh pegawai setuju bahwa visi dan misi merupakan landasan yang harus menjadi rujukan bagi seluruh anggota organisasi Mahkamah Konstitusi, baik pegawai maupun pimpinan dalam menjalankan tugas dan wewenang serta program-program kerja organisasi. Sebanyak 95 persen pegawai menyatakan setuju, bahkan 9 persen di antaranya menyatakan sangat setuju.



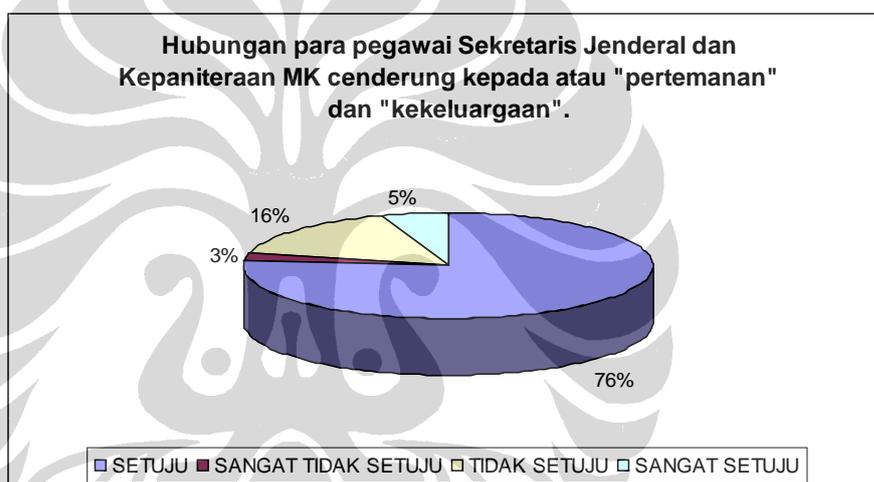
Gambar 5.26 Persepsi pegawai tentang visi dan misi sebagai landasan menjalankan tugas dan wewenang Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Pembahasan nilai-nilai bersama dalam organisasi erat kaitannya dengan pembahasan budaya atau kultur organisasi (*organization culture*). Setiap organisasi memiliki keunikan dan karakteristik tersendiri. Salah satu aspek organisasi yang unik sifatnya adalah sistem nilai atau kultur yang dianut dan

berlaku bagi semua orang dalam suatu organisasi. Kultur itulah yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain, meskipun bergerak dalam kegiatan sejenis.

Penelitian yang dilakukan oleh Janedjri (2006) mengenai budaya organisasi Mahkamah Konstitusi berkesimpulan bahwa budaya yang berkembang di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK pada dimensi *external adaptation tasks* adalah budaya **modern, rasional, cepat, tepat, dan berorientasi pada hasil**. Pada dimensi *internal integration tasks*, budaya yang sedang berkembang adalah **kebersamaan, hubungan fungsional, dan heroic culture**, dengan ciri-ciri yang **terbuka, kreatif, ramah, bersih, dan inovatif**.



Gambar 5.27 Persepsi pegawai tentang sifat hubungan kerja di Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Kebersamaan dan hubungan fungsional yang mewarnai pola perilaku para pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi juga dikonfirmasi dengan hasil penelitian ini. Dari seluruh pegawai yang menjadi sampel penelitian, 81 persen atau 62 orang menyatakan hubungan di antara para pegawai Mahkamah Konstitusi dalam aktivitas sehari-hari cenderung mengarah pada pertemanan dan kekeluargaan.

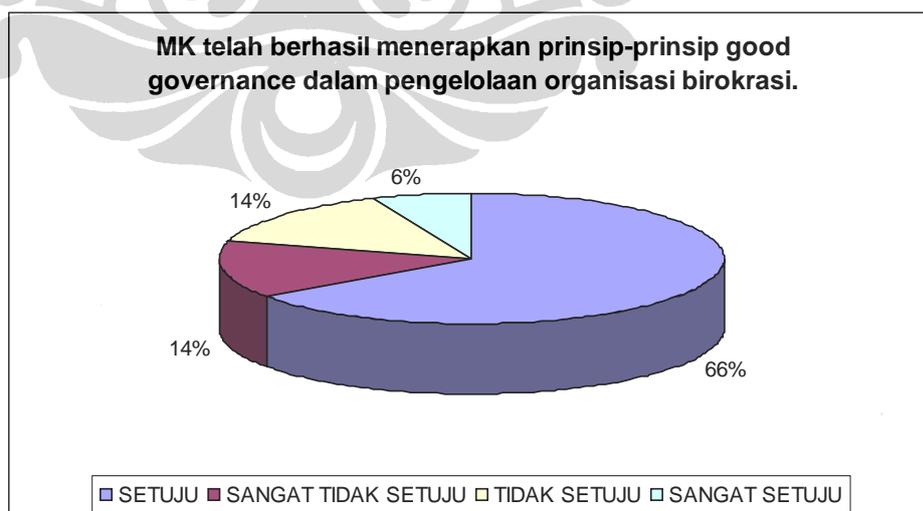
Hal ini lah yang mendorong peningkatan kinerja para pegawai Mahkamah Konstitusi. Peningkatan kinerja tersebut pada akhirnya berimbas pada optimalisasi pelayanan yang diberikan kepada para pemangku kepentingan atau

stake holder (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).

5.2.2 Good Governance

Pada usia yang relatif masih muda, Mahkamah Konstitusi dianggap oleh berbagai pihak, baik pemerintah maupun nonpemerintah (LSM) sebagai salah satu dari sedikit lembaga pemerintahan yang berhasil menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*, baik dari segi aparatur kepegawaian maupun para hakim yang menjabat di Mahkamah Konstitusi. Kondisi ini sangat berbeda dibandingkan kondisi pada instansi birokrasi dan lembaga peradilan lainnya di Indonesia. Bahkan apabila dibandingkan dengan lembaga negara atau instansi pemerintahan lainnya yang juga didirikan atau dibentuk setelah era reformasi, pencapaian yang diraih Mahkamah Konstitusi tetap masih lebih baik. Dan pencapaian tersebut tidak terlepas dari implikasi kondisi organisasi Mahkamah Konstitusi sebagaimana tergambar pada hasil penelitian di atas.

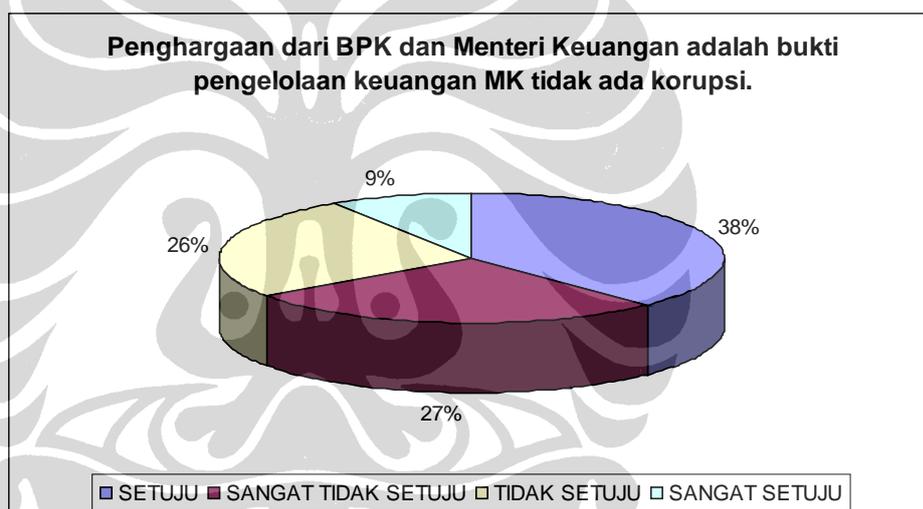
Selanjutnya, persepsi internal organisasi Mahkamah Konstitusi terhadap pencapaian tersebut, khususnya terkait dengan pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance*, dapat digambarkan melalui hasil penelitian sebagai berikut.



Gambar 5.28 Persepsi pegawai tentang penerapan prinsip-prinsip *good governance* di Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Keberhasilan Mahkamah Konstitusi dalam menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik, ternyata tidak sepenuhnya diakui oleh internal organisasi. Dari 77 pegawai MK yang menjadi responden penelitian, sebanyak 55 orang atau sebesar 72 persen menganggap Mahkamah Konstitusi telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan organisasi birokasinya. Sementara hampir sepertiga pegawai, yakni sebanyak 28 persen atau 22 orang justru menganggap Mahkamah Konstitusi belum sepenuhnya berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Bahkan setengah dari jumlah tersebut menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa Mahkamah Konstitusi telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan organisasi birokasinya.



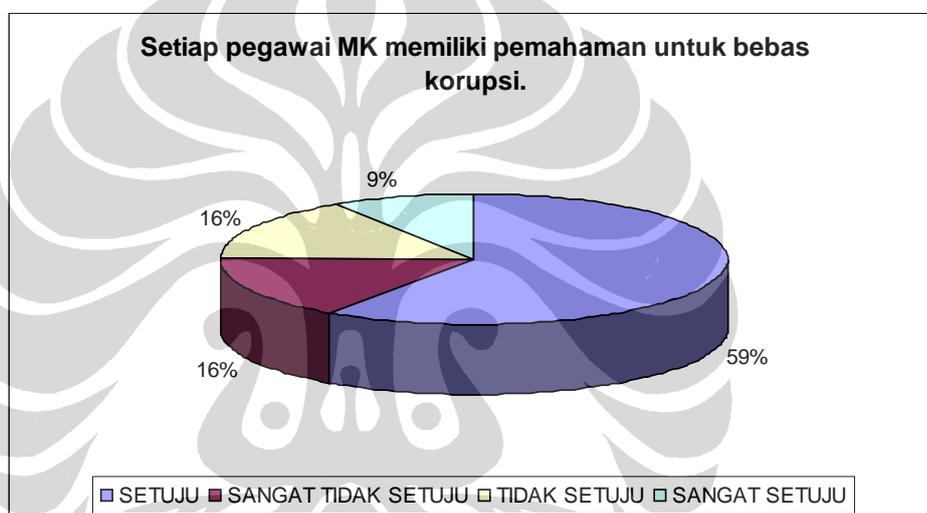
Gambar 5.29 Persepsi pegawai tentang penghargaan atas pengelolaan keuangan Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Bahkan, lebih dari separuh pegawai, yakni sebesar 53 persen atau 41 orang, menganggap penghargaan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap laporan pengelolaan keuangan Mahkamah Konstitusi selama tiga tahun secara berturut-turut, bukan menjadi bukti bahwa tidak terjadi tindakan atau perilaku korupsi dalam pengelolaan keuangan di Mahkamah Konstitusi. Lebih dari pada itu, jumlah terbesar dari pegawai yang berpendapat seperti hal tersebut adalah yang

menyatakan sangat tidak setuju, yakni sebesar 27 persen. Hanya terdapat 47 persen pegawai saja yang yakin bahwa penghargaan dari BPK tersebut merupakan bukti bahwa pengelolaan keuangan di Mahkamah Konstitusi bebas dari korupsi.

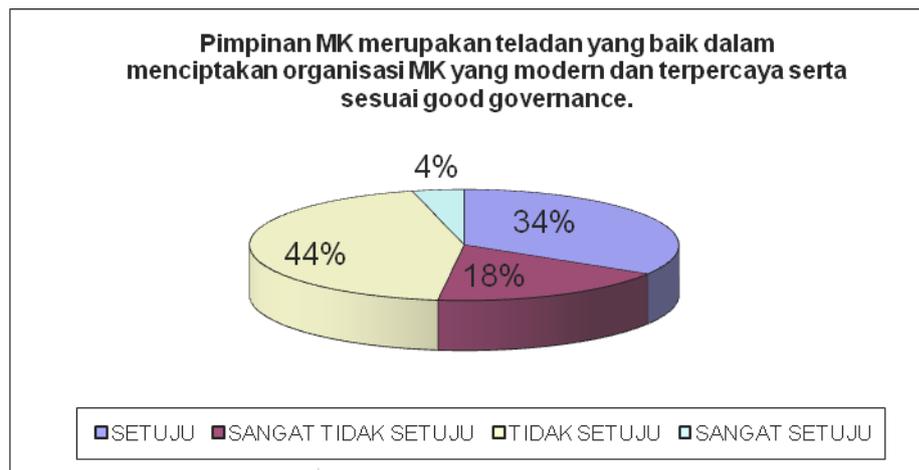
Begitu pula dengan persepsi terhadap pemahaman pegawai Mahkamah Konstitusi untuk bebas dari korupsi. Hampir sepertiga pegawai, yakni sebesar 32 persen atau 24 orang, menyatakan tidak setuju dengan pernyataan bahwa setiap pegawai Mahkamah Konstitusi memiliki pemahaman untuk bersikap bebas korupsi. Sementara jumlah yang setuju dan yakin bahwa setiap pegawai paham bahwa mereka harus memiliki sikap bebas korupsi hanya berjumlah 68 persen.



Gambar 5.30 Persepsi pegawai tentang pemahaman untuk bebas korupsi

Sumber: Hasil penelitian

Artinya, sebanyak hampir sepertiga pegawai menganggap masih ada pegawai Mahkamah Konstitusi yang tidak paham atau tidak menyadari (atau tidak peduli) bahwa mereka saat ini berada di sebuah lembaga penegak hukum yang setiap perilaku mereka harus mencerminkan sikap sebagai seorang penegak hukum yang bebas dari korupsi. Pada bagian sebelumnya bahkan terungkap bahwa sebagian besar pegawai (62 persen) menyatakan pimpinan bukan merupakan teladan yang baik dalam dalam menciptakan organisasi MK yang modern dan terpercaya serta sesuai *good governance*.

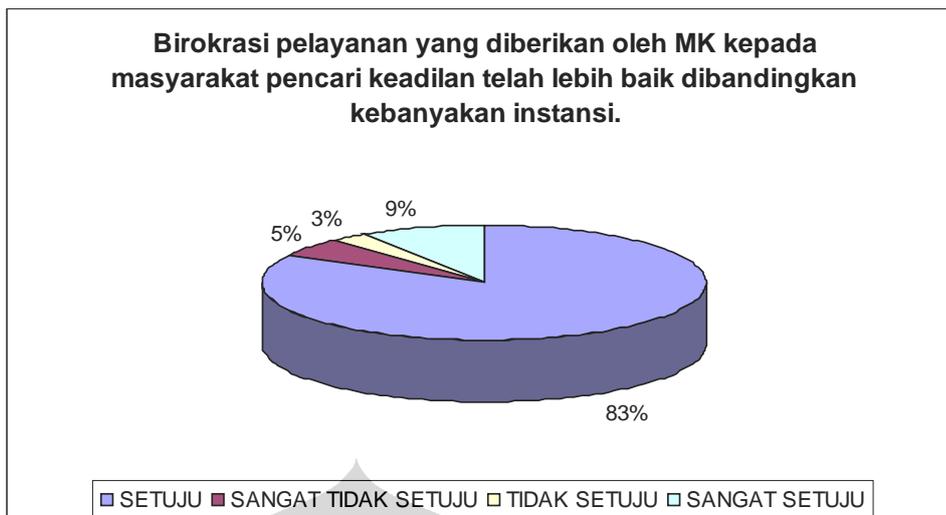


Gambar 5.31 Persepsi pegawai peran pimpinan Mahkamah Konstitusi dalam menciptakan good governance

Sumber: Hasil penelitian

Meskipun demikian, hampir semua pegawai, yakni sebanyak 92 persen atau 71 orang, setuju bahwa birokrasi pelayanan yang diberikan oleh Mahkamah Konstitusi kepada masyarakat dan para pencari keadilan telah lebih baik dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh instansi birokrasi lainnya. Terlebih bila dibandingkan dengan pelayanan pada lembaga peradilan lainnya. Hanya terdapat 8 persen pegawai saja yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa birokrasi pelayanan Mahkamah Konstitusi lebih baik dibandingkan instansi lainnya (lihat gambar 5.32). Hal ini mengkonfirmasi pendapat yang disampaikan dan yang dirasakan oleh masyarakat sebagaimana dijelaskan pada bagian latar belakang laporan penelitian ini.

Terkait dengan pelayanan kepada masyarakat, menurut Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, Mahkamah Konstitusi menaruh perhatian yang sanga besar agar pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan dapat terlaksana dengan cepat, murah, dan terbuka (transparan). Menurut Janedjri, pelayanan yang cepat, murah, dan transparan itulah yang menjadi kunci tidak terjadinya percaloan perkara di Mahkamah Konstitusi (wawancara dengan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi, Janedjri M. Gaffar, 1 Juli 2009).



Gambar 5.32 Persepsi pegawai tentang birokrasi pelayanan Mahkamah Konstitusi

Sumber: Hasil penelitian

Lebih lanjut Janedjri juga menegaskan, dalam menjalankan kewenangannya, MK juga harus bersih dari penyalahgunaan wewenang yang dapat mempengaruhi baik proses beracara dan putusannya. Maka proses beracara harus dapat dilakukan secara cepat, sederhana, dan murah. Apalagi kewenangan MK terkait dengan hak konstitusional warga negara yang dapat saja terlanggar jika proses yang dijalani lamban dan mahal.

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.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong, Michael. (1994). *Manajemen sumber daya manusia: Seri pedoman manajemen (A handbook of human resource management)*. (Sofyan Cikmat & Haryanto, Penerjemah.). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ashkanasy, N. M. et. al. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture & climate*, California-London-New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Asian Development Bank (ADB). (2005). *Laporan Penilaian Tata Pemerintahan Negara Indonesia*. Jakarta: Partnership,
- Asshiddiqie, Jimly (2005). *Model-model pengujian konstitusional di berbagai negara*, Jakarta: Konstitusi Press.
- _____ dan Fakhry, Mustafa (2002). *Mahkamah Konstitusi: Kompilasi ketentuan UUD, UU dan peraturan di 78 negara*. Jakarta: Pusat Studi Hukum Tata Negara FH UI dan Asosiasi Pengajar HTN dan HAN Indonesia.
- Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI. (2007). *Hasil pemeriksaan atas laporan keuangan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Tahun 2006*. Jakarta: BPK RI.
- Badaracco J. L., Jr. & Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the quest for integrity*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
- Bowman, C. (1990). *The essence of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brown, Andrew. (1998). *Organizational culture*. (2nd Ed.). England: Prentice Hall.
- Bungin, H. M. Burhan. (2008). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Daft, Richard L. (2004). *Organizational theory and design*. (8th Ed.). Ohio: Thomson South Western.
- Drucker, Peter F. (1986). *The frontiers of management*. New York: Harper & Row.

- Faisal, Sanapiah. (2007). "Filosofi dan akar tradisi penelitian kualitatif," dalam *Analisis data penelitian kualitatif*. (Bungin, B. [Ed.]). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- _____. (2007). "Pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif," dalam *Analisis data penelitian kualitatif*. (Bungin, B. [Ed.]). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Fieishman, Edwin A. (1973). "Twenty years of consideration and structure," in *Current developments in the study of leadership*. (Fieishman, E. A. & Hunt, J. G. [Eds.]). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Freedman, David A. (2004). *Sampling*. Berkley: Department of Statistic University of California,
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (1996). *Organisasi*. (Edisi Kelima). (Jilid 1.) (Savitri Soekrisno, Agus Dharma, Penerjemah.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. *Organisasi*. (Edisi Kelima). (Jilid 2.). (Savitri Soekrisno, Agus Dharma, Penerjemah.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hadjar, Ibnu. (1999). *Dasar-dasar metodologi penelitian kuantitatif dalam pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Handoko, T. Hani. (1998). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1984). *Strategic management: An integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, Geert. (1997). *Cultures and organization, software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Janedjri. (2006). *Pengembangan budaya organisasi di lembaga peradilan: Studi kasus pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi*

- RI. Tesis. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Jewell L.N. & Siegall M. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. Minnesota: West Publishing Company.
- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational theory: Design, and change, text and cases*. (4th Ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Kanto, Sanggar. (2007). "Sampling, validitas, dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif," dalam *Analisis data penelitian kualitatif*. (Bungin, B. [Ed.]). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Katz, D., and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kelsen, Hans. (1961). *General theory of law and state*. (translated by: Anders Wedberg). New York: Russell & Russell.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lijphart, Arend. (1999). *Patterns of democracy: Government forms and performance in thirty-six countries*. New Heaven and London: Yale University Press.
- Lubis, S.B.H. & Huseini, M. (1987). *Teori organisasi: Suatu pendekatan makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (2003). *Cetak biru: Membangun Mahkamah Konstitusi sebagai institusi peradilan yang modern dan terpercaya*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- _____. (2008). *Lima tahun menegakkan konstitusi: Gambaran singkat pelaksanaan tugas Mahkamah Konstitusi 2003-2008*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

- Malo, Manasse & Trisnoningtias, Sri. (Tanpa tahun). *Metode penelitian masyarakat*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Mardiasmo. (2001). *Otonomi dan manajemen keuangan daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1992). *Analisis data kualitatif : Buku sumber tentang metode-metode baru*. (Tjejep Rohendi, Penerjemah). Jakarta: Penerbit UI Press.
- Miles, Robert H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing.
- Mintzberg, H. (1994). Jatuh banggunnya perencanaan strategis. Dalam Usmara, A. (Ed.). *Handbook of organization: Kajian dan teori organisasi*. (pp. 237-253). Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Moleong, Lexy J. (1991). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M., III. (1990). *Human resource management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Neuman, W. Lawrence. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. (6th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2004). *Fundamental of human resources management*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Osborne, D. & Gaebler, T. A. (1993). *Reinventing government: The five strategies for reinventing government*. New York: Penguin Group Inc.
- Parkinson, Cyril Northcote. (1964). *Parkinson's law: And other studies in administration*. New York: Ballantine Books.
- Pasaribu, Mastiur Afrilidany. (2008). *Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap produktifitas pegawai di Mahkamah Konstitusi Republik*

Indonesia. Tesis. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of japanese managemet: Applications for american executives*. New York: Simon and Schuster.

Peare, John A., II. (1982). *Strategy management, strategy formulation and implementation*. Singapore: Richard D. Irwin, Inc.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Purwanto, Iwan. (2007). *Manajemen strategi*. Bandung: C.V. Yrama Widya.

Ranupandojo, H. & Husnan, S. (1983). *Manajemen personalia*. (Edisi Ketiga Cetakan Kedua). Yogyakarta: BPFE UGM.

Robbins, S. P. dan Coulter, M. (2004). *Management*, (8th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational behavior*. (4th Ed.). London: Prentice-Hall International, Inc.

Salusu, J. (1996). *Pengembangan keputusan stratejik untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit*. Jakarta: Grasindo.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Shaw, Fisher Schoenfeldt. (1993). *Human resource management*. (2nd Ed.). Boston: Houghton Mifflin Comp.

Siagian, Sondang P. (1998). *Manajemen strategik*. (Cetakan Kedua). Jakarta: Bumi Aksara.

Sikula, Andrew F. (1976). *Personnel administration and human resources management*. New York: John Wiley & Sons.

Steers, R. M., et al. (1985). *Managing effective organizations: An introduction*. Boston: Kent Publishing Company.

- Stewart, Jim. (1997). *Managing change through training and development (mengelola perubahan melalui pelatihan dan pengembangan)*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2001). *Metode penelitian administrasi*. (Cetakan Kedelapan). Bandung: Penerbit C.V. Alfabeta.
- Sukardi, Prof., Ph.D. (2003). *Metodologi penelitian pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Thoha, Miftah. (2005). *Birokrasi & politik di indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tim Penyusun Buku Lima Tahun MK. (2008). *Lima tahun menegakkan konstitusi: Gambaran singkat pelaksanaan tugas Mahkamah Konstitusi 2003-2008*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.
- Tim Penyusun. (2007). *Rancang bangun gedung Mahkamah Konstitusi*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.
- Triastuti, Endah. (2001). "Jenis-jenis penelitian," dalam *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: FISIP-UI.
- Umar, Husein. (2004). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yasmine, Daisy Indira. (2001). "Populasi dan Sampel," dalam *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: FISIP-UI.
- Yin, R.K. (1996). *Studi kasus: Desain dan metode*. (M. Djauzi Mudzakir, Penerjemah). Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Serial

- Baswartono. (1997, September, No. 09. Th. XXVI). "Mengkaji ulang hubungan antara motivasi, manajemen dan produktivitas". *Manajemen Usahawan Indonesia*, 32.
- Diansyah, Febri. (2008, Mei 9). Pemutihan Dosa MA. *Harian Umum Kompas*, 4.

- Huther, J. and Shah, A. (1998, March, No. 1894). "Applying a simple measure of good governance to the debate of fiscal decentralization". *World Bank Policy Research Working Paper*, 67-71.
- Jurnal Nasional, Harian Umum. (2008, April 1). *Mahkamah Konstitusi model birokrasi modern*, 8.
- Kompas, Harian Umum. (2008, April 14). *Ketua BPK: Audit Laporan Keuangan MA "Disclaimer"*, 3.
- Konstitusi, Majalah (2008, No. 22 Maret-April). *Muallimin Abdi: Kantor kedua*, 23.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Negara PAN Tahun 2007.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004, Vol. 25, Issue 2). "Do personal characteristic and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other". *Journal of Organizational Behavior*, 175-199.
- Pildes, Richard H. (2004). "The constitutionalization of democratic politics". *Harvard Law Review*. Vol. 118: 1. Hal. 2-3, 10.
- Smircich, Linda. (1983, September). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 342.
- UNDP Governance Policy Paper. (1997, January). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*.
- Willmott, Hugh C. (1981, September). "The structuring of organizational structure: A note". *Administrative Science Quarterly*, 470-474.

Publikasi Elektronik

- Basari, Taufik (2007, Juli 15). *Mahkamah Agung harus belajar dari Mahkamah Konstitusi*. Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI). <http://www.ylbhi.or.id/index.php?cx=3&cy=2&op=47>
- de Heer, Wim F. & Moritz, Ger. (2000). "Data quality problem in travel survey: An international overview". *Workshop on Respondent Issue: Sampling*,

Weighting and NonResponse. http://gulliver.trb.org/publications/circulars/EC008/workshop_c.pdf

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2007, July 11). *Prinsip-prinsip good governance.* http://www.governance-indonesia.com/index.php?option=com_content&task=view&id=74&Itemid=1

Muslih, Muh. (2006, Oktober 10). MA: *Wajah yang belum berubah.* Konsorsium Reformasi Hukum Nasional (KRHN). http://www.reformasihukum.org/konten.php?nama=Konstitusi&op=detail_konstitusi&id=9

Transparency International. (2009). *Global Corruption Barometer 2009.* Transparency International Indonesia. <http://www.ti.or.id/press/91/tahun/2009/bulan/06/tanggal/03/id/4259>

Peraturan Perundang-undangan

Keputusan Presiden No. 147/M Tahun 2003 tentang Penetapan Sembilan Hakim Konstitusi Periode 2003-2008, tanggal 15 Agustus 2003.

Keputusan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, tanggal 20 Agustus 2004.

Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 98 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4316.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi.

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pegawai Mahkamah Konstitusi RI
Di Jakarta

Salam hormat,

Saya adalah mahasiswa tingkat akhir Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Kebijakan Publik FISIP UI yang sedang melaksanakan penelitian di Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini merupakan bagian dari penulisan tesis dengan judul “Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Model 7-S McKinsey Framework”.

Berkaitan dengan hal tersebut, Saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi lembar kuesioner penelitian sebagai instrumen pengambilan data penelitian ini. Semua informasi pribadi yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner ini akan digunakan semata untuk kepentingan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui keadaan sebenarnya dari organisasi Mahkamah Konstitusi sehingga tidak ada jawaban benar atau salah. Untuk itu, dimohon kepada Bapak/Ibu agar memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, Saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Mei 2009
Peneliti,

ttd

Ardli Nuryadi
NPM. 0606017404

Bagian I

Petunjuk

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta memberikan pendapat terhadap pernyataan-pernyataan yang dberada di sebelah kiri dengan memberikan tanda silang (X) atau tanda centang (✓) pada kolom sebelah kanan.

Keterangan:

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

R = Ragu

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
<i>System</i>					
1.	Sistem pelayanan yang ada di MK telah memudahkan masyarakat untuk memperoleh keadilan.				
2.	Keberadaan teknologi sistem informasi dan komunikasi merupakan salah satu keunggulan MK dalam memberikan pelayanan peradilan.				
3.	Sistem kerja para hakim MK dalam mengadili perkara telah sangat independen dan tidak dapat dipengaruhi oleh pihak manapun.				
4.	MK sangat terbuka bagi saran dan masukan dari masyarakat.				
5.	MK selalu menerima dan menindaklanjuti setiap masukan positif yang diberikan masyarakat.				
<i>Strategy</i>					
6.	Dalam menyusun strategi kerja MK, pegawai selalu dilibatkan.				
7.	Setiap pegawai sangat memahami strategi kerja yang dibuat oleh MK dalam menjalankan kewenangannya.				
8.	Strategi kerja yang dimiliki MK dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh pegawai.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
Structure					
9.	Setiap pengambilan keputusan organisasi selalu dilakukan oleh pimpinan.				
10.	Struktur organisasi MK tidak terlalu birokratis dan sangat memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan.				
11.	Struktur organisasi MK telah memudahkan setiap bagian dalam melakukan koordinasi kerja				
12.	Setiap atasan dapat mengelola bawahannya dengan baik				
13.	Setiap pegawai tidak ada tumpang tindih dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi				
14.	Struktur organisasi MK telah berjalan efektif dan efisien.				
15.	Pimpinan memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam menjalankan tupoksi.				
Style					
16.	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan jelas kepada bawahan di MK.				
17.	Pimpinan organisasi MK memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.				
18.	Pimpinan MK merupakan teladan yang baik dalam menciptakan organisasi MK yang modern dan terpercaya serta sesuai good governance.				
19.	Pimpinan selalu memotivasi pegawai untuk berprestasi dan bekerja dengan baik				
Staff					
20.	Para pegawai MK merupakan SDM yang telah terseleksi dengan baik untuk menjalankan tugas-tugas sesuai dengan kewenangan MK.				
21.	Meskipun jumlah pegawai MK terbatas, namun setiap pegawai memiliki kemampuan yang beragam.				
22.	Dengan jumlah SDM yang terbatas, MK mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.				
Skill					
23.	Organisasi MK memiliki perhatian yang besar pada pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
24.	Selalu ada diklat yang secara khusus dan rutin diberikan kepada pegawai dan bermanfaat bagi peningkatan kapabilitas SDM MK.				
25.	Diklat yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan kebutuhan.				
Shared Values					
26.	Setiap pegawai MK tahu dan paham visi dan misi organisasi MK.				
27.	visi dan misi merupakan landasan dalam menjalankan tugas dan wewenang di MK.				
28.	Visi dan misi telah diimplementasikan dengan baik melalui program kerja.				
29.	Hubungan para pegawai Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK cenderung kepada atau “pertemanan” dan “kekeluargaan”.				
30.	Dalam organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk berinteraksi menggunakan bahasa-bahasa khusus, ungkapan, atau istilah yang khas atau tidak dapat dimengerti oleh masyarakat luar.				
Good Governance					
31.	Setiap pegawai MK memiliki pemahaman untuk bebas korupsi.				
32.	MK telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan organisasi birokrasi.				
33.	Birokrasi pelayanan yang diberikan oleh MK kepada masyarakat pencari keadilan telah lebih baik dibandingkan kebanyakan instansi.				
34.	Penghargaan dari BPK dan Menteri Keuangan adalah bukti pengelolaan keuangan MK tidak ada korupsi.				

----- Akhir dari Bagian I -----

Bagian II

Petunjuk

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan identifikasi. Bagian ini merupakan lembar kontrol mengenai responden dan bukan merupakan bagian pertanyaan utama dalam penelitian. Setiap data yang Bapak/Ibu berikan pada bagian ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya.

1. Jenis Kelamin : L / P (*lingkari jawaban yang sesuai*)
2. Usia : _____ tahun
3. Pendidikan terakhir : SMA S-1 S-2 S-3
4. Masa Kerja di MK : < 2 tahun
 2 – 4 tahun
 > 4 tahun

**)beri tanda centang (✓) pada jawaban yang sesuai*

5. Pengalaman kerja sebelum di MK (*lingkari jawaban yang sesuai*):
 - a. Instansi Pemerintah (PNS)
 - b. Karyawan swasta
 - c. Tidak bekerja
 - d. Lulusan universitas (*fresh graduate*)

----- Akhir dari Kuesioner -----

PEDOMAN WAWANCARA

1. Sekretaris Jenderal MK

- (1) Mahkamah Konstitusi dianggap oleh berbagai kalangan telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam organisasi birokasinya, bagaimana strategi penerapan *good governance* tersebut oleh MK sementara pegawai MK pada awalnya juga merupakan PNS lama yang berasal dari berbagai instansi?
→ *strategy*
- (2) MK memiliki visi mewujudkan lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana visi tersebut menjadi nilai/norma organisasi yang dapat dipahami dan diimplementasikan dalam keseharian kerja para pegawai MK? Serta bagaimana nilai/norma tersebut dapat mewujudkan prinsip-prinsip *good governance*?
→ *shared values*
- (3) Berbeda dengan lembaga peradilan dan organisasi birokrasi lainnya, MK memiliki struktur yang ramping, sejauhmana efektivitas dan efisiensi struktur tersebut bagi kinerja MK dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan (*justice seeker*)?
→ *structure*
- (4) Dengan struktur yang ramping membawa konsekuensi pada jumlah SDM yang dimiliki MK, apa modal utama yang harus dimiliki para pegawai MK agar dapat menjadi pendukung (*supporting system*) bagi (para Hakim) MK dalam melaksanakan kewenangannya untuk mengawal konstitusi dan menegakkan keadilan? Bagaimana peran organisasi dalam peningkatan kapasitas dan kemampuan SDM di MK?
→ *staff & skill*
- (5) Menyangkut sistem kerja MK sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana mekanisme internal organisasi MK dalam memproses berbagai masukan/permohonan perkara di MK sehingga dapat menghasilkan output berupa pelayanan bagi masyarakat serta putusan yang adil bagi para pencari keadilan (*justice seeker*)? Sejalanmana peran teknologi dalam proses tersebut?
→ *system*
- (6) Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam organisasi, bagaimana peran pemimpin dalam membuat keputusan dan kebijakan organisasi MK? Adakah pendelegasian kewenangan kepada struktur di bawah dan sejauh mana pendelegasian kewenangan tersebut dilakukan?
→ *style*
- (7) Menurut Bapak, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan MK dalam mewujudkan birokrasi dan lembaga peradilan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip *good governance*?

2. Plt. Kepala Bagian Humas

- (3) Mahkamah Konstitusi dianggap oleh berbagai kalangan telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam organisasi birokrasinya, bagaimana strategi penerapan *good governance* tersebut oleh MK sementara pegawai MK pada awalnya juga merupakan PNS lama yang berasal dari berbagai instansi?
→ *strategy*
- (4) MK memiliki visi mewujudkan lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana visi tersebut menjadi nilai/norma organisasi yang dapat dipahami dan diimplementasikan dalam keseharian kerja para pegawai MK? Serta bagaimana nilai/norma tersebut dapat mewujudkan prinsip-prinsip *good governance*?
→ *shared values*
- (8) Berbeda dengan lembaga peradilan dan organisasi birokrasi lainnya, MK memiliki struktur yang ramping, sejauhmana efektivitas dan efisiensi struktur tersebut bagi kinerja MK dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan (*justice seeker*)?
→ *structure*
- (9) Dengan struktur yang ramping membawa konsekuensi pada jumlah SDM yang dimiliki MK, apa modal utama yang harus dimiliki para pegawai MK agar dapat menjadi pendukung (*supporting system*) bagi (para Hakim) MK dalam melaksanakan kewenangannya untuk mengawal konstitusi dan menegakkan keadilan? Bagaimana peran organisasi dalam peningkatan kapasitas dan kemampuan SDM di MK?
→ *staff & skill*
- (10) Menyangkut sistem kerja MK sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana mekanisme internal organisasi MK dalam memproses berbagai masukan/permohonan perkara di MK sehingga dapat menghasilkan output berupa pelayanan bagi masyarakat serta putusan yang adil bagi para pencari keadilan (*justice seeker*)? Sejahumana peran teknologi dalam proses tersebut?
→ *system*
- (11) Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam organisasi, bagaimana peran pemimpin dalam membuat keputusan dan kebijakan organisasi MK? Adakah pendelegasian kewenangan kepada struktur di bawah dan sejauh mana pendelegasian kewenangan tersebut dilakukan?
→ *style*
- (12) Menurut Bapak, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan MK dalam mewujudkan birokrasi dan lembaga peradilan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip *good governance*?

3. Kepala Bagian Administrasi Perkara

I. Sistem

1. Menyangkut sistem kerja MK sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana mekanisme internal organisasi MK dalam memproses berbagai masukan/permohonan perkara di MK sehingga dapat menghasilkan output berupa pelayanan bagi masyarakat serta putusan yang adil bagi para pencari keadilan (*justice seeker*)?
2. Sejauhmana peran teknologi dalam proses tersebut?
3. Apakah hakim-hakim MK dalam membuat Putusan atas suatu perkara dapat dipengaruhi oleh pihak-pihak lain? Adakah pengaruh syarat negarawan bagi hakim MK?

II. Strategi

1. MK dipandang sebagai lembaga peradilan yang terpercaya, bahkan dianggap lebih dipercaya dibandingkan lembaga peradilan lain, strategi apa yang membedakan MK dengan lembaga peradilan lainnya tersebut?
2. Bagaimana menjaga agar strategi tersebut dapat tetap dilaksanakan oleh pegawai MK?

III. Struktur

1. Bagaimana prosedur bagi masyarakat yang akan mengajukan perkara atau memperoleh berbagai produk hukum di MK?
2. Apakah prosedur tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh masyarakat?
3. Apakah ada upaya dari pembuatan prosedur tersebut untuk menghambat masyarakat dalam memperoleh pelayanan di MK?

IV. Gaya Kepemimpinan (Style)

1. Sejauhmana pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugas dari pimpinan kepada bawahan di MK?
2. Apakah dalam menjalankan tugas sesuai kewenangan tersebut pernah ada intervensi atau hal sejenisnya dari pihak luar atau pihak-pihak lain yang berkuasa?
3. Apakah pimpinan di MK memiliki kompetensi yang memadai?
4. Sejauhmana peran pimpinan dalam menciptakan organisasi MK yang modern dan terpercaya serta *good governance*?

V. Sumber Daya Manusia (Staff)

1. Bagaimana dengan kompetensi para pegawai MK dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugasnya?
2. Dengan jumlah SDM yang terbatas, MK mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Apa kunci keberhasilannya?

VI. Keahlian (Skill)

1. Apakah ada pendidikan atau pelatihan yang secara khusus dan rutin diberikan kepada pegawai khususnya pada bidang kepaniteraan ?
2. Sejauhmana peran diklat tersebut bagi peningkatan kapabilitas SDM MK?

VII. Nilai-nilai Bersama (Shared Values)

1. MK memiliki visi dan misi organisasi, apakah Bapak/Ibu mengetahui dan memahami visi dan misi tersebut?
2. Sejauhmana visi dan misi tersebut menjadi landasan dalam menjalankan tugas dan wewenang di MK?
3. Adakah implementasi dari visi dan misi tersebut?

4. Kepala Subbagian Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai

I. Sistem

1. Menyangkut sistem kerja MK sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya, bagaimana mekanisme koordinasi internal organisasi MK dalam menjalankan tugas antar bagian sehingga dapat menghasilkan output berupa pelayanan bagi masyarakat serta putusan yang adil bagi para pencari keadilan (*justice seeker*)?
2. Sejauhmana peran teknologi dalam proses tersebut?
3. Adakah hambatan komunikasi dalam menjalankan tugas di MK?

II. Strategi

1. MK dipandang sebagai lembaga peradilan yang terpercaya, bahkan dianggap lebih dipercaya dibandingkan lembaga peradilan lain, strategi apa yang membedakan MK dengan lembaga peradilan lainnya tersebut?
2. Bagaimana menjaga agar strategi tersebut dapat tetap dilaksanakan oleh pegawai MK?
3. Adakah strategi *reward* dan *punishment* bagi pegawai? Berupa apa?

III. Struktur

1. Bagaimana pengaruh struktur organisasi MK terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah tugas pokok dan fungsi setiap pegawai di MK telah terdefinisi dengan baik dan jelas?
3. Apakah tugas pokok dan fungsi tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh pegawai?

IV. Gaya Kepemimpinan (Style)

1. Sejauhmana pendelegasian kewenangan dalam menjalankan tugas dari pimpinan kepada bawahan di MK?
2. Apakah dalam menjalankan tugas sesuai kewenangan tersebut pernah ada intervensi atau hal sejenisnya dari pihak luar atau pihak-pihak lain yang berkuasa?
3. Apakah pimpinan di MK memiliki kompetensi yang memadai?
4. Sejauhmana peran pimpinan dalam menciptakan organisasi MK yang modern dan terpercaya serta *good governance*?

V. Sumber Daya Manusia (Staff)

1. Bagaimana dengan kompetensi para pegawai MK dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugasnya?
2. Dengan jumlah SDM yang terbatas, MK mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Apa kunci keberhasilannya?

VI. Keahlian (Skill)

1. Apakah ada pendidikan atau pelatihan yang secara khusus dan rutin diberikan kepada pegawai?
2. Sejauhmana peran diklat tersebut bagi peningkatan kapabilitas SDM MK?

VII. Nilai-nilai Bersama (Shared Values)

1. MK memiliki visi dan misi organisasi, apakah Bapak/Ibu mengetahui dan memahami visi dan misi tersebut?
2. Sejauhmana visi dan misi tersebut menjadi landasan dalam menjalankan tugas dan wewenang di MK?
3. Adakah implementasi dari visi dan misi tersebut?



**MAHKAMAH KONSTITUSI
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN

**SEKRETARIS JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR :357/KEP/SET.MK/2004**

TENTANG

**ORGANISASI DAN TATA KERJA
SEKRETARIAT JENDERAL DAN KEPANITERAAN
MAHKAMAH KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA**

**SEKRETARIS JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI
REPUBLIK INDONESIA**

- Menimbang : bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, dipandang perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia;
- Mengingat : 1. Pasal 7A, Pasal 7B, Pasal 20, Pasal 21, Pasal 24, Pasal 24C, dan Pasal 25 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 98, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4316);
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 130/M Tahun 2004 tentang Pengangkatan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia.
- Memperhatikan : Persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam surat Nomor: B/1519/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL MAHKAMAH KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA SEKRETARIAT JENDERAL DAN KEPANITERAAN MAHKAMAH KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA.**

**BAB I
KEDUDUKAN, TUGAS, DAN FUNGSI**

Pasal 1

Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia yang selanjutnya dalam keputusan ini disebut Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan adalah Aparatur Pemerintah yang di dalam menjalankan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Ketua Mahkamah Konstitusi.

Pasal 2

- (1) Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal.
- (2) Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera.

Pasal 3

- (1) Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- (2) Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi.

Pasal 4

- (1) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1), Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi :
 - a. Koordinasi pelaksanaan teknis administratif di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan;
 - b. Penyusunan rencana dan program dukungan teknis administratif;
 - c. Pembinaan dan pelaksanaan administrasi kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perlengkapan, dan kerumahtanggaan;
 - d. Pelaksanaan kerja sama, hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga;
 - e. Pelaksanaan dukungan fasilitas kegiatan persidangan;
 - f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.
- (2) Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi dengan fungsi:
 - a. Koordinasi pelaksanaan teknis administratif justisial;
 - b. Pembinaan dan pelaksanaan administrasi perkara;
 - c. Pembinaan pelayanan teknis kegiatan:
 - pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 - sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 - pembubaran partai politik;
 - perselisihan tentang hasil pemilihan umum; dan

- pendapat Dewan Perwakilan Rakyat bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden diduga telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai Presiden dan/atau Wakil Presiden;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

BAB II ORGANISASI SEKRETARIAT JENDERAL

Bagian Pertama Susunan Organisasi

Pasal 5

Sekretariat Jenderal terdiri atas :

- a. Biro Perencanaan dan Keuangan;
- b. Biro Umum;
- c. Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol;
- d. Biro Administrasi Perkara dan Persidangan;
- e. Pusat Penelitian dan Pengkajian Mahkamah Konstitusi.

Bagian Kedua Biro Perencanaan dan Keuangan

Pasal 6

Biro Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 7

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, Biro Perencanaan dan Keuangan menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi dan penyusunan rencana dan program;
- b. Penyusunan rencana anggaran Mahkamah Konstitusi.
- c. Pembinaan pelaksanaan anggaran Mahkamah Konstitusi;
- d. Penyusunan dan pelaksanaan pertanggungjawaban keuangan Mahkamah Konstitusi;
- e. Pelaksanaan pembakuan keuangan Mahkamah Konstitusi;
- f. Penyusunan perhitungan anggaran Mahkamah Konstitusi;
- g. Pelaksanaan verifikasi terhadap bukti-bukti anggaran pendapatan dan belanja Mahkamah Konstitusi;
- h. Pelaksanaan perbendaharaan di lingkungan Mahkamah Konstitusi;
- i. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga biro.

Pasal 8

Biro Perencanaan dan Keuangan, terdiri atas :

- a. Bagian Perencanaan;
- b. Bagian Keuangan.

Pasal 9

Bagian Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana program dan anggaran serta evaluasi dan laporan.

Pasal 10

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, Bagian Perencanaan

menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan rencana, program dan anggaran;
- b. Peyiapan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan laporan.

Pasal 11

Bagian Perencanaan, terdiri atas :

- a. Subbagian Program dan Anggaran;
- b. Subbagian Analisa, Evaluasi, dan Laporan.

Pasal 12

- (1) Subbagian Program dan Anggaran mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan anggaran Mahkamah Konstitusi.
- (2) Subbagian Analisa, Evaluasi, dan Laporan mempunyai tugas melakukan analisa, evaluasi dan laporan pelaksanaan program dan anggaran serta kegiatan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 13

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan urusan pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 14

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13, Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan urusan kas dan perbendaharaan;
- b. Pelaksanaan urusan akuntansi dan verifikasi;
- c. Pelaksanaan urusan gaji dan penerimaan anggaran.

Pasal 15

Bagian Keuangan, terdiri atas :

- a. Subbagian Kas dan Perbendaharaan;
- b. Subbagian Akuntansi dan Verifikasi.

Pasal 16

- (1) Subbagian Kas dan Perbendaharaan mempunyai tugas melakukan urusan pengelolaan kas dan perbendaharaan, pembuatan daftar gaji, pengaturan dan pembayaran gaji pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi, pencatatan, penelitian, penyiapan pembinaan dan penyusunan laporan tentang pengelolaan kas dan perbendaharaan.
- (2) Subbagian Akuntansi dan Verifikasi mempunyai tugas melaksanakan pembakuan dan penyusunan perhitungan anggaran Mahkamah Konstitusi serta verifikasi terhadap pelaksanaan anggaran.

Bagian Ketiga Biro Umum

Pasal 17

Biro Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga, pelayanan administrasi umum, keamanan, kepegawaian, serta pengelolaan perlengkapan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 18

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17, Biro Umum menyelenggarakan

fungsi:

- a. Pengelolaan urusan tata usaha Mahkamah Konstitusi;
- b. Pengelolaan dan pembinaan kepegawaian di lingkungan Mahkamah Konstitusi;
- c. Pelaksanaan urusan pengamanan dan rumah tangga;
- d. Penyiapan pembinaan dan pengaturan pengelolaan perlengkapan dan menganalisa kebutuhan serta penyusunan pembakuan perlengkapan;
- e. Pelaksanaan pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan pemeliharaan perlengkapan;
- f. Pelaksanaan inventarisasi dan penyusunan statistik perlengkapan;
- g. Penyiapan penetapan kebijakan penghapusan.

Pasal 19

Biro Umum terdiri atas :

- a. Bagian Tata Usaha;
- b. Bagian Kepegawaian;
- c. Bagian Perlengkapan.

Pasal 20

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan dan menyiapkan pembinaan tata usaha, dan kearsipan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 21

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan urusan surat menyurat;
- b. Pengelolaan kearsipan;
- c. Pengurusan pengetikan dan penggandaan.

Pasal 22

Bagian Tata Usaha, terdiri atas :

- a. Subbagian Persuratan;
- b. Subbagian Arsip dan Dokumentasi.

Pasal 23

- (1) Subbagian Persuratan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengurusan surat menyurat yang masuk dan penyalurannya, urusan pengetikan, penggandaan, dan penjilidan, serta melakukan pengagendaan dan penerimaan serta pengiriman surat.
- (2) Subbagian Arsip dan Dokumentasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan, pembinaan dan pengelolaan kearsipan dan dokumentasi.

Pasal 24

Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 25

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 24, Bagian Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan rencana formasi, pengadaan, penempatan, peraturan perundang-undangan dan petunjuk kepegawaian, kepangkatan, kesejahteraan pegawai;
- b. Penyusunan rencana, penyiapan, pengembangan pegawai;
- c. Perencanaan dan penyiapan bahan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pembinaan karier dan mutasi kepegawaian;

- d. Perencanaan penyiapan cuti, pemberian penghargaan, penjatuhan hukuman disiplin dan perberhentian pegawai dan pensiun pegawai;
- e. Pelaksanaan urusan pemeliharaan kesehatan, kesejahteraan dan pengembangan kinerja pegawai.

Pasal 26

Bagian Kepegawaian, terdiri atas :

- a. Subbagian Tata Usaha Kepegawaian;
- b. Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai.

Pasal 27

- (1) Subbagian Tata Usaha Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan urusan tata usaha kepegawaian, penyiapan bahan rencana formasi, pengadaan dan alokasi formasi, peraturan perundang-undangan dan petunjuk pelaksanaan kepegawaian, dan kepangkatan, pencatatan, penetapan, pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan dan mutasi lainnya, penyelesaian segala sesuatu yang berhubungan dengan pemberhentian, pensiun, ijin perkawinan dan perceraian, ijin cuti serta penyelesaian pemberhentian dan penyelesaian administrasi dalam rangka penegakan hukuman disiplin pegawai, pencatatan segala pemindahan dan mutasi kepegawaian dalam buku mutasi dan kartu mutasi pegawai yang bersangkutan, penyusunan daftar urut kepegawaian, pengurusan Kartu Pegawai (KARPEG), pengelolaan arsip kepegawaian secara sistematis, penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) setiap tahun, pengurusan kartu pegawai, istri/suami pegawai, pengurusan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, pelaksanaan pengetikan, dan penggandaan penetapan kepegawaian.
- (2) Subbagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perencanaan, analisa kebutuhan pendidikan dan latihan pegawai serta pengiriman pegawai ke luar negeri dalam rangka pengembangan pegawai, penyiapan dan penyaringan pegawai untuk keperluan bahan seleksi, pengangkatan, penempatan dan pengembangan, pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, penyelesaian kasus kepegawaian, pembinaan mental dan rohani, usaha sosial, urusan kesehatan, kesejahteraan, koperasi dan kesejahteraan pegawai.

Pasal 28

Bagian Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan perlengkapan dan rumah tangga di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 29

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28, Bagian Perlengkapan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan pengaturan pengelolaan perlengkapan dan menganalisa kebutuhan serta penyusunan pembakuan perlengkapan;
- b. Pelaksanaan pengadaan perlengkapan;
- c. Pelaksanaan penyimpanan, penyaluran dan pemeliharaan perlengkapan;
- d. Pelaksanaan inventarisasi dan penyusunan statistik perlengkapan;
- e. Penyiapan pembukuan dan pendataan inventaris perlengkapan;
- f. Penyiapan penelaahan dan perubahan status perlengkapan;
- g. Penyiapan penelaahan dan pertimbangan penetapan kebijaksanaan penghapusan perlengkapan;
- h. Urusan rumah tangga dan perjalanan dinas;
- i. Pemeliharaan dan pengamanan peralatan kantor.

Pasal 30

Bagian Perlengkapan , terdiri atas :

- a. Subbagian Pengadaan, Penyimpanan dan Inventarisasi;
- b. Subbagian Rumah Tangga.

Pasal 31

- (1) Subbagian Pengadaan, Penyimpanan dan Inventarisasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyediaan data kebutuhan perlengkapan, pengaturan pengelolaan perlengkapan, penyiapan analisa kebutuhan perlengkapan dan pembakuan perlengkapan, pengumpulan informasi, dan mengikuti perkembangan harga dan mutu sebagai bahan penilaian perlengkapan yang diperlukan, penyiapan pelaksanaan tender dan bahan pengaturan pengadaan perlengkapan, melakukan penyiapan bahan pembelian perlengkapan berdasarkan hasil penilaian harga dan mutu perlengkapan yang diperlukan Mahkamah Konstitusi, penyusunan pengaturan penerimaan, penyimpanan, penyusunan rencana penyaluran perlengkapan, pengiriman dan pengangkutan perlengkapan dan pemeliharaan perlengkapan serta penyusunan pembukuan arsip induk inventaris, penelaahan, pengolahan data inventaris, dan pengaturan inventaris, penelitian, penilaian dan pertimbangan penetapan penghapusan perlengkapan serta penelaahan dan perubahan status perlengkapan, penetapan penghapusan perlengkapan, penyusunan statistik dan laporan perlengkapan.
- (2) Subbagian Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemeliharaan sarana fisik dan sarana lainnya, telepon, listrik, air, penggunaan rumah dinas/jabatan, penyiapan tempat rapat/pertemuan, urusan administrasi perjalanan dinas, pengurusan penggunaan kendaraan dinas, pengangkutan pegawai, pengamanan fisik bangunan dan peralatan kantor, ketertiban, pengamanan dokumentasi dan keterangan yang bersifat rahasia di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Bagian Keempat
Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol

Pasal 32

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol mempunyai tugas melaksanakan hubungan masyarakat dan lembaga resmi, pemberian informasi, penyuluhan, sosialisasi dan komunikasi kepada masyarakat mengenai Mahkamah Konstitusi, hubungan kerjasama dengan negara-negara lain, badan-badan/lembaga Internasional, program dan evaluasi, pengelolaan penerbitan, dokumentasi, dan publikasi serta urusan protokol dan tata usaha pimpinan.

Pasal 33

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol menyelenggarakan fungsi :

- a. Pemberian informasi, komunikasi, penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat dan menampung aspirasi yang timbul dalam masyarakat tentang kebijaksanaan dan kegiatan Mahkamah Konstitusi;
- b. Pelaksanaan urusan publikasi baik langsung maupun tidak langsung melalui media massa, cetak, elektronik, dan audio visual;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan hubungan kerjasama dengan kelembagaan pemerintah maupun non pemerintah;
- d. Pendokumentasian dan publikasi kegiatan Mahkamah Konstitusi;
- e. Pengelolaan urusan protokol dan tata usaha pimpinan.

Pasal 34

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri atas :

- a. Bagian Hubungan Masyarakat;
- b. Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan.

Pasal 35

Bagian Hubungan Masyarakat, mempunyai tugas melaksanakan pemberian informasi dan pelaksanaan hubungan komunikasi kepada masyarakat, lembaga pemerintah, non pemerintah, dan lembaga negara mengenai kegiatan-kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi, menjalin hubungan

kerjasama dengan lembaga pemerintah maupun non pemerintah serta menjalin kerjasama internasional.

Pasal 36

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35, Bagian Hubungan Masyarakat menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, non pemerintah, dan lembaga negara;
- b. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program kerjasama serta evaluasi dan laporan;
- c. Penghimpunan, pengelolaan dan penyajian berita, pelaksanaan penerbitan berkala dan pendistribusiannya, penyiapan dan pelaksanaan konferensi pers dan penyajian keterangan pers;
- d. Pemberian informasi dan pelaksanaan komunikasi kepada masyarakat, lembaga pemerintah dan non pemerintah dan lembaga negara;
- e. Pelaksanaan hubungan kerjasama dengan badan-badan/lembaga Internasional, dan antar negara serta perwakilan asing yang berada di Indonesia.

Pasal 37

Bagian Hubungan Masyarakat terdiri atas :

- a. Subbagian Hubungan Antar Lembaga dan Masyarakat;
- b. Subbagian Media Massa.

Pasal 38

- (1) Subbagian Hubungan Antar Lembaga dan Masyarakat mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga negara, hubungan kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan, profesi atas berita-berita dari media massa cetak, elektronik, audio visual yang berkaitan dengan pemberitaan Mahkamah Konstitusi.
- (2) Subbagian Media Massa mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan pencarian, pengumpulan bahan informasi yang berasal dari dalam maupun dari luar Mahkamah Konstitusi untuk diolah, disusun dan disajikan sebagai penyajian berita dan penerbitan berkala kegiatan Mahkamah Konstitusi, melakukan penyiapan bahan pelaksanaan konferensi pers, wawancara, penyajian keterangan pers serta penghimpunan berita dan penyajian berita kepada pimpinan.

Pasal 39

Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan mempunyai tugas melaksanakan urusan protokol tata usaha pimpinan.

Pasal 40

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39, Bagian Tata Usaha Pimpinan dan Protokol menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan urusan protokol;
- b. Pelaksanaan urusan tata usaha Ketua Mahkamah Konstitusi;
- c. Pengkoordinasian kegiatan Tata Usaha Ketua, Wakil Ketua, Hakim Anggota, Sekretaris Jenderal dan Panitera Mahkamah Konstitusi.

Pasal 41

Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan, terdiri atas :

- a. Subbagian Protokol;
- b. Subbagian Tata Usaha Pimpinan.

Pasal 42

- (1) Subbagian Protokol mempunyai tugas melakukan urusan protokol meliputi penerimaan tamu, penyiapan pelaksanaan rapat dan acara Pimpinan Mahkamah Konstitusi;
- (2) Subbagian Tata Usaha Pimpinan mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif kepada Ketua, Wakil Ketua, Hakim Anggota, Sekretaris Jenderal dan Panitera Mahkamah Konstitusi.

Bagian Kelima
Biro Administrasi Perkara dan Persidangan

Pasal 43

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi perkara dan pelayanan persidangan Mahkamah Konstitusi.

Pasal 44

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43, Biro Administrasi Perkara dan Persidangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan urusan tata usaha perkara, administrasi perkara, administrasi keuangan perkara, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan, dan tugas administrasi lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- b. Penelaahan perangkat kelengkapan formal dan penyiapan berkas permohonan perkara, pembuatan resume permohonan perkara dan berkas-berkas terkait;
- c. Penyiapan surat pemberitahuan dan pengumuman penetapan hari sidang;
- d. Penyiapan surat penyampaian permintaan keterangan/risalah rapat yang berkenaan dengan perkara;
- e. Pengumpulan dan penyusunan kaidah hukum putusan perkara;
- f. Penyusunan statistik, dokumentasi, dan penyusunan laporan bulanan perkara serta pengarsipan putusan perkara;
- g. Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang sarana persidangan, penyusunan rencana kebutuhan, pemantauan, pengevaluasian penyusunan laporan prasarana dan sarana persidangan;
- h. Pelaksanaan pengadaan, penyaluran sarana persidangan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan serta penyiapan sarana persidangan;
- i. Penyuluhan dan sosialisasi undang-undang Mahkamah Konstitusi, beserta peraturan pelaksanaannya kepada masyarakat;
- j. Pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan;
- k. Pelaksanaan urusan tata usaha biro.

Pasal 45

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan, terdiri atas :

- a. Bagian Administrasi Perkara;
- b. Bagian Persidangan;
- c. Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan.

Pasal 46

Bagian Administrasi Perkara mempunyai tugas melaksanakan tata usaha perkara, registrasi perkara, administrasi perkara, penelaahan perangkat kelengkapan formal perkara, penyiapan berkas perkara, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan, pembuatan resume permohonan perkara dan berkas-berkas terkait lainnya, pengumpulan dan penyusunan kaidah hukum putusan, penghimpunan dan penginventarisasian Putusan serta laporan.

Pasal 47

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46, Bagian Administrasi Perkara

menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan tata usaha, administrasi, dan registrasi perkara;
- b. Penyiapan surat pemberitahuan dan pengumuman penetapan hari sidang;
- c. Penyiapan surat penyampaian permintaan keterangan/risalah rapat yang berkenaan dengan perkara, penelaahan perangkat kelengkapan formal perkara, penyiapan berkas perkara, pembuatan resume permohonan perkara dan berkas-berkas terkait lainnya;
- d. Pengumpulan dan penyusunan kaidah hukum putusan, penghimpunan dan penginventarisasian Putusan serta penyusunan laporan Putusan perkara permohonan.

Pasal 48

Bagian Administrasi Perkara, terdiri atas :

- a. Subbagian Registrasi;
- b. Subbagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara.

Pasal 49

- (1) Subbagian Registrasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan tata usaha, administrasi, registrasi, pencatatan agenda perkara, penelaahan perangkat kelengkapan formal perkara, penyiapan berkas perkara, pembuatan resume permohonan perkara dan berkas-berkas terkait lainnya, penyiapan surat pemberitahuan dan pengumuman penetapan hari sidang dan penyiapan surat penyampaian permintaan keterangan/risalah rapat yang berkenaan dengan perkara.
- (2) Subbagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan kaidah hukum putusan perkara untuk disampaikan kepada Majelis Hakim Mahkamah Konstitusi, penghimpunan dan penginventarisasian Putusan serta penyusunan laporan Putusan perkara permohonan, serta penyusunan statistik dan pendokumentasian perkara.

Pasal 50

Bagian Persidangan mempunyai tugas melaksanakan penyediaan sarana persidangan dan kelengkapannya, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan, dan pengamanan persidangan.

Pasal 51

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50, Bagian Persidangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang sarana persidangan, penyusunan rencana kebutuhan, pemantauan, pengevaluasian penyusunan laporan sarana dan prasarana persidangan;
- b. Penyediaan sarana persidangan dan kelengkapannya;
- c. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan dan pengamanannya bekerja sama dengan aparat keamanan terkait;
- d. Pelaksanaan pengadaan, penyaluran sarana persidangan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan serta penyiapan sarana persidangan;
- e. Pemanggilan para pihak yang berperkara dan saksi-saksi.

Pasal 52

Bagian Persidangan, terdiri atas :

- a. Subbagian Pelayanan Persidangan;
- b. Subbagian Pemanggilan.

Pasal 53

- (1) Subbagian Pelayanan Persidangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang sarana persidangan, penyusunan rencana kebutuhan, pemantauan, pengevaluasian penyusunan laporan sarana dan prasarana persidangan, pelaksanaan pengadaan, dan penyaluran sarana persidangan, penyediaan sarana persidangan dan kelengkapannya selama berlangsungnya persidangan perkara serta melakukan koordinasi

dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan dan pengamanannya bekerja sama dengan aparat keamanan.

- (2) Subbagian Pemanggilan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan untuk pemanggilan para pihak yang berperkara dan saksi-saksi.

Pasal 54

Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan mempunyai tugas melaksanakan pemberian pelayanan kepada publik yang berkaitan dengan risalah, putusan perkara dan pengarsipan perkara.

Pasal 55

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 54, Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan pelayanan yang berkaitan dengan risalah perkara;
- b. Pelaksanaan pelayanan yang berkaitan dengan putusan perkara.

Pasal 56

Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan terdiri atas :

- a. Subbagian Pelayanan Risalah;
- b. Subbagian Pelayanan Putusan.

Pasal 57

- (1) Subbagian Pelayanan Risalah mempunyai tugas menyiapkan bahan rancangan kebijakan teknis di bidang pelayanan risalah perkara persidangan.
- (2) Subbagian Pelayanan Putusan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan rancangan kebijakan teknis di bidang putusan hasil persidangan, penginventarisasian dan pengarsipan perkara serta penyusunan laporan putusan perkara permohonan.

Bagian Keenam Pusat Penelitian dan Pengkajian Mahkamah Konstitusi

Pasal 58

- (1) Pusat Penelitian dan Pengkajian Mahkamah Konstitusi yang selanjutnya disebut Pusat adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi di bidang penelitian dan pengkajian.
- (2) Pusat dipimpin oleh Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Jenderal.

Pasal 59

Pusat mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 60

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59, Pusat menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan rencana dan program penelitian, pengkajian dan pengembangan;
- b. Pelaksanaan penelitian, pengkajian, pendidikan dan latihan serta pengembangan;
- c. Pelaksanaan dokumentasi hasil penelitian dan pengkajian;
- d. Pengelolaan administrasi jabatan fungsional peneliti;
- e. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengkajian;
- f. Pengelolaan perpustakaan;
- g. Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat.

Pasal 61

Pusat, terdiri atas :

- a. Subbagian Tata Usaha;
- b. Kelompok Jabatan Fungsional.

Pasal 62

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat serta pengelolaan perpustakaan.

Pasal 63

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan penelitian, pengkajian, pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Mahkamah Konstitusi sesuai keahliannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai bidang keahliannya.
- (3) Setiap Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2), terdiri atas sejumlah tenaga fungsional dan terbagi dalam kelompok sesuai bidang keahliannya.
- (4) Setiap kelompok sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dikoordinasikan oleh tenaga fungsional senior yang diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal atas usul Kepala Pusat.
- (5) Jumlah tenaga fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- (6) Jenis dan jenjang tenaga fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB III
ORGANISASI KEPANITERAAN
Susunan Organisasi

Pasal 64

Susunan Organisasi Kepaniteraan, terdiri atas sejumlah jabatan fungsional Panitera sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

BAB IV
KEPANGKATAN, PENGANGKATAN
DAN PEMBERHENTIAN

Pasal 65

- (1) Kepala Biro, Kepala Pusat adalah jabatan Eselon IIa.
- (2) Kepala Bagian adalah jabatan Eselon IIIa.
- (3) Kepala Subbagian adalah jabatan Eselon IVa.

Pasal 66

- (1) Kepala Biro, Kepala Pusat, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal.
- (2) Jabatan fungsional kepaniteraan diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal atas usul Panitera.

BAB V
TATA KERJA

Pasal 67

Dalam melaksanakan tugasnya Sekretaris Jenderal, Panitera, Kepala Biro, Kepala Pusat, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, Kelompok Jabatan Fungsional, wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi dalam Mahkamah Konstitusi serta dengan instansi lain di luar Mahkamah Konstitusi sesuai dengan tugas masing-masing.

Pasal 68

Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 69

Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Mahkamah Konstitusi bertanggungjawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahan.

Pasal 70

Setiap pimpinan satuan organisasi dan pejabat fungsional wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.

Pasal 71

Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahan, wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahan.

Pasal 72

Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan pula kepada satuan-satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

Pasal 73

Dalam melaksanakan tugasnya setiap pimpinan satuan organisasi dibantu oleh pimpinan satuan organisasi bawahannya dan dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing wajib mengadakan rapat berkala.

BAB VI KETENTUAN PENUTUP

Pasal 74

Perubahan Organisasi dan Tata Kerja dalam keputusan ini ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pasal 75

Dengan berlakunya keputusan ini, maka segala ketentuan yang bertentangan dengan keputusan ini dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 76

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

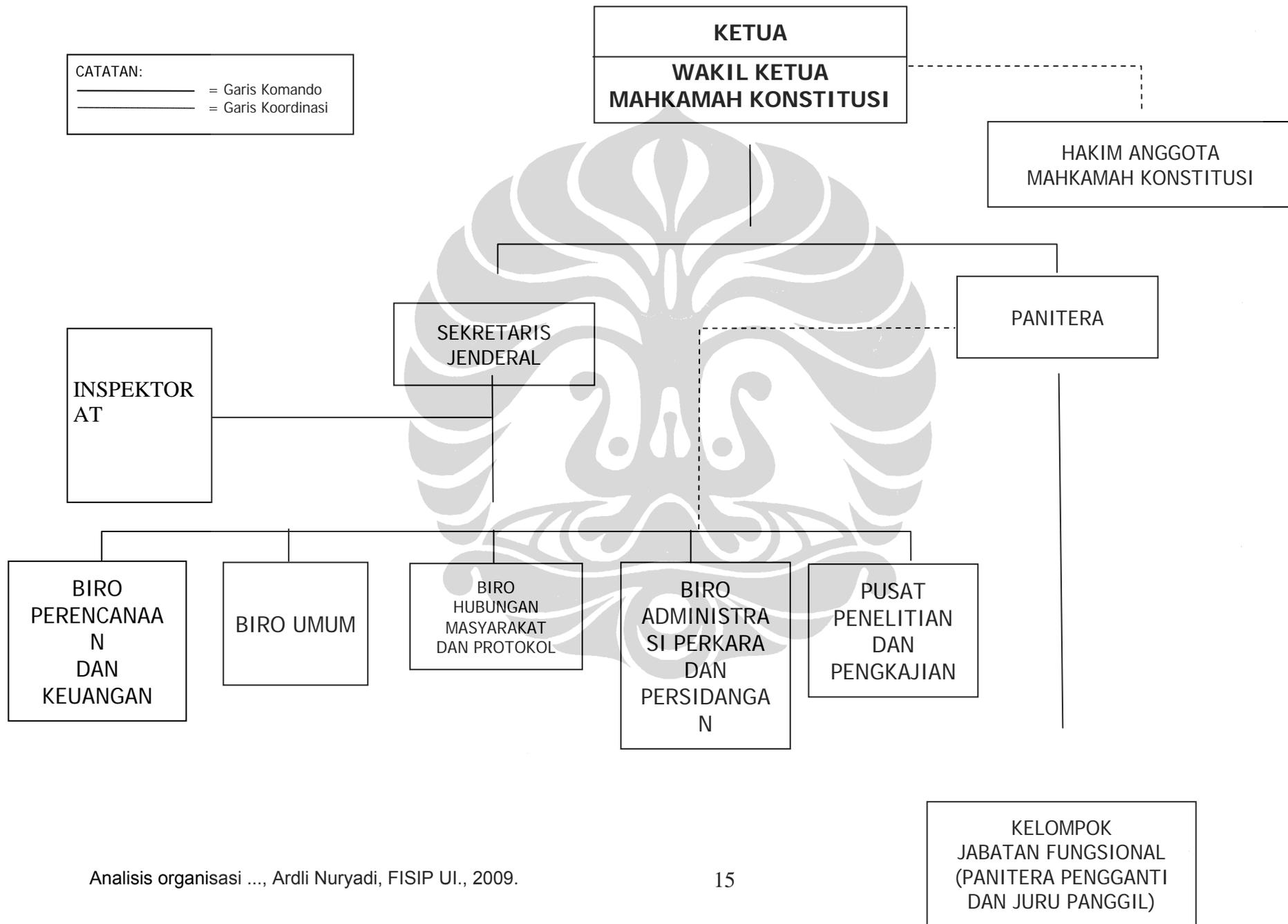
Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 20 Agustus
2004

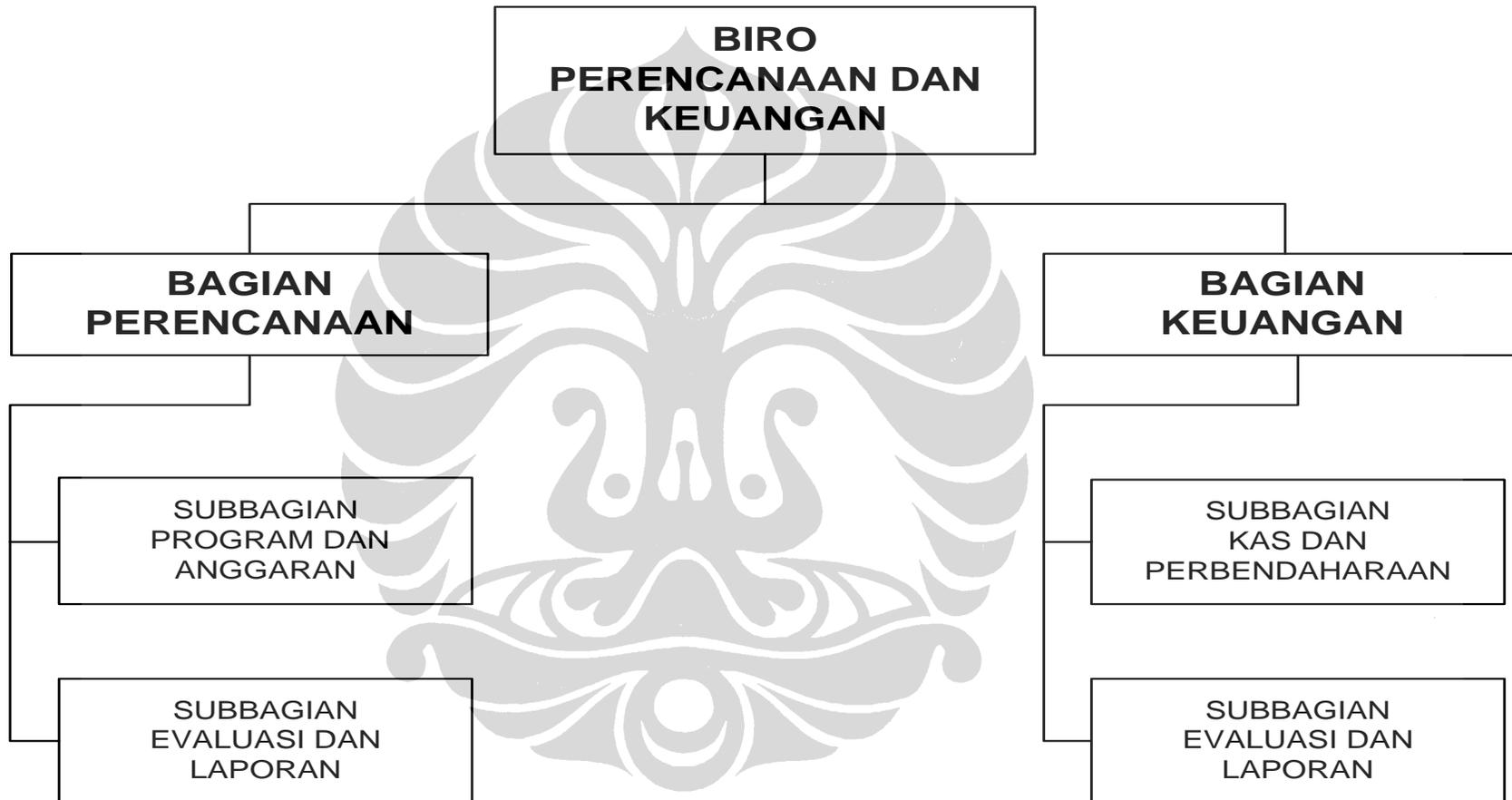
SEKRETARIS JENDERAL,

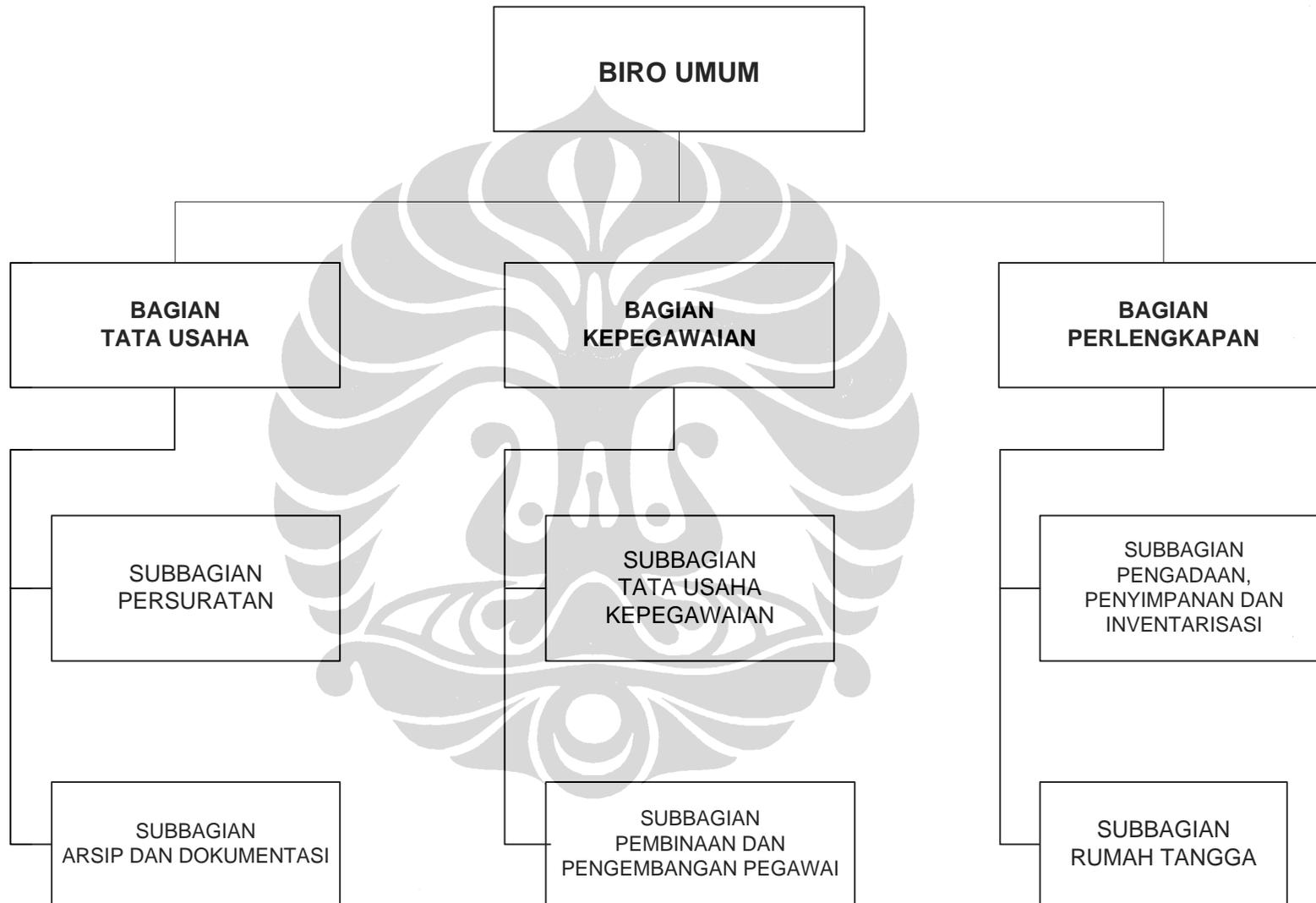
ttd

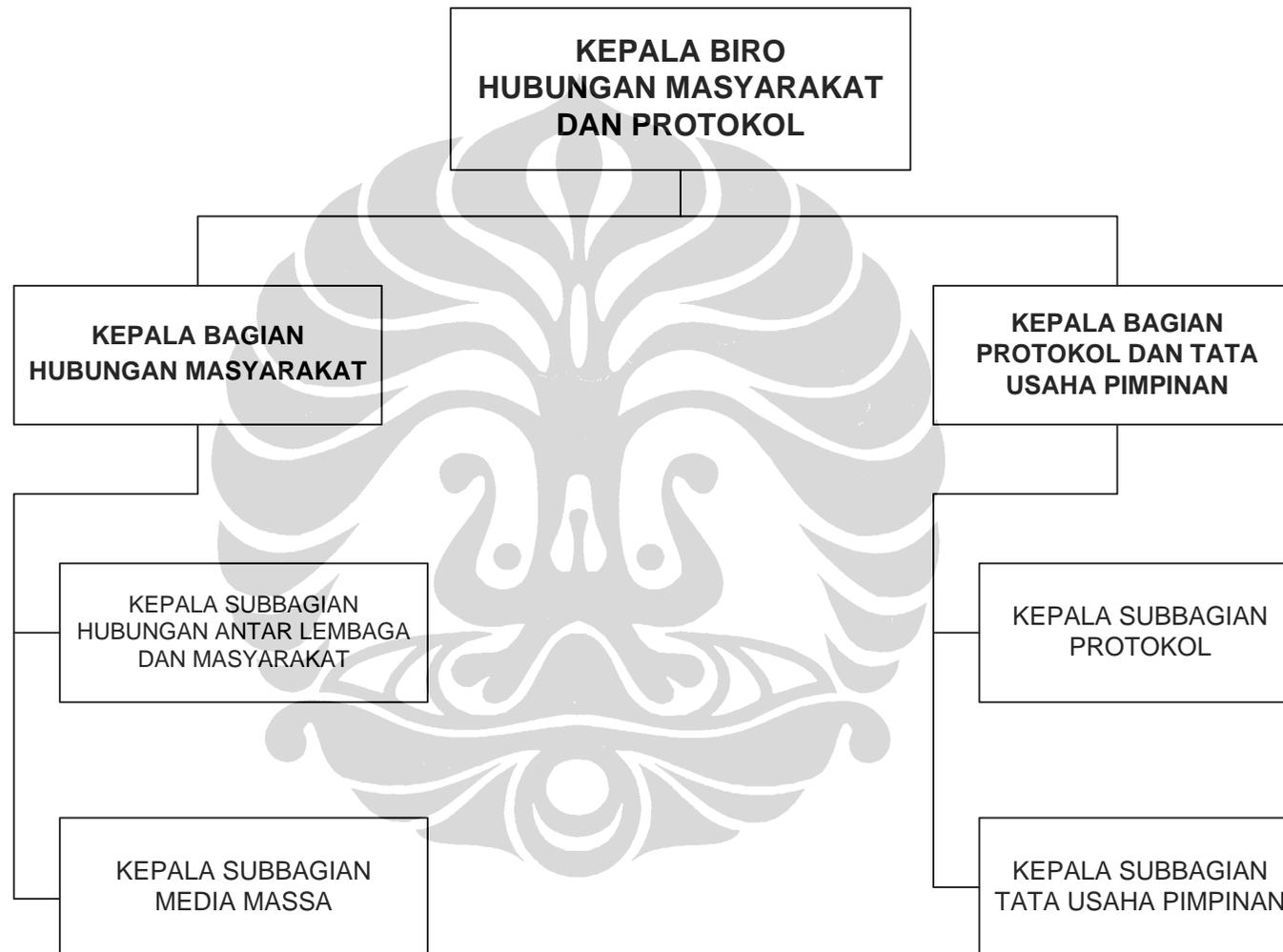
JANEDJRI M. GAFFAR
NIP 190000252

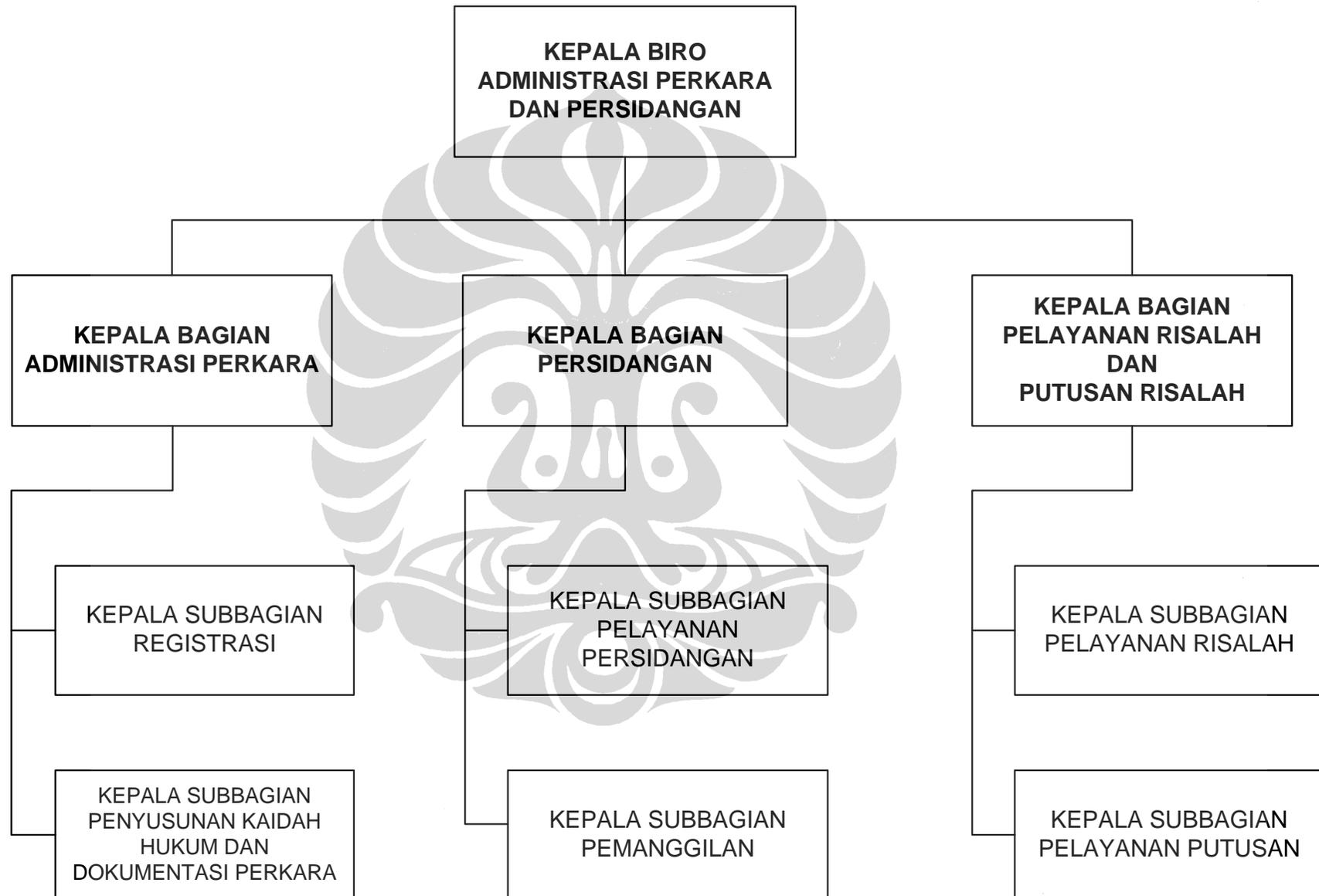


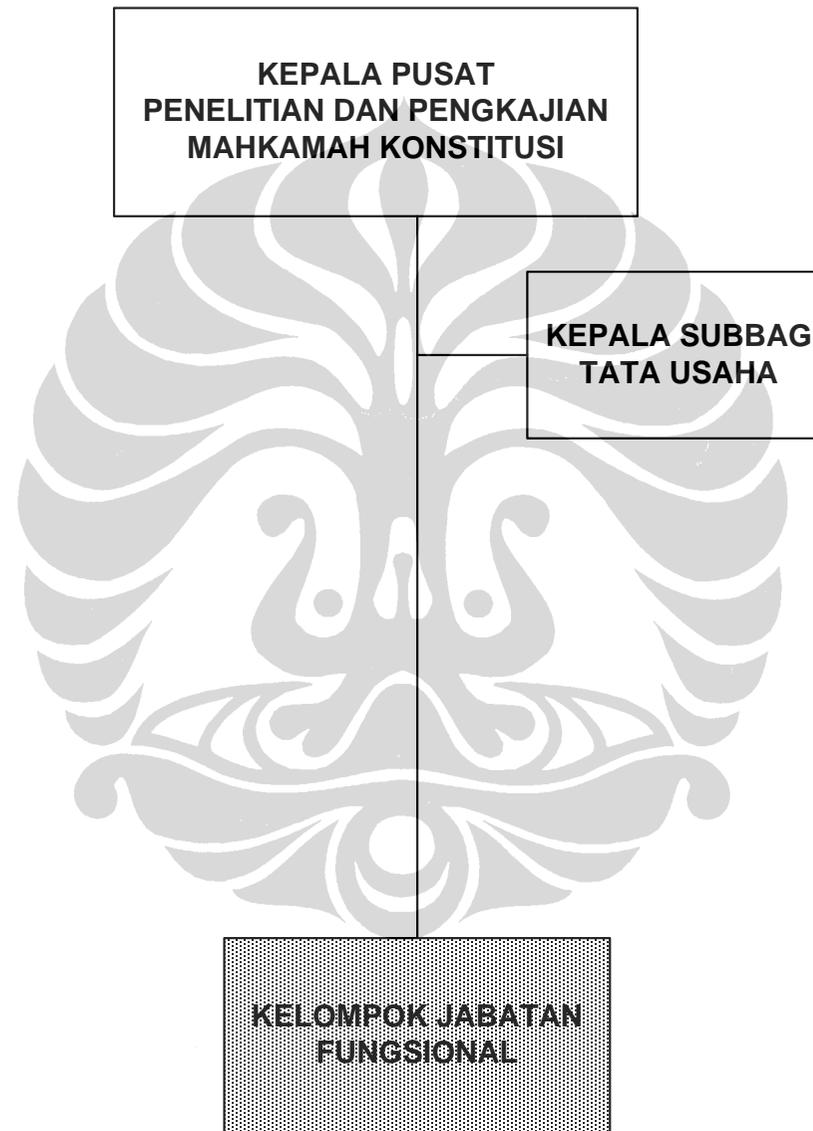


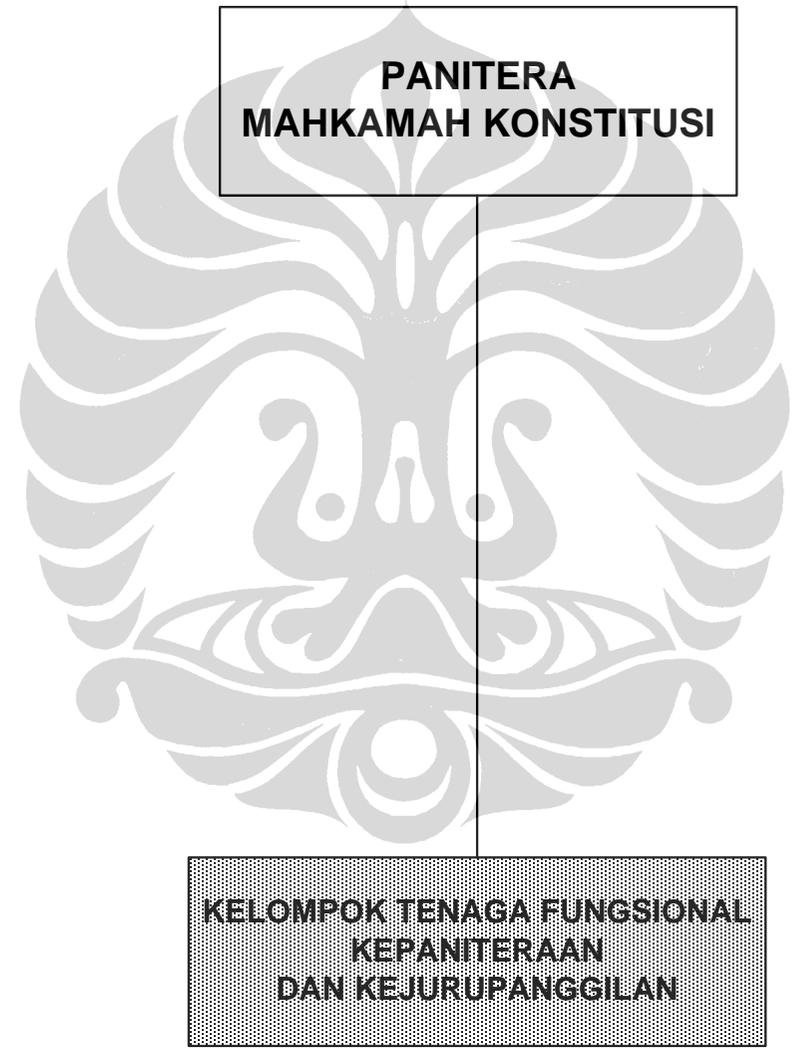












RIWAYAT HIDUP PENULIS

Data Pribadi

Nama : Ardli Nuryadi
Tempat Tgl Lahir : Bekasi, 16 Oktober 1980
Alamat : Jl. Beringin Margonda Raya RT 04/18 Kel. Kemiri Muka,
Kec. Beji, Depok
Pekerjaan : Pegawai pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan
Mahkamah Konstitusi
Jabatan : Staf Biro Humas dan Protokol
Alamat Kantor : Jl. Medan Merdeka Barat No. 6 Jakarta

Riwayat Pendidikan

SDN Kedondong, Mangun jaya, Tambun Selatan, Bekasi	Tahun 1987 – 1993
SMP Negeri 1 Tambun, Bekasi	Tahun 1993 – 1996
SMUN 1 Bekasi	Tahun 1996 – 1999
Universitas Indonesia, Ilmu Administrasi Niaga (S1)	Tahun 1999 – 2005