



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN
TERHADAP IMPLEMENTASI PROGRAM DAN KEGIATAN
DI LINGKUNGAN MAHKAMAH KONSTITUSI**

TESIS

**ENDRIZAL
NPM: 0706255843**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI 2010**

 **PDF Complete**
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN
TERHADAP IMPLEMENTASI PROGRAM DAN KEGIATAN
DI LINGKUNGAN MAHKAMAH KONSTITUSI**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

**ENDRIZAL
NPM: 0706255843**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2010**

PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Endrizal

NPM : 0706255843

Tanda Tangan :

Tanggal : 19 Juni 2010



ALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Endrizal
NPM : 0706255843
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan
Publik
Judul Tesis : Pengaruh Perencanaan dan Pengorganisasian terhadap
Implementasi Program dan Kegiatan di Lingkungan
Mahkamah Konstitusi

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, Ph.D. ()
Pembimbing Tesis : Dr. Machfud Sidik, M.Sc. ()
Penguji Ahli : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. ()
Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M.Si. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 19 Juni 2010

GANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena amatlah mustahil jika tanpa rahmat-Nya, tesis dengan judul "Pengaruh Perencanaan dan Pengorganisasian terhadap Implementasi Program dan Kegiatan di Lingkungan Mahkamah Konstitusi" dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- (2) Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia.
- (3) Bapak Janedjri M. Gaffar, Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi yang telah membuat kebijakan dan memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan pendidikan dengan program rintisan gelar S2 dan S3.
- (4) Dr. Machfud Sidik, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
- (5) Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana UI khususnya pada Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik, yang dengan keikhlasannya telah mentransformasikan ilmu dan wawasan kepada kami.
- (6) Bapak/Ibu Staf Sekretariat dan Staf Perpustakaan Kampus UI PGT yang juga telah banyak membantu kami dalam penyelesaian *study* dan penyusunan tesis ini.
- (7) Sahabat dan sejawat di perkuliahan (Publik Angkatan XV) juga pimpinan dan teman sejawat di Mahkamah Konstitusi yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Secara khusus penulis mengucapkan terimakasih kepada orang tua, para guru, dan adik-adik atas do'anya, serta dengan penuh kesabaran, pengertian, dan pengorbanan telah memberikan segenap bantuan dan dukungan baik secara materiil maupun moril dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah S.WT, berkenan membalas segala amal baik semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Administrasi dan Kebijakan Publik.

Jakarta, 19 Juni 2010

Endrizal

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Endrizal
NPM : 0706255843
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan 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 (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN TERHADAP
IMPLEMENTASI PROGRAM DAN KEGIATAN DI LINGKUNGAN
MAHKAMAH KONSTITUSI**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari 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 19 Juni 2010
Yang menyatakan

(Endrizal)

ABSTRAK

Nama : Endrizal
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Pengaruh Perencanaan dan Pengorganisasian terhadap Implementasi Program dan Kegiatan di Lingkungan Mahkamah Konstitusi

Tesis ini membahas tentang pengaruh perencanaan dan pengorganisasian terhadap implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini merupakan penelitian *assosiatif* dengan data kuantitatif. Hasil penelitian menyarankan bahwa dalam melakukan kegiatan perencanaan perlu adanya persiapan yang matang terhadap sumberdaya-sumberdaya yang diperlukannya, serta adanya pengaturan waktu (*time schedule*) yang baik. Di sisi lain, perlu adanya penelaahan kembali (*review*) terhadap struktur organisasi-struktur organisasi sebagai pelaksana atau implementator program, serta diisi dengan sumber daya manusia yang sesuai dan kompeten.

Kata kunci:
Manajemen, Perencanaan, Pengorganisasian, Implementasi Program

ABSTRACT

Name : Endrizal

Course : Master of Administration and Public Policy

**Title : The Influence of the Planning and Organizing to the implementation
of the Program and Activities in the Constitutional Court**

This research is explaining the influence of planning and organizing to programme implementation in Constitutional Court of Republic of Indonesia. Designing of the research is associatif through the quantitative data. The results of the research suggest that its necessarily good prepare of the material on planning activities and arrange of good time schedule. In other, its necessarily to review of organization structure as implementor of programme, and filling of competence individuals.

Key words:

Management, Planning, Organizing, Programme Implementation.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	12
2. TINJAUAN LITERATUR	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Perencanaan	14
2.1.2 Pengorganisasian	25
2.1.3 Pelaksanaan Program	31
2.2 Operasionalisasi Variabel dan Indikator	37
2.3 Model Analisis	39
3. METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Pendekatan Penelitian	40
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel	41
3.2.1 Populasi	41
3.2.2 Sampel	41
3.2.3 Teknik Penarikan Sampel	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data	42
3.3.1 Penyebaran Kuesioner	42
3.3.2 Studi Literatur	42
3.3.3 Observasi Lapangan	43
3.4 Teknik Pengolahan Data	43
3.4.1 Instrumen Penelitian	43
3.4.2 Pengujian Instrumen Penelitian	44
3.4.2.1 Uji Validitas	44
3.4.2.2 Uji Reliabilitas	45
3.5 Teknik Analisis Data	45
3.5.1 Analisis Deskriptif Kualitatif	45
3.5.2 Analisis Statistik	46
3.6 Hipotesis Penelitian	47
	viii

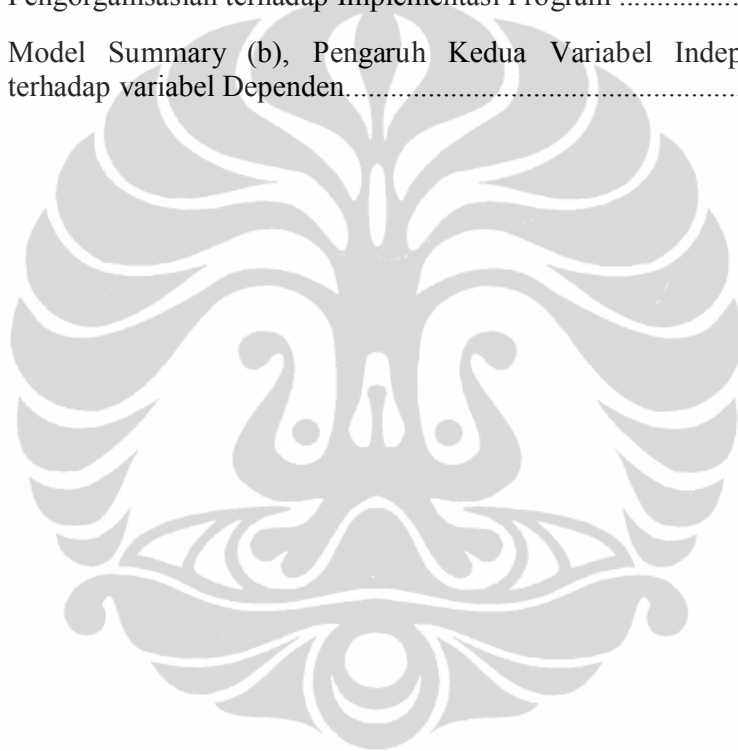
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model Analisis, Kerangka Berfikir.....	39
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi	54
Gambar 4.2.	Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal dan Kepanietraan Mahkamah Konstitusi, berdasarkan tingkat Pendidikan.....	55
Gambar 4.3.	Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi, TA 2009	66
Gambar 4.4.	Jumlah Perkara yang Teregistrasi, Tahun 2009	70
Gambar 4.5.	Jumlah Putusan Pengujian Undang-Undang yang Teregistrasi, Tahun 2009	71
Gambar 4.6.	Jumlah Putusan Pengujian Hasil Pemilihan Umum Legislatif dan Presiden/Wapres yang Teregistrasi Tahun 2009	72
Gambar 4.7.	Jumlah Putusan Pengujian Hasil Pemilihan Umum Kepala Daerah yang Teregistrasi Tahun 2009	73
Gambar 4.8.	Rekapitulasi Media Monitoring, Tahun 2009	82
Gambar 4.10.	Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi 2009	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Jumlah Pagu Anggaran Mahkamah Konstitusi dan Penyerapannya Tahun 2009	4
Tabel 1.2.	Capaian Indikator Kinerja Tahun 2008	9
Tabel 1.3.	Target dan Realisasi Program dan Kegiatan Sekjen dan Kepaniteraan MK Tahun 2008	10
Tabel 2.1.	Operasionalisasi Variabel Penelitian	37
Tabel 4.1.	Sasaran, Indikator, dan Target Kinerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, TA 2009	61
Tabel 4.2.	Rencana Tingkat Capaian Biro Administrasi Perkara dan Persidangan, TA 2009	62
Tabel 4.3.	Rencana Tingkat Capaian Biro Umum, TA 2009	63
Tabel 4.4.	Rencana Tingkat Capaian Biro Humas dan Protokol, TA 2009	64
Tabel 4.5.	Rencana Tingkat Capaian Biro Perencanaan dan Keuangan, TA 2009	65
Tabel 4.6.	Rencana Tingkat Capaian Pusat Penelitian dan Pengkajian, TA 2009	65
Tabel 4.7.	Realisasi Rencana Kinerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, TA 2009	67
Tabel 4.8.	Realisasi Penyempurnaan Peraturan Mahkamah Konstitusi, TA 2009	68
Tabel 4.9.	Realisasi Penyempurnaan Peraturan Mahkamah Konstitusi, TA 2009	69
Tabel 4.10.	Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi per Program, TA 2009..	91
Tabel 5.1.	Jenis Kelamin Responden	93
Tabel 5.2.	Kelompok Umur Responden	94
Tabel 5.3.	Golongan Ruang Responden	95
Tabel 5.4.	Jabatan Responden	95
Tabel 5.5.	Masa Kerja dalam Jabatan Responden	96
Tabel 5.6.	Pendidikan Terakhir Responden	97
Tabel 5.7.	Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Perencanaan	98
Tabel 5.8.	Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Pengorganisasian	99
Tabel 5.9.	Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Implementasi Program	100

	Korelasi Variabel Perencanaan dan Variabel an dengan Variabel Implementasi Program	102
Tabel 5.11.	Hasil t hitung dengan Program SPSS	104
Tabel 5.12.	Model Summary (b), Korelasi Ganda antara Variabel Perencanaan (X1) dan Variabel Pengorganisasian (X2) dengan Implementasi Program (Y)	106
Tabel 5.13.	ANOVA (b), Uji Korelasi dua Variabel Independen dengan variabel Dependen	107
Tabel 5.14.	Hasil Uji Regresi Variabel Perencanaan dan Variabel Pengorganisasian terhadap Implementasi Program	108
Tabel 5.15.	Model Summary (b), Pengaruh Kedua Variabel Independen terhadap variabel Dependen.....	109



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Permohonan dari Universitas Indonesia kepada Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi tentang Pengumpulan Data Penyusunan Tesis
- Lampiran 2. Surat Keterangan dari Mahkamah Konstitusi tentang Pengumpulan Data/Bahan untuk Penyusunan Tesis
- Lampiran 3. Format Daftar Pertanyaan kepada responden tentang Pengarus Perencanaan dan Pengorganisasian terhadap Implementasi Program dan Kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi
- Lampiran 4. Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi, TA 2009
- Lampiran 5. Karakteristik Responden
- Lampiran 6. Hasil Tabulasi Variabel Perencanaan untuk Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 7. Hasil Tabulasi Variabel Pengorganisasian untuk Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 8. Hasil Tabulasi Variabel Implementasi Program untuk Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan
- Lampiran 10. Hasil Uji Validitas Variabel Pengorganisasian
- Lampiran 11. Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi Program
- Lampiran 12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perencanaan
- Lampiran 13. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pengorganisasian
- Lampiran 14. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Implementasi Program
- Lampiran 15. Hasil Tabulasi Variabel Perencanaan
- Lampiran 16. Hasil Tabulasi Variabel Pengorganisasian
- Lampiran 17. Hasil Tabulasi Variabel Implementasi Program
- Lampiran 18. Hasil Perhitungan Frekuensi Variabel Perencanaan
- Lampiran 19. Hasil Perhitungan Frekuensi Variabel Pengorganisasian
- Lampiran 20. Hasil Perhitungan Frekuensi Variabel Implementasi Program
- Lampiran 21. Hasil Uji Korelasi Variabel Perencanaan dan Variabel Pengorganisasian terhadap Variabel Implementasi Program
- Lampiran 22. Hasil Uji Regresi Variabel Perencanaan dan Variabel Pengorganisasian terhadap Variabel Implementasi Program
- Lampiran 23. Daftar Riwayat Hidup Penulis

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sejarah konstitusi Negara Kesatuan Republik Indonesia, dibentuknya Mahkamah Konstitusi (MK) merupakan salah satu capaian yang sangat penting dalam perubahan Undang-Undang Dasar 1945 yang dilakukan pada kurun waktu 1999-2002. Undang-Undang Dasar 1945 hasil perubahan membangun paradigma baru dalam relasi antar lembaga Negara dalam sistem ketatanegaraan Indonesia. Paradigma baru tersebut menyusun relasi ke dalam bangunan kekuasaan yang tidak lagi vertical-hierarkhis dengan MPR sebagai lembaga puncak, melainkan horizontal-fungsional. Artinya, kekuasaan lembaga negara didistribusikan berdasarkan fungsi-fungsi sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945. Hal ini mengakibatkan tidak terdapat lagi kualifikasi lembaga tinggi dan tertinggi negara sebagaimana yang dahulu berlaku. Lembaga-lembaga negara yang terdiri dari MPR, Presiden, DPR, DPD, BPK, MA dan MK ditentukan oleh Undang-Undang Dasar 1945 memiliki kedudukan yang sederajat.

Dari aspek fungsi kekuasaan, Pasal 24 Undang-Undang Dasar 1945 menentukan bahwa Mahkamah Konstitusi (MK) menjadi salah satu pilar penting dalam pelaksanaan kekuasaan kehakiman yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Berbeda dengan Mahkamah Agung (MA), Mahkamah Konstitusi (MK) memiliki kewenangan untuk mengatasi perkara-perkara yang terkait dengan konstitusi dan ketatanegaraan. Kewenangan Mahkamah Konstitusi (MK) tersebut sebagaimana ditentukan dalam Pasal 24C Undang-Undang Dasar 1945, yang pada prinsipnya menjadi pengawal konstitusi (*the Guardian of the Constitution*) melalui perannya sebagai penafsir konstitusi (*the Sole Interpreter of the Constitution*). Kewenangan tersebut diberikan dengan tujuan agar Mahkamah Konstitusi (MK) mengawal

ketentuan-ketentuan dalam konstitusi tidak sekedar menjadi kumpulan huruf dan kalimat mati, melainkan terjelma dan dipraktikan dalam kehidupan bernegara. Kewenangan demikian diberikan juga dalam rangka memperkuat mekanisme kontrol (*checks and balances*) yang mutlak diperlukan guna membangun struktur dan sistem ketatanegaraan yang lebih demokratis (Renstra Mahkamah Konstitusi (MK) 2010-2014).

Selanjutnya, apabila dielaborasi lebih lanjut berdasarkan kewenangan konstitusionalnya, Mahkamah Konstitusi (MK) menjalankan fungsi sebagai pengawal demokrasi (*the guardian of democracy*), pelindung hak konstitusional warga negara (*the protector of citizen's constitutional rights*). Hal ini dikarenakan konstitusi sebagai hukum tertinggi (*supreme law of the land*) yang didalamnya mengatur penyelenggaraan negara berdasar prinsip demokrasi dengan segala bentuk akomodasi terhadap perlindungan hak asasi manusia yang juga menjadi hak konstitusional warga negara.

Terkait dengan kewenangan dan fungsi yang harus dijalankannya tersebut, Mahkamah Konstitusi (MK) telah memprogramkan berbagai kegiatan-kegiatan, sebagai bagian terhadap pelaksanaan program pembangunan di bidang hukum dan peradilan. Untuk itu, sebelum implementasi kegiatan-kegiatan tersebut Mahkamah Konstitusi (MK) telah berupaya dengan menyelenggarakan perencanaan yang sistematis dan terarah, yang terkait perencanaan jangka panjang, menengah dan rencana tahunan. Pendekatan yang digunakan dalam perencanaan kegiatan Mahkamah Konstitusi (MK), yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025, adalah: (1) merancang kegiatan dengan kinerja yang terukur, dan (2) merancang kegiatan berdasarkan ketersediaan anggaran dalam jangka menengah. Dengan demikian, suatu perencanaan (kegiatan) menjadi salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar setiap kegiatan dapat terimplementasikan dan tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut dapat terwujud.

Perencanaan yang dalam putaran kegiatan manajemen merupakan kegiatan yang pertama, dianggap sebagai hal yang sangat penting apabila dikaitkan dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini seperti dikemukakan James A.F. Stoner (1982 : 36), *“Plans are needed to give organization its objectives and to set up the best procedure for reaching them”*. Dengan kata lain, perencanaan sebagai suatu fungsi yang menduduki tempat utama, merupakan proses dimana seorang manajer (pimpinan organisasi) harus memilih tujuan umum dan tujuan khusus serta menentukan bagaimana dapat mencapai tujuan tersebut dengan alternatif yang terbaik. Suatu perencanaan akan menjawab suatu kegiatan, *“Apa yang harus kita kerjakan?”* dan *“Bagaimana mengerjakannya?”* (Yvone MC Laughin, 1989 : 28).

Proses perencanaan proyek sebagai tahap awal dari dimulainya kegiatan pengelolaan proyek pembangunan, mempunyai nilai yang sangat strategis dan menentukan terhadap tingkat keberhasilan yang dapat dicapai oleh suatu proyek. Untuk itu, tim pelaksana proyek akan selalu dihadapkan kepada masalah-masalah, langkah-langkah dan yang tidak selalu sama, dan selalu bersifat variatif, tidak seperti halnya pola manajemen umum yang bersifat rutin dari masa ke masa. Manajemen proyek dihadapkan kepada pilihan-pilihan dan kebijakan-kebijakan dalam waktu dan kesempatan yang sangat mendesak, dan relatif pendek, sehingga suatu rencana operasional harus tetap diperbaharui, dikoreksi dan disesuaikan setiap saat sesuai dengan kebutuhannya.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, menggambarkan bahwa perencanaan sangatlah diperlukan oleh organisasi untuk dapat menyiapkan suatu prosedur terbaik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, menjadi hal yang wajar apabila suatu organisasi menginginkan *“sustainable management”* perlu melakukan suatu perencanaan dengan baik dan terarah serta secara berkelanjutan.

Berkenaan dengan perencanaan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), pada kenyataannya masih terlihat belum optimal. Hal ini

Universitas Indonesia

didasarkan hasil penelitian yang dilakukan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) di lingkungan organisasi ini, masih ditemukan beberapa hal yang perlu menjadi perhatian pimpinan dan keseluruhan anggota organisasi Mahkamah Konstitusi (MK) untuk masa mendatang. Penelitian atau analisis survey, yang menyangkut empat aspek strategis organisasi yakni: *aspek manajemen, aspek kelengkapan manajemen, aspek kepemimpinan, serta aspek komunikasi dan informasi*; menggambarkan beberapa hal yang diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Pada aspek manajemen, secara umum telah berjalan dengan baik, terutama terkait dengan masalah pelaksanaan kegiatan. Namun demikian, pada indikator-indikator lainnya masih berada di bawah rata-rata yakni terkait dengan perencanaan kegiatan, distribusi kegiatan, pengawasan, koordinasi. Sedangkan, indikator yang memiliki nilai/skor terendah adalah pada kegiatan pelaporan kegiatan (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 2009).

Pernyataan-pernyataan di atas didukung antara lain dari realisasi penyerapan anggaran di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), yang dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Jumlah Pagu Anggaran dan Penyerapannya Tahun 2009

PROGRAM	PAGU (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Penerapan Pemerintahan yang baik	88.251.000.000	70.841.337.174	80.28
Pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur	5000.000.000	2.410.859.905	48.22
Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Negara	15.000.000.000	11.3962.745.084	79.75
Peningkatan Kesadaran Hukum dan HAM	28.900.000.000	26.235.567.895	90.78
Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya	32.854.400.000	28.691.797.782	87.33
Penegakan Hukum dan HAM	20.296.130.000	19.857.914.082	97.84
Peningkatan Kualitas Profesi Hukum	2.871.895.000	2.611.493.091	90.93
J U M L A H	193.173.425.000	162.609.584.013	84.18

Sumber: LAKIP Mahkamah Konstitusi Tahun 2009.

Dari tabel tersebut di atas, dapat menjadi salah satu indikator bahwa kinerja di lingkungan Mahkamah KInstitusi (MK) masih belum optimal. Realisasi atau penyerapan anggaran yang belum mencapai 100% dari perencanaan yang telah ditetapkan dapat menunjukkan dalam kegiatan perencanaan program atau kegiatan belum dilakukan secara maksimal. Di lain pihak, kondisi tersebut juga dapat menunjukkan terdapat program atau kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya, ataupun dapat menunjukkan terdapat program atau kegiatan yang belum dapat diimplementasikan secara baik sesuai perencanaannya.

Disisi lain, aspek manajemen yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan aktivitas untuk menentukan, mengelompokkan, mengatur berbagai macam kegiatan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan dalam keterkaitan formal, hierarki dan hubungan kerja (S. Yuwono, 1983 : 44). Untuk itu, apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan dalam penyelenggaraan program-programnya, maka diperlukan upaya pengorganisasian yang baik terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada sehingga terjadi konsistensi dalam wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing pihak.

Pengorganisasian tidak dapat dilepaskan dari segala aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada suatu organisasi. Pengorganisasian membawa kontribusi pada keselarasan dan keberlangsungan penyelenggaraan program-program organisasi. Ini dikarenakan didalamnya memuat aspek-aspek penting yang mendukung pada pelaksanaan program-program ataupun kegiatan-kegiatan yang lebih sederhana sekalipun, terutama aspek pembagian kerja, koordinasi dan pelimpahan wewenang.

Pengorganisasian juga diperlukan dalam kerangka keharmonisan dan keberlangsungan penyelenggaraan program-program yang telah direncanakan. Kesatuan langkah dalam suatu koordinasi ditujukan agar keseluruhan aktivitas berlangsung/berjalan secara tertib dan seirama dalam menuju ke arah tercapainya

Universitas Indonesia

suatu tujuan tanpa adanya kekacauan, *over-lapping* (kekembaran) atau kekosongan kerja. Pengorganisasian yang baik akan berdampak pada kelanjutan program-program, yang dikarenakan telah terciptanya pembagian dan pelimpahan wewenang, sehingga apabila salah satu bagian tidak dapat berfungsi dapat digantikan dengan bagian yang lain yang masih ada relevansinya dengan tugas tersebut.

Dalam konteks pengorganisasian, sebagaimana hasil penelitian atau analisis survey yang dilakukan Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun 2009 di atas, memperlihatkan bahwa terdapat permasalahan yang cukup menonjol dalam pengorganisasian dalam organisasi ini, yakni pengawasan dari pimpinan/atasan terhadap penyelesaian pekerjaan masih kurang berjalan, sehingga penyelesaian pekerjaan-pekerjaan tersebut dilakukan atas tanggung jawab yang diterima oleh masing-masing pegawai. Koordinasi antar unit kerja belum berjalan dengan baik, sehingga memperlambat penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya, hal yang menjadi penghambat dalam penyelesaian pekerjaan pelaporan adalah dikarenakan belum adanya format yang baku untuk menyelesaikannya.

Selanjutnya, pada aspek kelengkapan manajemen, terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan yang melingkupi, yaitu terkait dengan metode pelaksanaan kegiatan serta jumlah dan kompetensi sumber daya manusianya. Dalam hal ini, belum adanya metode kerja atau mekanisme kerja yang ditunjukkan dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) menjadi kendala yang cukup signifikan dalam aspek manajemen ini. Disamping itu, belum jelasnya uraian pekerjaan (*job description*) juga menjadai persoalan lain yang melingkupi organisasi ini (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 2009).

Dua hal di atas, yaitu perencanaan dan pengorganisasian, akan menjadi fokus perhatian penulis untuk melihat keberhasilan pelaksanaan program ataupun kegiatan pada instansi pemerintah, khususnya di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Mahkamah Konstitusi (MK) merupakan salah satu lembaga

Universitas Indonesia

dalam sistem pemerintahan Indonesia yang terbentuk pada tahun 2003, dimana dasar pembentukan Mahkamah Konstitusi (MK) adalah Pasal 24 ayat (2) dan Pasal 24C Perubahan Ketiga Undang-Undang Dasar 1945. Mahkamah Konstitusi (MK) sebagai lembaga baru, pada tahap awal berdirinya telah menetapkan visi dan misi organisasi, menyusun struktur organisasi yang mandiri, efektif dan efisien, perekrutan sumber daya manusia, dan pengadaan sarana dan prasarana operasional kantor.

Dalam Undang-undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (MK) dijelaskan bahwa Mahkamah Konstitusi (MK) dibantu oleh sebuah Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) pengaturan lebih lanjut tentang berbagai hal mengenai organisasi Mahkamah Konstitusi (MK). Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Ketua Mahkamah Konstitusi (MK). Selain itu, Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi (MK) mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Disisi lain, Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi yustisial kepada Mahkamah Konstitusi (MK).

Untuk mendukung Mahkamah Konstitusi dan Sembilan Hakim Konstitusi, maka ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Sekretariat Jenderal memberikan layanan kepada Mahkamah Konstitusi yang bersifat administratif, sedangkan Kepaniteraan memberikan layanan kepada Mahkamah Konstitusi yang bersifat administrasi yustisial. Keputusan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tersebut juga mengatur lebih lanjut mengenai susunan, organisasi, fungsi, tugas, dan wewenang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. 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) Undang-Undang Mahkamah Konstitusi (MK).

Sementara itu, terkait dengan implementasi program atau kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), ternyata juga belum menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini terlihat dari tingkat kinerjanya, hampir seluruh unit kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK) belum menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Hasil survey/analisis yang dilakukan Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) tahun 2009 memperlihatkan bahwa skor atau nilai persepsi para pegawai terhadap kinerja masing-masing unit kerjanya masih menunjukkan skor atau nilai 70% ke bawah. Bahkan, untuk tingkat kinerja di unit kerja Puslitka hanya menunjukkan skor atau nilai 52%. Gambaran ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan belum dianggap memuaskan atau maksimal.

Gambaran di atas, didukung dari data-data yang diperoleh melalui evaluasi kinerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Dari tiga sasaran yang memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), terdapat beberapa program atau kegiatan yang belum memberikan hasil secara maksimal. Hal-hal tersebut dapat ditunjukkan pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Capaian Indikator Kinerja Utama

INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI
% Jumlah perkara yang diregisterasi	100%	100%
% Jumlah pelayanan sidang	100%	100%
% Jumlah perkara yang diputus	90%	90%
% Jumlah putusan tepat waktu	100%	100%
% Jumlah perkara yang telah diminutasi	100%	71,43%
% Jumlah perkara yang telah digitalisasi	100%	100%
% Jumlah arsip perkara yang telah putus diserahkan ke ANRI	100%	100%
Jumlah Peraturan Mahkamah Konstitusi (MK) yang ditetapkan	6 PMK	5 PMK
Jumlah Panduan Proses Beracara	1 Panduan	1 Panduan

Sumber: LAKIP Mahkamah Konstitusi Tahun 2008.

Tabel di atas menunjukkan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk sasaran terselenggaranya pelayanan administrasi perkara dan persidangan yang modern, cepat dan tepat telah mencapai 100%. Hal ini diukur dari proses penanganan perkara, mulai dari penerimaan permohonan sampai penanganan putusan. Namun demikian, untuk indikator % jumlah perkara yang telah diminutasi hanya mencapai 71,43%. Ini menunjukkan kinerja di lingkungan organisasi ini belum dilaksanakan secara lebih optimal.

Selanjutnya, apabila dilihat dari salah satu kegiatan di lingkungan unit kerja Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK), yakni tersosialisasinya isu konstitusi dan keberadaan Mahkamah Konstitusi (MK), maka dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.3

Target dan Realisasi Program dan Kegiatan
Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi

INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI
Jumlah forum komunikasi tatap muka	59 forum	100%
Jumlah program siaran interaktif melalui media elektronik	4 media	100%
Prosentase putusan MK yang dipublikasikan melalui media massa dan website	100%	75%
Jumlah jenis publikasi MK yang dipublikasikan ke masyarakat	31 jenis	100%
Jumlah jenis forum ilmiah tentang konstitusi dan MK	4 jenis	71,43%

Sumber: LAKIP Mahkamah Konstitusi Tahun 2008.

Disisi lain, yang cukup menjadi sorotan dan permasalahan di lingkungan Mahkamah Konstitusi terkait dengan implementasi program dan kegiatan, adalah: *pertama*, seringkali terjadi perubahan kegiatan yang semestinya dilakukan atas perencanaan yang dibuat sebelumnya. Perubahan kegiatan yang dijalankan seringkali pula terjadi di tengah-tengah tahun anggaran berjalan, sehingga harus dilakukan *revisi* terhadap kegiatan yang telah ditentukan dan *revisi* terhadap anggaran yang seharusnya dialokasikan. Hal ini bukan hanya mempengaruhi alokasi anggaran yang telah ditentukan pada kegiatan-kegiatan lain, akan tetapi juga memerlukan waktu yang cukup lama terkait dengan proses perubahan atau revisi terhadap kegiatan dan anggarannya.

Kedua, seringkali terjadi intervensi dari pihak-pihak tertentu terkait dengan implementasi program dan kegiatan di lingkungan organisasi ini. Salah satu bentuk intervensi yang dapat terjadi adalah terkait dengan penentuan format kegiatan yang kurang sesuai dengan format kegiatan yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya. Bentuk intervensi juga dapat dilakukan terhadap penentuan pihak ketiga yang terlibat dalam kegiatan atau terhadap sarana

Universitas Indonesia

prasarana yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Adanya bentuk-bentuk intervensi ini bagaimanapun telah mengabaikan prinsip-prinsip yang terkandung dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan, yakni efektivitas dan efisiensi.

Berdasarkan data di atas, maka dapat diperlihatkan masih adanya target kegiatan yang belum mencapai hasil secara maksimal, terutama di lingkungan unit kerja Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK). Hal mana ini harus menjadi fokus perhatian bagi pimpinan unit kerja ini khususnya dan Mahkamah Konstitusi (MK) pada umumnya. Dengan demikian, bertitik tolak dari permasalahan-permasalahan yang ditemui dan untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian (tesis) ini, penulis menentukan judul tesis ini: *"Pengaruh Perencanaan dan Pengorganisasian Terhadap Implementasi Program dan Kegiatan di Lingkungan Mahkamah Konstitusi"*.

1.2. Perumusan Masalah

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

- 1.2.1. Bagaimana pengaruh perencanaan terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh pengorganisasian terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 1.2.3. Bagaimana perencanaan dan pengorganisasian secara bersamaan mempengaruhi implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- 1.3.1. Mengetahui pengaruh perencanaan terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 1.3.2. Mengetahui pengaruh pengorganisasian terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 1.3.3. Mengetahui pengaruh perencanaan dan pengorganisasian secara bersama-sama terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

- 1.4.1. Secara akademis, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam melihat gambaran pengaruh perencanaan dan pengorganisasian terhadap implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 1.4.2. Dapat memberikan masukan atau rekomendasi secara ilmiah kepada pimpinan organisasi dalam meningkatkan implementasi program dan kegiatan, khususnya di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

1.5. Sistematika Penulisan

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

Bab 1. Berisi bab pendahuluan yang mencakup: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2. Berisi uraian mengenai landasan teoritik yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, menjelaskan tentang teori-teori, konsep-konsep tentang variabel-variabel dalam penelitian.

Bab 3. Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti : lokasi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang digunakan.

Bab 4. (Gambaran umum objek penelitian), Bab ini mendeskripsikan mengenai gambaran umum organisasi yang menjadi objek penelitian yaitu Mahkamah Konstitusi. Dalam hal ini, akan dititik beratkan pada sejarah pembentukan dan latar belakang pembentukan, visi, misi, tujuan dibentuknya, struktur organisasi Mahkamah Konstitusi.

Bab 5. Pembahasan hasil penelitian, Bab ini menguraikan deskripsi hasil temuan dari lapangan yang dikaitkan dengan konsep dan teori yang digunakan yang dilengkapi dengan data-data statistik sesuai data yang hasil survai.

Bab 6. Simpulan dan saran, bab ini akan menyajikan mengenai simpulan dari hasil yang didapat melalui analisis hasil penelitian serta saran bagi pimpinan organisasi dalam menetapkan kebijakan dalam meningkatkan kinerja perencanaan serta implementasi program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah konstitusi Republik Indonesia.

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1. Landasan Teori

Untuk memberikan suatu justifikasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan pemusatan pendekatan penelitian, diperlukan suatu landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk memecahkan masalah dalam penelitian dan merumuskan hipotesisnya.

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian dan implementasi program.

2.1.1. Perencanaan

Sebelum membahas lebih lanjut tentang aspek-aspek manajemen yang dibahas dalam penelitian ini, yakni masalah perencanaan dan pengorganisasian, terlebih dahulu dibahas tentang manajemen. Sejak jaman abad kesembilan belas, manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Stonner dkk., 1996 : 10). Menurut Mondy dan Premaux (1993 : 5), "manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan menurut yang sudah direncanakan dengan realisasi pelaksanaannya melalui usaha-usaha orang lain". Menurut Gatewood, Taylor dan Ferrel (1995 : 4), "manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya secara aktif dan efisien".

Daft (1988 : 5) menyatakan "manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam suatu cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan sumberdaya organisasi. Lebih jauh, Stoner, Freeman dan Gilbert (1995 : 7) menjelaskan "manajemen adalah

Universitas Indonesia

proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan atas pekerjaan oleh anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Harsey dan Blanchard (1988 : 5) menyebutkan "manajemen merupakan proses bekerjasama melalui individu dan kelompok serta sumber daya lain untuk memenuhi tujuan organisasi. Selanjutnya, Harsey dan Blanchard menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah: fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi motivasi/penggerakkan, serta fungsi pengendalian. Sedangkan, Bartol dan Martin mengemukakan pula bahwa "manajemen adalah proses untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui hasil kerja dari empat fungsi utama, yakni: perencanaan, pengorganisasian/pengaturan, penggerakkan, dan pengendalian.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat digambarkan bahwa pelaksanaan kegiatan manajemen merupakan suatu proses. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer terlibat dalam aktifitas yang saling terkait untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Seterusnya, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen ditujukan untuk penggunaan sumberdaya organisasi, baik manusia maupun bukan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian/memadukan sumberdaya (sumberdaya manusia, peralatan, perlengkapan, bahan/material, dan dana) melalui sejumlah masukan manajemen (terdiri dari tugas, rencana, program, limitasi yang terwujud dalam bentuk ketentuan-ketentuan, pengendalian dan kesan dari anak buah) untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam konteks perencanaan, sebagaimana tersirat dalam sebuah buku yang ditulis oleh G.R. Terry (1993 : 56), digambarkan sebagai:

“pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan pikiran-pikiran atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperoleh untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Perencanaan merupakan pijakan awal untuk menentukan arah pembangunan nasional melalui penetapan kebijakan dan program yang tepat serta dengan mengoptimalkan sumber daya dan melibatkan pelaku pembangunan nasional. Bagi bangsa Indonesia, perencanaan pembangunan memiliki tujuan yang sangat strategis dan vital yaitu untuk menentukan arah perjalanan kehidupan bangsa ke depan. Setidaknya terdapat lima argumentasi yang mendasarinya. *Pertama*, dalam jangka panjang perencanaan pembangunan nasional sangat dibutuhkan sebagai salah satu instrumen untuk mencapai tujuan kehidupan berbangsa dan bernegara. *Kedua*, dalam jangka yang lebih pendek perencanaan pembangunan sangat dibutuhkan untuk mengatasi berbagai permasalahan penting dan mendesak seperti kemiskinan, pengangguran, kualitas pendidikan dan kesehatan yang masih rendah, konflik sosial di berbagai wilayah, kesenjangan pertumbuhan ekonomi antar daerah dan kawasan, serta permasalahan sosial, ekonomi, politik, dan lain-lain. *Ketiga*, dalam era globalisasi perencanaan pembangunan sangat diperlukan untuk menyusun arahan strategis bagi kegiatan pembangunan dalam rangka mengantisipasi perkembangan dunia yang cepat berubah dan situasi/kondisi Indonesia di masa datang dalam berbagai aspek sosial, ekonomi, demografi, dan sebagainya. *Keempat*, ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh Pemerintah untuk melaksanakan pembangunan sangat terbatas sehingga perencanaan sangat diperlukan untuk menentukan prioritas pembangunan yang diperlukan, menentukan tujuan dan sasaran kinerja yang hendak dicapai, serta mengalokasikan sumber daya (anggaran, SDM, dan lainnya) secara tepat, efektif, efisien, realistis, dan konsisten. *Kelima*, dalam era desentralisasi perencanaan pembangunan nasional secara strategis semakin diperlukan untuk sinkronisasi kegiatan pusat dan daerah serta antardaerah, dan pembangunan sinergi pusat dan daerah serta antardaerah. (Pidato Presiden RI dalam penyampaian Rencana Pembangunan Nasional, 2010)

Menurut Ernest Dale dan L.C. Michelon (1999 : 3) menyatakan bahwa "perencanaan adalah kegiatan dengan menetapkan tujuan-tujuan dan termasuk memerinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.

Universitas Indonesia

Sukanto (1983 : 34), "perencanaan adalah pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijaksanaan, taktik, prosedur, dan program-program". Sedangkan, Handoko (1989 : 124) berpendapat "perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang akan dilakukan, kapan dan oleh siapa".

Louis A. Allen (dalam M. Manullang, 1988 : 18) menjelaskan "Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan". G.R. Terry dan L.W. Rue (1993 : 45) "perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan yang akan dikerjakan selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan dapat dicapai". Lebih jauh, Koontz dkk., (1988 : 75), "perencanaan adalah pengambilan keputusan; perencanaan merupakan upaya pemilihan arah tindakan yang diikuti satu perusahaan, dan setiap departemennya".

Wursanto (2003 : 269) menjelaskan bahwa "perencanaan merupakan proses pemikiran dan penentuan secara jelas dari segala sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi". Sementara itu, Sondang P. Siagian (1982 : 54) mengemukakan beberapa hal tentang perencanaan:

- 1). Perencanaan adalah seluruh proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2). Perencanaan merupakan fungsi organik pertama dari administrasi dan manajemen, alasannya adalah tanpa adanya rencana mereka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka pencapaian tujuan.
- 3). Perencanaan sebagai fungsi organik manajemen merupakan perumusan yang teliti daripada kebijaksanaan mengenai berbagai aspek serta kegiatan, termasuk resources dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Denhardt (1985: 175), menjelaskan bahwa dalam perencanaan “organisasi tidak dianggap berada di ruang vakum, tapi baik tujuan maupun langkah-langkah organisasi untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilihat dalam konteks sumberdaya dan kendala yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut.” Kepekaan terhadap lingkungan inilah yang membuat organisasi menjadi lebih cerdas, perencanaannya lebih terfokus dan meningkatkan kemampuan pemahamannya terhadap resiko relatif berkaitan dengan alternatif-alternatif rencana. Kajian lingkungan (*environmental scan*) mendorong organisasi untuk melihat di luar dirinya dalam ruang maupun waktu.

Dalam penyusunan program (perencanaan) harus dapat menunjukkan akuntabilitas kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit organisasi yang bersangkutan, disamping itu dalam penyusunan program dan kegiatan yang disusun merupakan bagian dari upaya pencapaian tujuan perencanaan kebijakan (*policy planning*) pada tingkat kabinet (Muldiyanto, 2010 : 16). Selanjutnya Muldiyanto, 2010 : 16-17) juga menjelaskan bahwa kerangka pikir penyusunan program dan kegiatan harus didasarkan dalam rangka pencapaian kinerja dampak (*impact*) dari tingkat perencanaan yang lebih tinggi, yaitu pencapaian prioritas pada tingkat Kabinet/Pemerintah dan/atau dalam rangka pencapaian visi, misi dan sasaran strategis pada tingkat Kementerian/Lembaga (K/L). Dan pertimbangan dalam penyusunan program adalah harus mengacu kepada beberapa hal sebagai berikut:

1. Program harus disusun dalam kerangka strategis nasional

Dalam menyusun program harus sudah memperhitungkan bahwa program yang akan digunakan merupakan salah satu elemen dalam pencapaian rencana pembangunan nasional. Program yang akan digunakan harus dapat menggambarkan kontribusi dari pelaksanaan pemerintahan dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional.

2. Program harus jelas penanggung jawabnya

Setiap program harus secara jelas dapat menunjukkan hasil (*outcome*) yang akan dicapai dan unit organisasi yang bertanggung jawab atas pencapaian kerjanya.

3. program harus dapat dijabarkan ke dalam kegiatan

dalam penyusunan program harus dapat diuraikan kegiatan-kegiatan yang nanti akan memberikan kontribusi dalam pencapaian kinerja program, hubungan program dan kegiatan merupakan hubungan hirarki yang menunjukkan bahwa satu kegiatan hanya terkait dengan satu program, dan satu program dapat dijabarkan dalam beberapa kegiatan.

4. Program harus didefinisikan sebagai cara untuk mendukung prioritas

Dalam menyusun program harus mempertimbangkan pilihan-pilihan dalam pelaksanaannya, apakah secara teknis dapat dilakukan atau tidak. Dan harus ada kejelasan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil kebijakan yang telah ditentukan.

5. Program harus terintegrasi dalam manajemen anggaran yang berbasis

Program harus sejalan dengan pemberian anggaran, yaitu dengan menunjukkan kejelasan hubungan antara anggaran dengan kinerja yang dihasilkan oleh program tersebut.

6. Program harus memasukkan seluruh sumber pendanaan

Program harus mensyaratkan bahwa seluruh sumber pendanaan, baik yang bersifat belanja rutin, belanja pembangunan maupun pos pembiayaan harus diperhitungkan menjadi satu kesatuan. Hal ini ditujukan untuk memudahkan dalam melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan program terhadap alokasi yang dibutuhkannya.

Dengan melihat beberapa penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan pada hakekatnya merupakan penentuan pilihan secara sadar

mengenai tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dari penentuan ini dapat dilihat bahwa perencanaan adalah suatu proses pemikiran yang rasional dari penerapan secara tepat mengenai berbagai macam hal yang akan dikerjakan dimasa datang, dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Koontz menjelaskan tujuan dan sifat perencanaan dapat diringkas dengan menunjukkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1). Prinsip memberi sumbangan kepada tujuan-tujuan. Maksud setiap rencana adalah memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.
- 2). Prinsip keunggulan perencanaan. Perencanaan secara logis mendahului pelaksanaan semua fungsi manajerial lainnya.
- 3). Prinsip efisiensi rencana. Efisiensi rencana sebagaimana diukur dengan besar kontribusinya terhadap tujuan dan sarana sesuai dengan biaya yang diperlukan untuk memfokuskan dan mengoperasikannya dan dengan akibat yang tidak tampak.

Heidjrahman R. (1990), berpendapat ada tujuh prinsip dan petunjuk untuk menyusun perencanaan yang baik, yakni:

- 1). Rencana harus memiliki tujuan yang khas. Hal ini penting karena dengan tujuan yang khas, semua kegiatan dapat diarahkan untuk mencapai hasil perencanaan tersebut. Tujuan harus jelas dan mudah dipahami oleh semua orang yang akan melaksanakan rencana itu.
- 2). Ada kegiatan yang diprioritaskan. Suatu rencana tanpa ada kegiatan pelaksanaan, tidak lebih dari selembar kertas yang tak berarti karena kegiatan mencapai tujuan dari suatu rencana banyak macamnya dan disisi lain terdapat faktor-faktor pembatas. Oleh karena itu, perlu ada kegiatan kunci (prioritas), sehingga ada jaminan bahwa pelaksanaan rencana akan berjalan secara efektif dan efisien.

- 3). Melibatkan semua orang. Hendaknya semua orang dilibatkan dalam pembuatan rencana, baik seluruh tahap maupun tahap-tahap tertentu dari proses perencanaan. Hal ini akan menimbulkan rasa bertanggungjawab dalam tahap pelaksanaan rencana sehingga dapat berjalan lancar, komunikasi lancar, koordinasi lancar.
- 4). Perencanaan mencakup pelaksanaan fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian. Hal ini penting karena perencanaan merupakan fungsi yang mendahului kegiatan manajemen lainnya, sehingga rencana akan memiliki sifat sebagai acuan dari fungsi manajemen lainnya.
- 5). Rencana harus selalu diperbaiki, dikarenakan situasi dan kondisi selalu berubah maka rencana juga harus selalu dilakukan perubahan-perubahan. Sebab bila tidak rencana tersebut sulit untuk dijadikan pedoman baik dalam pelaksanaan maupun untuk kepentingan pengendaliannya.
- 6). Penanggungjawab Perencana. Perlu ditunjuk orang atau staf khusus yang bertanggungjawab dalam penyusunan rencana. Dengan demikian, meskipun banyak orang yang terlibat didalam penyusunannya, namun ada orang yang bertanggungjawab terhadap hasil akhir perencanaan tersebut.
- 7). Semua perencanaan selalu bersifat tentatif dan bersifat interim. Rencana tidak ada yang bersifat final, sebab rencana yang baik harus memiliki keluwesan terhadap perubahan-perubahan yang ada.

Pendapat lain dikemukakan oleh Luther Gullick (dalam Sarwoto, 1979 : 79) yang menyebutkan bahwa perencanaan yang baik meliputi:

- 1). Tujuan dirumuskan secara jelas. Apabila tujuan kurang jelas akan sulit untuk merumuskan bagian-bagian lain dalam merealisasikan tujuan-tujuan itu.
- 2). Sifatnya harus sederhana (*simple*). Sederhana tidak dalam arti mudah, melainkan dalam arti sebatas kemungkinan dapat dilaksanakan. Tidak muluk-

muluk melainkan rasional. Dengan kesederhanaan ini akan dapat dengan mudah dipahami oleh setiap anggota kelompok.

- 3). Memuat juga analisa-analisa dan penjelasan-penjelasan serta penggolongan tindak usaha atau kegiatan yang direncanakan untuk dilakukan.
- 4). Mempunyai sifat *flexible*. Sesuatu rencana bagaimanapun baiknya, rasionilnya dengan didasarkan pada kenyataan, tetapi kenyataan itu adalah dari waktu yang lalu. Sedangkan perencanaan direncanakan untuk waktu yang akan datang. Dalam keadaan itupun sewaktu-waktu dapat berubah, sehingga ramalan untuk waktu yang akan datang bisa tepat dan bisa meleset. Oleh karena itu, dengan evaluasi-evaluasi antar waktu dapat diketahui bahwa pelaksanaan dari perencanaan dalam menghadapi berbagai kesulitan yang tidak dapat diramalkan sebelumnya. Perencanaan harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan, justru untuk menyelamatkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai. *Flexible* itupun perlu karena kalau tidak, perencanaan dapat gagal dalam pelaksanaannya.
- 5). Ada keseimbangan (*balanced*) dalam perencanaan itu, baik (1) Kedalam, berarti keseimbangan berbagai bagian proyek daripada rencana itu. Tidak perlu sama tetapi berimbang menurut urgensinya/kepentingannya. (2) Keluar, berarti keseimbangan antara tujuan (*ends*) dan syarat-syaratnya (*means*).
- 6). Dari perencanaan itu kita harus memperoleh kesan bahwa segala sesuatu yang tersedia (tenaga, biaya dan segala sumber yang tersedia dan akan dapat disediakan) digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diformulasikan perencanaan yang baik adalah:

- 1). Rencana harus memiliki tujuan yang jelas dan khas. Dengan tujuan yang jelas dan khas, maka semua kegiatan mudah dipahami oleh semua orang yang akan melaksanakan rencana itu yang diarahkan untuk mencapai hasil perencanaan tersebut.

- 2). Ada kegiatan yang diprioritaskan. Terdapat kegiatan kunci (prioritas) sehingga ada jaminan pelaksanaan perencanaan akan berjalan secara efektif dan efisien.
- 3). Melibatkan semua orang. Dalam membuat rencana hendaknya melibatkan semua orang sehingga akan menimbulkan rasa tanggungjawab dalam tahap pelaksanaan rencana nantinya.
- 4). Perencanaan mencakup pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan merupakan fungsi yang mendahului kegiatan manajemen lainnya sehingga rencana digunakan sebagai acuan dari fungsi manajemen lainnya.
- 5). Rencana harus mempunyai sifat *flexible*. Rencana harus selalu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dikarenakan untuk menyelamatkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
- 6). Penanggungjawab perencanaan. Perlu ditunjuk orang yang bertanggungjawab dalam penyusunan rencana terhadap hasil akhir perencanaan tersebut.

Sedangkan secara teknis Hasibuan (1985) mengemukakan terdapat beberapa persyaratan untuk membuat suatu perencanaan yang baik, yakni:

- 1). Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan,
- 2). Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data dan fakta,
- 3). Menetapkan beberapa alternatif dan premisnya,
- 4). Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana.

Perencanaan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sukanto (1983).

“Rencana merupakan tulang punggung kegiatan. Organisasi yang mengadakan perencanaan dan mempunyai rencana dapat dikatakan akan lebih dibandingkan dengan organisasi yang tidak mengadakan perencanaan atau yang tidak mempunyai rencana karena sifat-sifat yang baik dari perencanaan adalah rencana”.

Universitas Indonesia

Sementara itu, untuk melihat secara jelas dan dapat menilai efektivitas dari perencanaan, maka dapat diperhatikan dari kriteria-kriteria penilaian perencanaan. Handoko (1989) memaparkan kriteria-kriteria penilaian perencanaan adalah:

1) Kegunaan

Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya yang lain, suatu rencana harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana. *Fleksibilitas* adalah esensi bagi kesuksesan perencanaan strategik. Hal ini memerlukan analisis, peramalan, pengembangan rencana dengan mempertimbangkan segala sesuatu dan pembuatan perencanaan sebagai proses yang berkesinambungan. Rencana hendaknya dapat melakukan penyesuaian secara cepat dan lancar terhadap perubahan kondisi lingkungan tanpa kehilangan efektivitas.

Rencana juga memerlukan *stabilitas*, karena bila rencana terlalu sering sering berubah akan menjadi tidak efektif. Rencana tidak perlu harus diubah atau dimodifikasi secara luas hanya karena adanya perubahan-perubahan lingkungan. Sifat *Kontinuitas* juga diperlukan agar perencanaan dapat berkesinambungan. Disamping itu, perencanaan dibuat sederhana, karena semakin kompleks rencana akan semakin sulit untuk disampaikan dan diimplementasikan.

2). Ketepatan dan Obyektivitas

Rencana-rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat. Perencanaan juga harus lebih didasarkan atas pemikiran yang realistik dan fakta-fakta yang sebenarnya tentang persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dibanding sasaran pribadi pembuat rencana. Agar tercapai

perencanaan tersebut, proses penyusunannya harus didasarkan atas pemikiran yang obyektif.

3). Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha, dan aliran emosional. Salah satu pedoman penting dalam perencanaan: Jangan lakukan perencanaan bila hasil-hasil meningkatkan penghasilan atau mengurangi biaya lebih kecil daripada biaya perencanaan dan implementasinya.

4). Akuntabilitas

Ada dua aspek akuntabilitas perencanaan: (1) tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan, dan (2) tanggung jawab atas implementasi rencana. Suatu rencana harus mencakup keduanya.

5). Ketepatan Waktu

Para perencana harus membuat berbagai perencanaan. Berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat akan dapat menyebabkan rencana tidak tepat atau sesuai untuk berbagai perbedaan waktu.

2.1.2. Pengorganisasian

Pengertian organisasi seperti dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1992 : 13) adalah “sebagai hubungan-hubungan yang terpolakan di antara orang-orang berurusan dengan aktivitas-aktivitas ketergantungan yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu”. Menurut James D. Mooney (dalam Sutarto, 1984 : 23) ”organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama). Ernest Dale dan L.C. Michelon (1999 : 8) menambahkan bahwa “pengorganisasian mencakup pembagian pekerjaan ke dalam misi-misi yang dapat ditangani seorang manusia saja, dan memberikan cara-cara koordinasi”. Sedangkan, Robbins (1995 : 4) memberikan definisi organisasi sebagai:

kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan”.

Menurut Koontz dkk., (1988 : 75), “pengorganisasian adalah bagian dari manajemen yang mencakup upaya penyusunan struktur peran secara sengaja untuk dilaksanakan orang-orang dalam suatu perusahaan”. Kaitannya dengan hal tersebut, mengorganisasikan adalah “proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi (Stonner dkk., 1996 : 11). Dalam sebuah tulisan yang dikemukakan oleh Terry, pengertian pengorganisasian adalah :

Penetapan, penggolongan, dan pengaturan berbagai kegiatan yang perlu untuk mencapai tujuan, penugasan orang-orang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut, memberikan fakta-fakta lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukkan pendelegasian wewenang pada masing-masing orang untuk melaksanakan kegiatan dengan baik.

T. Hani Handoko (1984 : 26) menjelaskan pengorganisasian adalah “penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi”. Wursanto (2003 : 269) menjelaskan bahwa ”pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan kegiatan-kegiatan, tugas-tugas, tanggungjawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu kesatuan gerak dalam rangka pencapaian tujuan, atau dalam rangka melaksanakan rencana. Sedangkan, S. Yuwono (1983 : 44) menyebutkan pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokkan, mengatur berbagai macam aktifitas yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan dalam keterikatan formal, hirarki dan hubungan kerja.

Dalam ensiklopedia administrasi, pengorganisasian (*organizing*) diartikan sebagai “rangkaiian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara ketiga macam pandangan atau pejabatnya”. Dengan demikian, di antara ketiga macam pandangan tentang pengertian organisasi, maka pandangan yang tepat adalah yang menganggap organisasi sebagai suatu sistem kerjasama, sistem hubungan, sistem sosial (Ensiklopedia Administrasi, 1977 : 234).

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan pembagian tugas dan fungsi dalam suatu organisasi, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka langkah-langkah yang harus diambil secara berturut-turut :

- 1). Mengetahui tujuan organisasi,
- 2). Memerinci pekerjaan yang akan dilakukan didalam komponen-komponen aktifitas,
- 3). Mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam unit-unit praktis,
- 4). Untuk setiap kegiatan atau kelompok kegiatan yang harus dilaksanakan, maka perlu diberikan batasan yang jelas semua tugas yang harus dilakukan serta memberikan sarana fisik dan lingkungan yang diperlukan,
- 5). Kepada para pegawai supaya diberikan tugas melaksanakan pekerjaan,
- 6). Melimpahkan wewenang kepada pegawai untuk menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam menjalankan tugas pengorganisasian, antara lain :

- Pemahaman terhadap tujuan organisasi,
- Perincian tugas yang akan dilaksanakan,

- Pembagian tugas yang jelas,
- Pelimpahan wewenang kepada pegawai untuk menjalankan tugasnya.

Menurut S. Yuwono (1983 : 44-45) agar suatu organisasi dapat efisien, maka dalam pengorganisasian pemimpin organisasi harus memperhatikan pedoman-pedoman sebagai berikut :

1). Perumusan tujuan dengan jelas

Keutuhan yang ingin dicapai organisasi harus dirumuskan dengan jelas sehingga dapat dijadikan pedoman untuk menyusun berbagai fungsi aktifitas dan tugas yang seharusnya ada demi tercapainya tujuan.

2). Pembagian Kerja

Bila dihubungkan dengan satuan unit kerja, pembagian kerja berarti perincian serta pengelompokan aktifitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu. Bila dihubungkan dengan pejabat, pembagian kerja berarti perincian serta pengelompokan tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu. Dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan ketentuan-ketentuan :

- tiap-tiap satuan unit kerja organisasi hendaknya mempunyai daftar perincian aktifitas yang jelas,
- tiap-tiap pejabat harus mempunyai daftar perincian tugas yang jelas,
- jumlah tugas masing-masing pejabat hendaknya berkisar antara 4 - 15 macam agar tidak membosankan dan tidak memberatkan,
- variasi tugas bagi seorang pejabat jangan terlalu jauh berbeda,
- beban tugas diantara para pejabat hendaknya yang merata,
- penempatan para pejabat hendaknya yang tepat sesuai dengan pengalaman, kecakapan, keahlian, pendidikan,

- pembagian kerja jangan sampai menimbulkan pengkotakan pejabat melainkan satu sama lain harus dapat saling membantu.

3). Koordinasi

Koordinasi adalah kesatuan dan keselarasan tugas diantara para pejabatnya, sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, kekembaran dan kekosongan kerja. Melalui koordinasi akan dapat dihindarkan tindakan-tindakan berupa :

- perasaan lepas satu sama lain antara satuan organisasi karena anggapan unitnya yang paling penting,
- tabrakan penanganan atau tidak ada perhatian sama sekali mengenai sesuatu tugas,
- timbulnya macam-macam pendapat atau kebijaksanaan dalam menghadapi masalah yang sama yang berakibat tidak adanya kesatuan langkah atau kesatuan tindakan.

4). Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilakukan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang harus dikembangkan oleh pemimpin dalam organisasi agar :

- pemimpin tidak terlibat sampai penanganan tugas yang sekecil-kecilnya,
- proses pengambilan keputusan dapat lebih cepat.

5). Rentangan Kontrol (*Span of Control*)

Rentangan kontrol adalah jumlah terbanyak bawahan yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu yaitu untuk satuan organisasi utama berkisar antara 3 – 10 orang bawahan dan untuk satuan organisasi lanjutan jumlah bawahan tersebut berkisar 10 – 20 orang.

Dalam organisasi Pemerintahann RI, pedoman angka span of control tersebut dapat dilihat pada Landasan dan Pedoman Induk Penyempurnaan Administrasi Negara RI, antara lain :

- Direktorat Jenderal terdiri dari : 5 Direktorat
- Sekretariat Jenderal terdiri dari : 7 Biro.

Untuk tingkat Pemerintahan Daerah dapat dilihat pada Keputusan Menteri

Dalam Negeri Nomor: 30 Tahun 1976:

- Sekwilda mempunyai Asisten Sekwilda : 3
- Sekretariat Wilayah Daerah memiliki Biro-Biro yang jumlahnya : 9
- Biro mempunyai Bagian-Bagian dengan ancar-ancar jumlahnya : 3 – 4
- Bagian mempunyai Sub-Sub Bagian yang jumlahnya paling banyak : 4.

6). Jenjang Organisasi

Jenjang organisasi adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam suatu fungsi tertentu. Jumlah jenjang ini sebaiknya berkisar antara 2 – 5 tingkat saja. Struktur organisasi hendaknya berisi tingkat-tingkat yang berjumlah sedikit mungkin dan membentuk saluran perintah yang sependek mungkin.

7). Keseimbangan

Asas keseimbangan berarti satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada susunan organisasi sesuai dengan peranannya. Satuan organisasi yang peranannya sama penting harus ditempatkan pada susunan organisasi pada jenjang yang sama, satuan organisasi yang peranannya menyeluruh jangan hanya diletakkan pada satuan lain yang peranannya lebih sempit, satuan organisasi yang peranannya penting harus diletakkan pada jenjang utama.

Untuk lebih menjamin organisasi tersebut dapat berproses secara teratur dalam dinamikanya, persyaratan organisasi di atas perlu dilengkapi dengan

Universitas Indonesia

pedoman tentang hubungan kerja yaitu pedoman yang bertujuan menjamin adanya penyatu-paduan individu-individu kedalam situasi kerja tertentu untuk dapat mencapai tujuan organisasi dalam kondisi yang seimbang dengan kepuasan anggota-anggota organisasi. Sesuai dengan struktur organisasi, hubungan kerja dalam organisasi pada dasarnya dibedakan menjadi :

- a). Hubungan kerja pengarahan dari pimpinan. Secara fungsional struktur pimpinan berkewajiban untuk mengarahkan para anggota organisasi agar memiliki kemahiran dan kemauan kerja dalam penanganan tugas-tugasnya,
- b). Hubungan kerja pertanggung-jawaban. Bawahan secara fungsional harus menyampaikan masukan-masukan informasi kepada pimpinan agar pimpinan dapat memonitor bidang-bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga fungsi kepemimpinannya dapat ditangani dengan sebaik-baiknya,
- c). Hubungan kerja koordinasi. Hubungan kerja antar pejabat yang kedudukannya kurang lebih sama derajatnya yang mempunyai fungsi yang berbeda tapi interdependen sifatnya,
- d). Hubungan kerja fungsional. Hubungan kerja antara pejabat yang mempunyai kesamaan fungsi.

2.1.3. Pelaksanaan program

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai pelaksanaan program, maka yang perlu diketahui sebelumnya adalah mengenai konsepsi kebijakan. Hal ini dikarenakan program atau kegiatan yang diselenggarakan oleh instansi Pemerintah pada hakekatnya merupakan pengejawantahan dari kebijakan (publik) yang dilakukan oleh negara atau Pemerintah. Dye (1971: 1) mengartikan kebijakan sebagai pilihan pemerintah, baik untuk melakukan sesuatu ataupun tidak melakukan sesuatu. Anderson (1979: 3) menyebutkan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan

Universitas Indonesia

dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah.

Lasswell dan Kaplan (1990 : 71) mendefinisikan kebijakan (*policy*) sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah. Sedangkan Friedrich (1996 : 79) menyebutkan kebijakan sebagai :

“..... serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu”.

Sementara itu, Amara Raksasataya (dalam Tjokroamidjojo : 1996 : 5) mengemukakan kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, suatu kebijaksanaan memuat tiga elemen, yaitu :

- 1). Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;
- 2). Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
- 3). Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dari pengertian kebijakan negara di atas dan dengan mengikuti paham bahwa kebijakan negara itu harus mengabdikan pada kepentingan masyarakat, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan negara (*public policy*) itu adalah : “serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat”.

Dikaitkan dengan konsepsi-konsepsi mengenai kebijakan di atas, maka pelaksanaan atau implementasi program atau kegiatan instansi Pemerintah dapat pula dikaitkan dengan implementasi kebijakan publik (negara). Seperti diungkapkan sebelumnya, hal ini disebabkan program atau kegiatan instansi

Universitas Indonesia

Pemerintah pada hakekatnya merupakan pengejawantahan atau penerapan kebijakan publik. Mazmanian dan Sabatier (dalam Solihin Wahab, 1991 : 54), menyebutkan implementasi kebijakan sebagai peristiwa dan aktivitas yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan publik, baik yang menyangkut usaha untuk mengadministrasikannya ataupun usaha yang memberikan dampak tertentu kepada masyarakat.

Secara lebih terperinci Mazmanian dan Sabatier (dalam Solihin Wahab, 1991 : 54) menjelaskan konsep implementasi kebijakan sebagai berikut :

”Implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dalam berbagai cara untuk menstrukturkannya atau mengatur implementasinya”.

Kaitannya dengan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan (atau disini disebut sebagai program atau kegiatan), maka dapat dilihat dari sejauhmana penerapan suatu kebijakan dapat mencapai tujuan kebijakan tersebut (Dwiyanto, 1994 : 71). Selain dapat dilihat dari tingkat ketercapaian tujuan kebijakan (*the degree of accomplishment*), keberhasilan implementasi kebijakan dapat pula dilihat dari sejauhmana organisasi penyelenggara kebijakan mematuhi kebijakan tersebut (*the degree of compliance*).

Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan terdapat beberapa model implementasi yang dikemukakan oleh para ahli administrasi publik. Goggin (1990 : 31) mengemukakan model komunikasi yang mengkonseptualisasikan proses implementasi pada level negara sebagai hasil dari pilihan negara tersebut. Pilihan negara itu tidak dibuat dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal pemerintah, yang disebut *inducement* dan *constraint*, baik yang berada pada level pusat maupun daerah. *Inducement* ini merupakan

Universitas Indonesia

faktor, baik berupa tindakan maupun keadaan, yang mendorong implementasi. Sebaliknya, *constraint* merupakan faktor penghambat implementasi. Dorongan dan hambatan pada model komunikasi tersebut terdiri dari tiga kelompok, yaitu dorongan dan hambatan pada tingkat atas, dorongan dan hambatan pada tingkat daerah, kapasitas negara dan keputusan.

Hubungan ketiga kelompok di atas dalam implementasi kebijakan merupakan proses yang sangat kompleks yang terjadi pada lingkungan yang kompleks pula. Model komunikasi dapat mempermudah hubungan dalam implementasi dalam antar pemerintah. Model implementasi ini menolak suatu pilihan pendekatan *bottom-up* ataupun pendekatan *top-down* secara ekstrim, melainkan mengintegrasikan kedalam visi yang lebih komprehensif tentang implementasi kebijakan antar pemerintah.

Hoogwood dan Gun (dalam Wahab, 1991 : 48) mengembangkan model yang dianggap dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi. Mereka membagi dua katagori penyebab kegagalan suatu kebijakan, yakni *non-implementation* (tidak terimplementasikan) dan *unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil). Tidak terimplementasikan mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat didalam pelaksanaannya tidak mau bekerjasama, atau mereka bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan yang digarap diluar jangkauan kekuasaan, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulangi. Akibatnya, implementasi yang efektif sukar untuk dipenuhi.

Sementara itu, implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi manakala suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan (misalnya tiba-tiba terjadi peristiwa pergantian kekuasaan, bencana alam dan sebagainya) kebijakan

tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki.

Faktor penyebab lainnya adalah bahwa kebijakan itu gagal karena sebenarnya sejak awal kebijakan tadi memang jelek, dalam artian bahwa ia telah dirumuskan secara sembrono, tidak didukung oleh informasi yang memadai, alasan yang keliru atau asumsi-asumsi dan harapan-harapan yang tidak realistis (Wahab, 1991 : 48).

Meter dan Horn (dalam Wibawa, 1994 : 19) membuat model yang menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi kebijakan. Pada model yang dimaksud berbagai faktor yang dianggap mempengaruhi implementasi kebijakan adalah (1) standar dan sasaran kebijakan; (2) sumber daya; (3) komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas; (4) karakteristik organisasi komunikasi antar organisasi; (5) kondisi sosial, ekonomi dan politik; (6) sikap pelaksana. Lebih lanjut Meter dan Horn menyebutkan bahwa organisasi pelaksana memiliki enam variabel, yaitu : (a) kompetensi dan jumlah staf; (b) rentang dan derajat pengendalian; (c) dukungan politik yang dimiliki; (d) kekuatan organisasi; (e) derajat keterbukaan dan kebebasan komunikasi, dan (f) keterkaitan dengan pembuat kebijakan.

Sementara itu, Dessler mengemukakan beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan, yaitu: *pertama*, perbedaan individu dalam memahami situasi dan kondisi suatu masalah yang dihadapi sehingga menyebabkan keputusan yang diambil berbeda. Perbedaan tersebut menyangkut program yang dikembangkan, pendekatan dalam pelaksanaan program, sumberdaya yang dilibatkan dalam pelaksanaan kebijakan, maupun standar untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program.

Kedua, pengambilan keputusan melalui "jalan pintas" (*shortcuts*), yakni keputusan yang diambil di luar dari kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini terjadi dikarenakan adanya perubahan situasi dan kondisi pada saat pelaksanaan kebijakan yang menuntut perlu diambil suatu kebijakan agar pelaksanaan

Universitas Indonesia

program lebih efektif. Pengambilan keputusan yang demikian memiliki peluang keberhasilan yang rendah karena diputuskan dalam waktu yang singkat dan kurang melibatkan partisipasi pihak lain. Keputusan ini seringkali disebut juga "rules of thumbs" atau "heuristics", yang lebih bersifat direktif dari atasannya kepada pelaksana atau bawahan.

Ketiga, perumusan masalah harus jelas, tidak bermakna ganda (*ambiguous*) tetapi dapat dipahami oleh berbagai pihak yang terkait. Perumusan masalah yang jelas akan lebih mengarahkan para pihak terkait dalam mengambil keputusan secara tepat.

Keempat, "anchoring", yakni ketepatan dan kecukupan informasi yang dimiliki dalam merumuskan masalah untuk mengambil keputusan karena adanya keterbatasan untuk mendapatkan informasi yang lengkap.

Kelima, kondisi psikologis (*psychological set*), yakni kecenderungan seseorang berpikir yang berfokus pada suatu pemecahan masalah meskipun hal tersebut terlalu rumit. Kondisi yang demikian akan mengabaikan untuk memikirkan pemecahan masalah dengan pendekatan lain yang lebih sederhana.

Keenam, hambatan organisasi, yakni kebijakan atau prosedur organisasi yang terlalu kaku sehingga menghambat pengambilan keputusan secara cepat dan tepat.

Implementasi kebijakan akan mengalami masalah apabila jangka waktu implementasi kebijakan jauh lebih lama daripada yang direncanakan, kurang baiknya koordinasi, dan kompetensi para pelaksana kebijakan yang kurang memadai (Alexander dalam Salusu, 2003 : 341). Dengan demikian, implementasi suatu kebijakan perlu mempertimbangkan kompetensi para petugas yang akan mengoperasikannya dan juga perlu didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

2.2. Operasionalisasi Variabel dan Indikator

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana pengaruh perencanaan dan pengorganisasian terhadap pelaksanaan (implementasi) program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Sebagai upaya untuk membantu pemahaman terhadap konsep-konsep yang terkait dalam pembahasannya, maka perlu adanya operasionalisasi terhadap variabel-variabel yang akan dibahas serta indikator-indikatornya. Secara garis besar variabel operasional dari penelitian ini adalah seperti tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel: 2.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Statistik
1	Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan yang akan dikerjakan selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan dapat dicapai (G.R. Terry dan L.W. Rue, 1993 : 45)	1. Kegunaan 2. Ketepatan dan Obyektif 3. Efektivitas Biaya 4. Akuntabilitas 5. Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan yg sesuai dg perubahan • Perencanaan yg stabil • Perencanaan yg kontinyu • Perencanaan yg sederhana • Perencanaan disusun secara jelas dan nyata • Perencanaan didasarkan atas informasi yg tepat • Perencanaan dipedomani pemikiran yg obyektif • Pembiayaan perencanaan sesuai dg alokasi yg ditetapkan/diperlukan • Pembiayaan perencanaan sesuai dg alokasi yg ditetapkan/diperlukan • Unit Perencana bertanggungjawab thd penyusunan perencanaan • Unit Perencana bertanggungjawab thd pelaksanaan kegiatan/program • Unit Perencana bertanggungjawab thd hasil pelaksanaan kegiatan/program • Perencanaan yg sesuai dg waktu yg ditetapkan • Perencanaan disusun sesuai dg waktu yang dibutuhkan 	Skala Likert

2	<p>Pengorganisasian adalah bagian dari manajemen yang mencakup upaya penyusunan struktur peran secara sengaja untuk dilaksanakan orang-orang dalam suatu perusahaan (Koontz dkk., 1988 : 75)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanaman thd tujuan organisasi 2. Perincian tugas 3. Pembagian tugas 4. Pelimpahan wewenang 	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan yg jelas • Pemahaman terhadap tujuan • Kesesuaian tujuan dg lingkungan organisasi atau masyarakat • Kesesuaian kegiatan organisasi dg tujuan organisasi • Adanya Job Description • Kesesuaian pekerjaan dg job description-nya • Keterkaitan satu tugas dg tugas lainnya • Kesenambungan kegiatan/pekerjaan • Kesesuaian struktur organisasi dg tujuan organisasi • Kesesuaian jumlah struktur dg kebutuhan • Struktur organisasi menjamin pelaksanaan kegiatan organisasi • Kesesuaian penempatan SDM pada struktur organisasi • Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan • Pendelegasi melimpahkan wewenang yg diperlukan untuk mencapai tujuan/tugas • Penerima delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab • Pendelegasi menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil2 yg dicapai 	Skala Likert
3	<p>Implementasi Program sebagai peristiwa dan aktivitas yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan publik, baik yang menyangkut usaha untuk mengadministrasikannya ataupun</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Ketercapaian Tujuan Kebijakan 2. Tingkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian dengan target • Kesesuaian dengan standar • Kesesuaian dengan waktu • Kesesuaian dengan biaya • Kesesuaian dengan jumlah program • Upaya memperbaiki pencapaian waktu penyelesaian • Upaya memperbaiki pencapaian mutu/kualitas hasil kerja • Upaya memperbaiki pencapaian sasaran (outcomes) • Kesesuaian dengan garis-garis kebijakan yang ditentukan (makro) 	Skala Likert

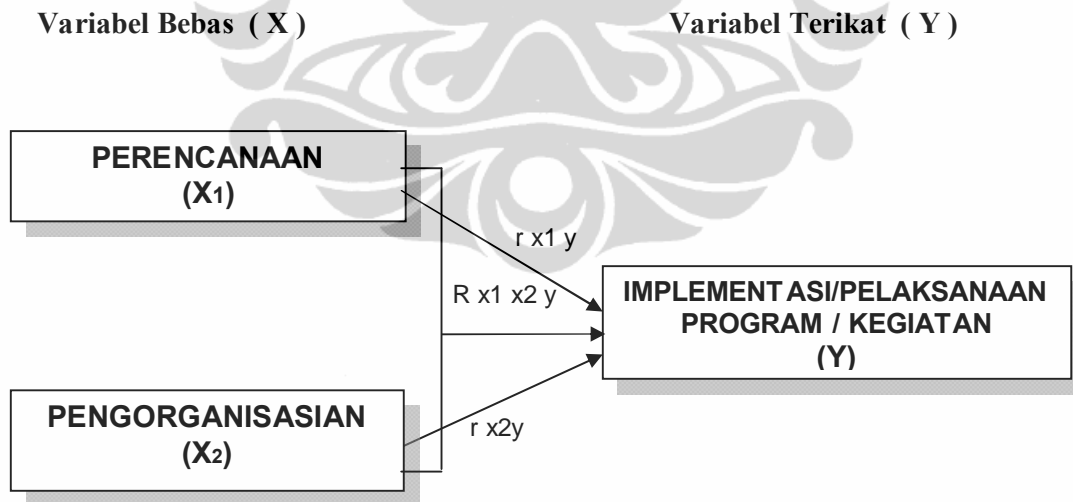
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	<p>usaha yang memberikan dampak tertentu kepada masyarakat (Mazmanian dalam Solihin Wahab, 1991 : 54),.</p>	<p>Kepatungan terhadap Kebijakan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian dengan perencanaan strategis (Renstra)/jangka panjang • Kesesuaian dengan perencanaan tahunan (Repeta)/jangka pendek • Kesesuaian dengan perencanaan dari masing-masing unit kerja • Kesesuaian dengan pagu dalam DIPA (dari Dep. Keuangan) • Kesesuaian dengan harga satuan (HSU) yang ditetapkan 	
--	---	--------------------------------------	---	--

2.3. Model Analisis

Sebagai acuan dalam analisis masalah penelitian, maka dapat digambarkan model analisis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam administrasi (Sugiyono (2001 : 1).

Terkait dengan pendekatannya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Emzir (2008 : 28), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma *postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survai yang memerlukan data statistik.

Berdasarkan metodenya, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian survai (*survey research*). Penelitian survai adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah (M. Iqbal Hasan, 2002 : 13). Dalam penelitian survai ini tidak dilakukan perubahan (ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Sementara itu, ditinjau dari tingkat eksplanasinya, penelitian ini merupakan penelitian *assosiatif*, yakni suatu penelitian yang berfokus atau bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiono, 2004 : 11). Dalam hal ini, kajian pengaruh (regresi) dilakukan antara variabel perencanaan dan variabel pengorganisasian terhadap variabel pelaksanaan/implementasi program atau kegiatan di Mahkamah Konstitusi (MK).

Universitas Indonesia

Diingat dari analisis dan jenis datanya, penelitian ini bersifat *kuantitatif*, yang mendasarkan pada data-data yang bersifat kuantitatif sebagai bahan dalam pembahasannya. Artinya, penjelasan mengenai pemecahan masalah yang dibahas dalam penelitian ini bersifat kualitatif yang didukung oleh data-data yang bersifat kuantitatif. Dengan menggunakan pendekatan ini diharapkan akan meminimalisasi subyektivitas peneliti sekaligus dapat diperoleh suatu kesimpulan yang lebih obyektif.

3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

3.2.1. Populasi

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti sebagai obyek penelitian. Menurut Irawan (2006 : 22), populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang Peneliti di dalam penelitiannya. Populasi bisa berwujud air, udara, desa, sistem, dokumen dan tentu saja manusia. Disisi lain, populasi mungkin besar, mungkin kecil, Populasi mungkin diketahui sifat dan variasinya, mungkin pula tidak. Populasi mungkin bersifat homogen, mungkin heterogen. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), khususnya yang menangani kegiatan perencanaan dan pengorganisasian serta mengetahui kinerja organisasi. Dalam hal ini, populasi dalam penelitian ini dianggap bersifat homogen, dikarenakan dianggap memiliki kesamaan persepsi dalam melihat kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan kinerja Mahkamah Konstitusi (MK).

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2001 : 57), sampel adalah “sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Jadi, sampel adalah bagian dari populasi atau contoh. Dalam penelitian ini,

tidak ditentukan sampel penelitian dikarenakan semua anggota populasi dijadikan responden sebagai obyek penelitian.

3.2.3. Teknik Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penentuan atau penarikan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan teknik *sensus* yaitu cara pengambilan sampel secara menyeluruh terhadap semua individu sebagai anggota populasi (Sugiyono, 2001 : 59). Dengan demikian, dikarenakan jumlah populasi yang tercatat adalah 50 orang, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 50 orang/responden.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menunjang obyektivitas analisis dan pembahasan masalah, penulis melakukan pengumpulan data melalui beberapa cara, yaitu: penyebaran kuesioner, studi literatur/kepuustakaan dan obeservasi lapangan.

3.3.1. Penyebaran Kuesioner

Pada penelitian ini kuesioner, yang berupa daftar pernyataan, merupakan teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini, penulis mengajukan kuesioner atau pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan, yaitu para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

3.3.2. Studi Literatur/Kepustakaan

Studi literatur/kepuustakaan dilakukan dengan mempelajari berbagai sumber bacaan yang berkaitan erat dengan masalah penelitian, baik berupa buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan dan peraturan-peraturan organisasi sebagai acuan di dalam penulisan.

3.3.3. Observasi Lapangan

Observasi ke lapangan merupakan teknik yang penulis gunakan untuk memperoleh gambaran lebih jelas di tempat penelitian mengenai fenomena yang berkembang, yakni tentang kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan kondisi kinerja program atau kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Dalam hal ini, peneliti melakukan pengamatan langsung sehingga dapat dikumpulkan data deskriptif yang faktual, cermat, dan terinci mengenai keadaan lapangan, kegiatan manusia dan situasi sosial, serta konteks dimana kegiatan-kegiatan itu terjadi.

3.4. Teknik Pengolahan Data

3.4.1. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Bentuk kuesioner ini dengan menggunakan sistem tertutup, yaitu setiap item atau butir pertanyaan telah diberikan 5 (lima) alternatif jawaban. Setiap alternatif jawaban diberikan skor/nilai berdasarkan Skala Likert, yaitu sebagai berikut :

- 1). Alternatif jawaban SS = bobot nilai 5
- 2). Alternatif jawaban S = bobot nilai 4
- 3). Alternatif jawaban KS = bobot nilai 3
- 4). Alternatif jawaban TS = bobot nilai 2
- 5). Alternatif jawaban STS = bobot nilai 1

Setelah itu, nilai rata-rata dari variabel tersebut perlu diinterpretasikan atas lima kriteria dengan interval antara satu kriteria dengan lainnya sebagai berikut :

$$\frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

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

- a. Jika nilai antara 1,0 - 1,7 berarti kriteria penilaian Sangat Tidak Baik
- b. Jika nilai antara 1,8 - 2,5 berarti kriteria penilaian Tidak Baik
- c. Jika nilai antara 2,6 - 3,3 berarti kriteria penilaian Sedang
- d. Jika nilai antara 3,4 - 4,1 berarti kriteria penilaian Baik
- e. Jika nilai antara 4,2 - 5 berarti kriteria penilaian Sangat Baik

3.4.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Selanjutnya agar instrument penelitian yang digunakan bermutu baik, maka dilakukan pengujian instrument (ujicoba) dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas instrument penelitian, yaitu sebagai berikut :

3.4.2.1. Uji Validitas

Pengujian validitas butir-butir instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan “analisis item”, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Teknik Korelasi untuk menentukan validitas item merupakan teknik yang paling sering digunakan dalam penelitian (Masrun, 2002 : 9). Pada penelitian ini, pengujian validitas butir-butir instrumen penelitian akan dilakukan dengan menggunakan alat bantu Komputer melalui Program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 15 for Windows.

Penentuan validitas butir instrumen ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik “*Corrected item-total Correlation*”, yang menunjukkan angka korelasi antara skor item dengan skor total item. Interpretasinya, yaitu dengan cara skor item yang ada dikonsultasikan (dibandingkan) dengan “r kritisnya”. Ketentuannya : validitas butir instrumen sah/valid apabila r hitung lebih besar dari “r kritisnya” (Masrun, 2002 : 9).

3.4.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dilakukan dengan “*test-retest*” (*stability*), *equivalent* dan gabungan keduanya. Sedangkan secara internal dilakukan dengan analisis “*internal consistency*”, yaitu menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Pengujian internal ini dapat dilakukan menggunakan teknik belah dua (*spearman brown*), *alpha cronbach*, *guttman*, *anova hoyt* dan sebagainya.

Penentuan reliabilitas butir instrumen dapat ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik “*Analysis of Varians*”, atau ANOVA yang menunjukkan angka atau skor : jumlah kuadrat antara item (*Between People*), Rerata Kuadrat, Jumlah Kuadrat Antar Subyek (*Within People*), Jumlah Kuadrat antara Pengukuran/interaksi antara item dengan antar Subyek (*between measures*), Jumlah Kuadrat Residual dan F hitung. Reliabilitas dapat dilihat dengan ketentuan bahwa “butir-butir instrumen reliabel apabila F hitung lebih besar dari F tabel”.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah terpenting dalam metode penelitian ilmiah, karena dengan analisis data akan memberikan arti dan makna yang berguna untuk memecahkan suatu masalah dan penarikan kesimpulan dalam suatu penelitian, yang meliputi :

3.5.1. Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis Deskriptif Kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan data sekunder dan hasil wawancara dalam menjelaskan suatu kondisi, proses, karakteristik dari suatu variabel, serta memberikan interpretasi dari data tersebut. Metode ini digunakan untuk mengungkap mengenai

gambaran perencanaan (X1), pengorganisasian (X2) dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan/implementasi program atau kegiatan (Y) di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

3.5.2. Analisis Statistik

Setelah penulis melakukan pengumpulan data dan mengolah data tersebut, maka langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Untuk mengukur dan menguji hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dimana variabel bebasnya dua variabel (Perencanaan dan Pengorganisasian), maka pengujian data dilakukan dengan analisis korelasi parsial dan ganda. Sedangkan, untuk mengetahui apakah tingkat hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan atau tidak, secara parsial digunakan pengujian koefisien korelasi melalui uji t atau *t-test* dan secara ganda digunakan pengujian koefisien korelasi melalui uji f atau *F-test*.

Selanjutnya untuk menilai seberapa besar tingkat keterpengaruhan antar variabel (Variabel Independen dengan Variabel Dependen), maka dilakukan dengan analisis regresi. Analisis Regresi digunakan oleh peneliti dengan maksud melakukan melihat seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dirubah (Sugiono, 2004 : 168). Dalam penelitian ini digunakan Regresi Ganda, yaitu untuk menganalisis antara satu variabel dengan variabel lain dan secara konseptual mempunyai hubungan kausal sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2$$

- Penjelasan: Y = Variabel Dependen (Pelaksanaan/
Impelementasi Program/Kegiatan)
a = Harga Konstan
b = Nilai-nilai variabel Independen

X1 = Variabel Independen (Perencanaan)

X2 = Variabel Independen (Pengorganisasian)

Dan untuk menguji tingkat keterpengaruhan itu digunakan uji regresi melalui tingkat atau nilai signifikansi, dimana nilai ini harus lebih kecil daripada nilai atau derajat toleransi yang digunakan, yaitu $\alpha = 0,05$ (atau tingkat kepercayaan sebesar 95%). Dan keseluruhan analisis tersebut di atas dilakukan menggunakan alat bantu statistik melalui program *Statistical Package for Sosial Science* (SPSS) Versi 11,5.

3.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran yang telah penulis atau peneliti uraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 3.6.1. Perencanaan mempengaruhi pelaksanaan program atau kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 3.6.2. Pengorganisasian mempengaruhi pelaksanaan program atau kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.
- 3.6.3. Perencanaan dan pengorganisasian secara simultan mempengaruhi pelaksanaan program atau kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

BAB 4 GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK

Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia berdiri pada tahun 2004 yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 yang terdiri dari 2 eselon I, 5 eselon II, 10 eselon III dan 21 eselon IV. Berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Nomor 357/KEP/SET.MK/2004, Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera dan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi yustisial kepada Mahkamah Konstitusi.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Sekretariat Jenderal mempunyai fungsi: (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 kerumahtanggaan; (4) Pelaksanaan kerjasama, hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga; (5) Pelaksanaan dukungan fasilitas persidangan; (6) Tugas lain yang di berikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi yustisial kepada Mahkamah Konstitusi dengan fungsi: pertama, koordinasi pelaksanaan teknis administratif yustisial. Kedua, pembinaan dan pelaksanaan administrasi perkara. Ketiga, pembinaan pelayanan teknis kegiatan: (1) Pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; (2) Sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945; (3) Pembubaran Partai Politik; (4) Perselisihan tentang hasil

Universitas Indonesia

Pemilihan Umum; dan; (5) Memutus pendapat Dewan Perwakilan Rakyat (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. Ketiga, melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat Jenderal terdiri atas: (1) Biro Perencanaan dan Keuangan; (2) Biro Umum; (3) Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol; (4) Biro Administrasi Perkara dan Persidangan; (5) Pusat Penelitian dan Pengkajian. Masing-masing biro/pusat dipimpin oleh seorang Kepala Biro/Pusat yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Jenderal.

Biro Perencanaan dan keuangan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Dalam melaksanakan tugas, Biro Perencanaan dan Keuangan menyelenggarakan fungsi: (1) Koordinasi dan penyusunan rencana dan program; (2) Penyusunan rencana anggaran Mahkamah Konstitusi; (3) Pembinaan pelaksanaan anggaran Mahkamah Konstitusi; (4) Penyusunan dan pelaksanaan pertanggungjawaban keuangan Mahkamah Konstitusi; (5) Pelaksanaan pembukuan keuangan Mahkamah Konstitusi; (6) Penyusunan perhitungan anggaran Mahkamah Konstitusi; (7) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga biro.

Biro Perencanaan dan Keuangan terdiri dari: Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Bagian perencanaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, bagian perencanaan menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana, program dan anggaran; (2) Penyiapan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran; (3) Pelaksanaan evaluasi dan laporan. Bagian Perencanaan terdiri dari: (a) Sub Bagian Program dan Anggaran, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan

anggaran Mankaman Konstitusi; (b) Sub Bagian Analisa, Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melakukan analisa, evaluasi dan laporan pelaksanaan program dan anggaran serta kegiatan Mahkamah Konstitusi. Sedangkan Bagian Keuangan terdiri dari: (a) Sub Bagian Kas dan Perbendaharaan; (b) sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi.

Biro Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga, pelayanan administrasi umum, keamanan, kepegawaian, serta pengelolaan perlengkapan di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Sedangkan fungsi Biro Umum adalah: (1) Pengelolaan urusan tata usaha Mahkamah konstitusi; (2) Pengelolaan dan pembinaan kepegawaian; (3) Pelaksanaan urusan pengamanan dan rumah tangga; (4) Penyiapan pembinaan dan pengaturan pengelolaan perlengkapan dan menganalisa kebutuhan serta penyusunan pembakuan perlengkapan; (5) Pelaksanaan pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan pemeliharaan perlengkapan; (6) Pelaksanaan inventarisasi dan penyusunan statistik perlengkapan; (7) Penyiapan penetapan kebijakan penghapusan.

Biro Umum terdiri dari: Bagian Tata Usaha; Bagian Kepegawaian; Bagian Perlengkapan. Bagian Tata Usaha terdiri dari: Sub Bagian Persuratan; Sub Bagian Arsip dan Dokumentasi. Bagian Kepegawaian terdiri dari: Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian; Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Bagian Perlengkapan terdiri dari: Sub Bagian Rumah Tangga; Sub Bagian Pengadaan, Penerimaan dan Inventarisasi.

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. Sedangkan dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi sebagai berikut; 1). Pemberian informasi, komunikasi, penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat dan menampung aspirasi yang timbul dalam masyarakat tentang kebijaksanaan dan kegiatan

Universitas Indonesia

Mahkamah Konstitusi; 2). Pelaksanaan urusan publikasi baik langsung maupun tidak langsung melalui media massa, cetak, elektronik, dan audio visual; 3). Pembinaan dan pelaksanaan hubungan kerjasama dengan kelembagaan pemerintah maupun non pemerintah; 4). Pendokumentasian dan publikasi kegiatan Mahkamah Konstitusi; 5). Pengelolaan urusan protokol dan tata usaha pimpinan.

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri dari: (1) Bagian Hubungan Masyarakat; (2) Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan. Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari: Sub Bagian Hubungan Antar Lembaga dan Masyarakat, dan Sub Bagian Media Massa. Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan terdiri dari; Sub Bagian Protokol; dan Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan.

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi perkara dan pelayanan persidangan Mahkamah Konstitusi. Dan mempunyai fungsi sebagai berikut; 1). Pelaksanaan urusan tatausaha perkara, administrasi perkara, administrasi keuangan perkara, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan persidangan, dan tugas administrasi lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundangan-undangan; 2). Penelaahan perangkat kelengkapan formal dan penyiapan berkas permohonan perkara, pembuatan resume permohonan perkara dan berkas-berkas terkait; 3). Penyiapan surat pemberitahuan dan pengumuman penetapan hari sidang; 4). Penyiapan surat penyampaian permintaan keterangan/risalah rapat yang berkenaan dengan perkara; 5). Pengumpulan dan penyusunan kaidah hukum putusan perkara; 6). Penyusunan statistik, dokumentasi, dan penyusunan laporan bulanan perkara serta pengarsipan putusan perkara; 7). Penyiapan rancangan kebijakan eknes di bidang sarana persidangan, penyusunan laporan prasarana dan sarana persidangan; 8). Pelaksanaan pengadaan, penyaluran sarana persidangan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan serta penyiapan sarana persidangan; 9). Penyuluhan dan sosialisasi undang-undang Mahkamah Konstitusi beserta peraturan pelaksanaannya kepada masyarakat; 10). Pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan; 11). Pelaksanaan tata usaha biro.

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan terdiri dari: (1) Bagian Administrasi Perkara; (2) Bagian Persidangan; (3) Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan. Bagian Administrasi Perkara terdiri dari Sub Bagian Registrasi, dan Sub Bagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara. Sedangkan Bagian Persidangan terdiri dari: Sub Bagian Pelayanan Persidangan; dan Sub Bagian Pemanggilan. Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan terdiri dari: Sub Bagian Pelayanan Risalah; dan Sub Bagian Pelayanan Putusan. Pusat Penelitian dan Pengkajian terdiri dari: Sub Bagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

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.

Puslitka Mahkamah Konstitusi dalam melaksanakan tugasnya 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 dari Sub Bagian Tata Usaha yang mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka Mahkamah Konstitusi, dan pengelolaan perpustakaan, dan Kelompok Jabatan

Universitas Indonesia

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 dari 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 dari 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.

- a. 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.

Jabatan fungsional lain selain Panitera Pengganti yang berada di bawah koordinasi panitera adalah juru panggil. Juru panggil melaksanakan tugas yang mewakili Mahkamah Konstitusi untuk melakukan hal-hal sebagai berikut;

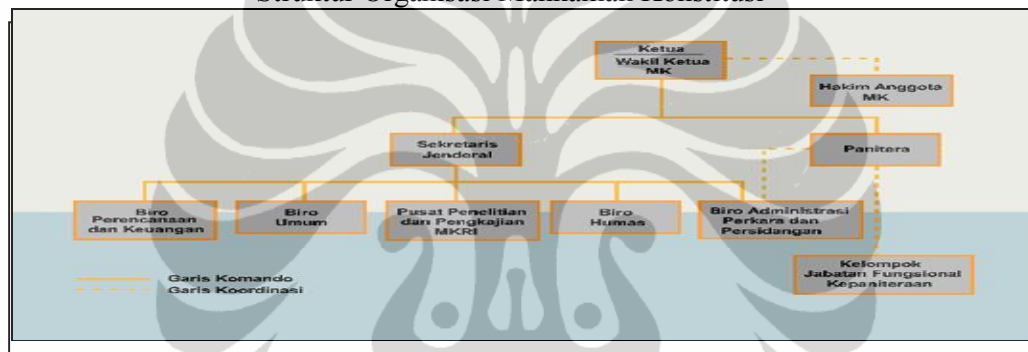
- a. Menyampaikan pemberitahuan kekuranglengkapan permohonan kepada pemohon.
- b. Menyampaikan salinan permohonan kepada pihak terkait seperti Presiden, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
- c. Menyampaikan panggilan sidang seperti kepada pemohon, pemerintah, DPR, pihak terkait, saksi, ahli, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.

Universitas Indonesia

- 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 melihat alur pelaksanaan tugas Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi, dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi



Sumber: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK (2009)

4.2. Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK

Sumber Daya Aparatur (Pegawai Negeri Sipil) sebagai salah satu unsur aparatur negara, mempunyai peran yang sangat strategis guna melaksanakan, memelihara dan mengendalikan pemerintahan. Oleh karena itu, seorang PNS mutlak dituntut untuk berkualitas dan mempunyai kemampuan, baik dalam bidang substansi kerjanya maupun kepemimpinannya, serta dapat melaksanakan tugas-fungsi yang melekat pada organisasi kerjanya. Pegawai di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK sampai pada 31 Desember 2009 adalah berjumlah 213 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 20 orang berstatus tenaga perbantuan sedangkan 193 orang berstatus pegawai MK. Berdasarkan komposisi golongan, tidak terdapat pegawai pada golongan I, pada golongan II sebanyak 35 orang,

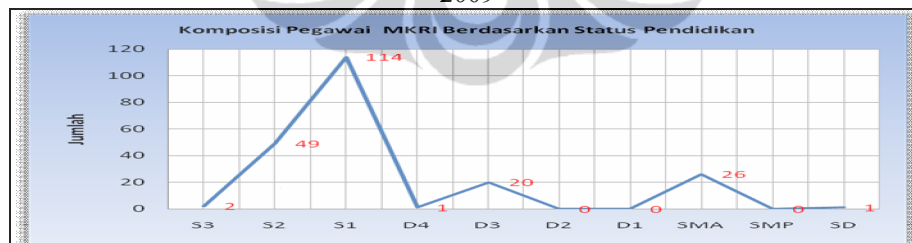
pada golongan III ini mengalami peningkatan dari tahun 2008, yang sebelumnya sebanyak 117 orang, menjadi sebanyak 162 orang di tahun 2009, sedangkan golongan IV mengalami penurunan jumlah, di tahun 2008 sebanyak 18 orang, di tahun 2009 menjadi 16 orang.

Dinamika komposisi kepegawaian juga tampak pada eselonisasi. Eselon IV berjumlah 19 orang, eselon III sebanyak 8 orang, eselon II terdiri dari 5 orang, eselon I sebanyak 2 orang yang terdiri dari Sekretaris Jenderal dan Panitera. Sedangkan sebanyak 194 orang dari pegawai terdiri atas pelaksana/ staf/pejabat fungsional.

Berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Aparatur tersebut, maka pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka meningkatkan kualitas aparatur tersebut. Pendidikan diyakini akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, yang pada gilirannya diharapkan mampu meningkatkan *performance* aparatur dalam melakukan tugas dan fungsinya sehari-hari. Salah satu hal yang penting dalam menuju pegawai yang professional adalah kemampuan sumberdaya manusia melalui latar belakang pendidikan. Untuk melihat latar belakang pendidikan pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Gambar 4.2

Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal MK, berdasarkan Tingkat Pendidikan, per Tahun 2009



Sumber: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteaan MK

Berdasarkan status pendidikan, pegawai MKRI yang terdiri dari 213 orang memiliki status pendidikan yang beraneka ragam, dari mulai tingkat pendidikan sekolah dasar (SD) sampai tingkat sarjana strata 3 (S3). Pegawai yang meraih pendidikan S3 adalah sebanyak 2 orang, pegawai yang telah mencapai gelar S2

adalah sebanyak 49 orang, sedangkan untuk tingkat sarjana strata 1 (S1) menempati komposisi paling banyak di MKRI, yaitu berjumlah sebesar 114 orang. Untuk tingkat diploma, pegawai MKRI yang berstatus pendidikan tingkat D3 berjumlah 20 orang, sedangkan D1 hanya sebanyak 1 orang. Dalam klasifikasi sekolah menengah atas berjumlah 26 orang dan sekolah dasar 1 orang pegawai. Upaya meningkatkan kemampuan para pegawai juga dilakukan dengan mengadakan program rintisan gelar di mana sebanyak 33 pegawai tengah studi di program S2 dan S3 baik di dalam maupun di luar negeri.

Untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas pegawai, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK telah menyelenggarakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembinaan pegawai, yaitu diklat teknis dan seminar; diklat struktural; rintisan gelar, dan magang di luar negeri. Diklat teknis dan seminar bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam kaitannya dengan kemampuan teknis yang berguna untuk menunjang kelancaran kerja para pegawai. Terdapat 28 jenis diklat dan seminar yang telah berhasil diselenggarakan selama 2007 bekerjasama dengan berbagai lembaga. Antara lain; Departemen Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), dan perguruan tinggi. Sedangkan diklat struktural bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan. Selama 2007, diklat struktural baru dapat dilaksanakan dengan mengikutsertakan dua orang pejabat struktural eselon II untuk mengikuti Diklatpim Tingkat II di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Selain itu, peningkatan kompetensi pegawai juga dilakukan dengan mengirim mereka magang atau kursus bahasa Inggris di lembaga-lembaga luar negeri. Sebanyak dua pegawai telah magang di MK Ukraina, satu pegawai magang di Perpustakaan Kongres (Library of Congress) Amerika Serikat, dan satu pegawai kursus bahasa Inggris di India.

Pegawai MKRI berdasarkan komposisi jenis kelamin di tahun 2009, pegawai laki-laki terdiri dari 134 orang sedangkan pegawai perempuan sebanyak 79 orang.

Universitas Indonesia

4.3. Visi, Misi, Renstra, dan Rencana Kerja Mahkamah Konstitusi.

Seperti tertuang dalam Cetak Biru MK yang memuat rumusan visi, misi, tujuan, dan rencana aksi yang menjadi panduan dalam pelaksanaan tugas dan wewenang jangka menengah. Secara sistematis rumusan visi, misi, rencana strategis, tujuan strategis, serta sasaran strategis dapat dijelaskan sebagai berikut.

VISI

“Tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara hukum dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat”

MISI

- ❖ Mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya.
- ❖ Membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi.

Rencana Strategis Mahkamah Konstitusi.

Untuk mewujudkan visi dan misi MK sebagai pelaksanaan rencana strategis Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK tertuang dalam tiga tahapan pelayanan yang menjadi acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja. Tiga tahapan tersebut meliputi:

1. **Tahapan Konsolidasi (2003-2007)** merupakan tahapan memperkuat organisasi dan manajemen, peningkatan kualitas SDM, sistem manajemen informasi yang modern dan terintegrasi, serta pembangunan sarana dan prasarana.
2. **Tahapan Pelayanan (2008-2009)** merupakan tahapan mewujudkan pelayanan yang modern kepada pemohon, pemangku kepentingan (*stake holder*) dan warga masyarakat.
3. **Tahapan Profesionalisme (2010 dan seterusnya)** adalah tahapan puncak dimana pelaksanaan tugas administratif ditargetkan telah dapat diselenggarakan secara profesional dengan sistem dan alat yang modern dan canggih sehingga mendekatkan terwujudnya cita-cita membentuk MK sebagai lembaga peradilan yang modern dan terpercaya.

Visi dan misi sebagaimana termaktub di atas merupakan impian sekaligus harapan yang hendak diraih MK dalam posisinya sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya. Bukan pekerjaan mudah untuk mewujudkan impian dan harapan tersebut, terlebih MK adalah institusi yang relatif baru. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, salah satu program penting yang telah dirancang oleh MK dalam memulai langkah awal di tahun 2010 adalah penyusunan Rencana Strategis MK untuk kurun waktu 5 tahun ke depan (2010-2014). Berdasarkan evaluasi secara mendalam dan berjenjang selama ini, MK masih menemukan berbagai hal yang harus disempurnakan guna memperkuat pondasi dan landasan pacu dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan kewenangan konstitusionalnya. Untuk itu telah ditetapkan sasaran strategis untuk mencapai tujuan Mahkamah Konstitusi 2010-2014 meliputi:

- a. Meningkatnya pelayanan administrasi justisial yang modern, profesional dan terpercaya;
- b. Meningkatnya pelayanan administrasi umum yang modern, profesional dan terpercaya;
- c. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas lembaga peradilan;
- d. Terwujudnya sistem peradilan konstitusi yang mandiri dan berkualitas;
- e. Terbangunnya budaya sadar berkonstitusi melalui peningkatan kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang isu konstitusi dan ketatanegaraan;
- f. Terwujudnya reformasi birokrasi di lembaga peradilan sebagai upaya penerapan tata kelola pemerintahan yang baik; dan
- g. Meningkatkan kerjasama nasional dan internasional.

Untuk mewujudkan tahapan rencana strategis tersebut, dilakukan penyempurnaan struktur pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan merupakan salah satu agenda utama dalam pencapaian target reformasi birokrasi di tubuh MK. Selain itu, penguatan *supporting unit* bagi para Hakim Konstitusi akan dilakukan guna mengantisipasi adanya peningkatan beban perkara secara

kuantitas sekaligus dalam upaya meningkatkan selalu kualitas putusan-putusannya.

Tidak kalah pentingnya, dalam lima tahun ke depan MK telah mempersiapkan suatu sistem terintegrasi selaku lembaga peradilan yang profesional, modern, dan terpercaya yang sedikit-banyak akan sejalan dengan apa yang telah dituangkan dalam *International Framework of Court Excellent*. Begitu pula dengan layanan publik yang akan semakin ditingkatkan dengan mengedepankan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparan. Dengan demikian, memasuki tahun keenam ini MK akan melaksanakan segala tugas dan fungsi dengan penuh profesionalitas. Dalam rangka menjalankan Visi dan Misi MK untuk membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi, maka secara berimbang dengan tugas pokoknya, MK akan lebih membumikan program "Budaya Sadar Berkonstitusi" ke tengah-tengah masyarakat luas guna mencapai Misi yang telah ditetapkan.

Seiring dengan telah mulai tumbuh berkembangnya budaya sadar berkonstitusi di kalangan para pejabat negara, para akademisi, kalangan aktivis, para guru, serta sebagian kalangan masyarakat dalam kurun lima tahun terakhir ini, maka MK memproyeksikan bahwa isu-isu mengenai konstitusi dan ketatanegaraan akan semakin sering didiskusikan di berbagai seminar, forum, konferensi, ruang kelas, hingga ke sudut-sudut pertemuan informal di tengah-tengah masyarakat. Akibatnya secara tidak langsung, isu-isu tersebut kemudian akan bergulir menjadi bahan pemberitaan di berbagai media massa sebagai bentuk dan wadah pencerahan dalam berkonstitusi.

Berbanding lurus dengan hal di atas, maka intensitas perkara yang masuk ke MK bisa jadi mengalami kenaikan ataupun penurunan secara sekaligus. Kenaikan tersebut dapat disebabkan oleh karena telah tumbuh kesadaran berkonstitusi di kalangan masyarakat luas yang berhujung pada pengajuan perkara ke MK, sedangkan penurunan disebabkan karena adanya perbaikan kualitas pembuatan undang-undang yang sejalan dengan norma-norma konstitusi oleh para legislator.

Universitas Indonesia

Rencana Kinerja Mahkamah Konstitusi Tahun 2009

Pada tahun 2009 ini bangsa Indonesia telah mengadakan perhelatan politik besar lima tahunan, yaitu Pemilihan Umum (Pemilu) yang mencakup pemilihan anggota DPR, DPD, dan DPRD serta pemilihan Presiden dan Wakil Presiden. Pesta demokrasi ini tentunya terkait erat dengan salah satu kewenangan Mahkamah Konstitusi, yaitu dalam hal memutus perkara perselisihan hasil pemilihan umum.

Potensi konflik pemilihan umum tersebut berbanding lurus dengan banyaknya jumlah Partai Politik yang akan menjadi peserta pemilu dan kemudian menjadi pihak Pemohon dalam Perkara Perselisihan Hasil Pemilihan Umum (PHPU). Tidak dapat dipungkiri bahwa hasil akhir dari Pemilihan Umum ini termasuk penetapan calon anggota legislatif dan penetapan Pasangan Calon Presiden dan Wakil Presiden yang menjadi pemenang juga ditentukan oleh hasil putusan perkara PHPU di Mahkamah Konstitusi. Tantangan lain yang telah dihadapi oleh MK dalam menyelesaikan perkara PHPU ini juga datang dari rentang waktu pemeriksaan yang sangat singkat, karena selain batas waktu pemeriksaan perkara PHPU telah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, hasil Pemilu ini juga terkait dengan urgensi keberlangsungan agenda ketatanegaraan RI tahun 2009. Hal-hal yang terkait dengan rentang waktu itulah yang menuntut MK agar dapat melaksanakan persidangan cepat (*speedy trial*) secara efektif.

Demi mewujudkan efektifitas persidangan cepat Mahkamah, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan sebagai pendukung utama pelaksanaan kewenangan MK harus menyiapkan banyak hal dalam mengantisipasi situasi yang dapat terjadi dalam pemeriksaan perkara PHPU. Dengan berkaca dari pelaksanaan penyelesaian PHPU pada Pemilu 2004, dan menyesuaikan perkembangan aktual ketatanegaraan di Indonesia, maka Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan menetapkan sasaran utama dalam menghadapi PHPU, baik dalam mempersiapkan dukungan administrasi yustisial maupun dukungan administrasi umum terhadap Mahkamah.

Universitas Indonesia

Disamping agenda mensukseskan pemilihan umum 2009, pengembangan organisasi juga tetap menjadi sasaran Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Agenda reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan profesionalitas pelayanan terhadap MK tetap menjadi perhatian pengembangannya.

Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK menetapkan tujuan strategis yang menjadi arah pelaksanaan program kegiatan, yaitu Menciptakan Pelayanan Administrasi Lembaga Peradilan MK yang diarahkan pada Terwujudnya Pelayanan Administrasi Umum dan Justisial yang Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi serta sesuai Aturan Hukum sebagai Perwujudan Lembaga Peradilan yang Modern dan Terpercaya.

Dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan pada 2009 ditetapkan beberapa kegiatan dengan indikator kinerja serta target pencapaiannya untuk mengukur keberhasilan dari masing-masing kegiatan. Secara rinci sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009 adalah sebagai mana terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.1
Sasaran, indikator dan Target Kinerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan
Mahkamah Konstitusi Tahun Anggaran 2009

NO	SASARAN		INDIKATOR KINERJA	TARGET
1	Terselenggaranya pelayanan administrasi perkara dan persidangan yang modern, cepat dan tepat	1	Jumlah tersusunnya Peraturan MK dan Petunjuk Teknis	Target
		2	% Jumlah perkara yang diregistrasi	10 PMK/Juknis
		3	% Jumlah Putusan yang tepat waktu	100%
		4	% Jumlah Perkara yang diputus	100%
		5	% Jumlah Pelayanan Sidang	100%
		6	% Jumlah arsip Perkara yang telah putus diserahkan Ke ANRI	100%
		7	% Jumlah berkas perkara yang telah digitalisasi	100%
		8	% Jumlah arsip perkara yang telah diminutasi	120%
		9	Jumlah Panduan Proses Beracara	5 Panduan
2	Terbukanya akses masyarakat terhadap persidangan MK	1	Berfungsi sistem informasi MK	100%
3	Pengelolaan Kepegawaian yang Profesional	1	Dokumen Analisa Jabatan	100%
		2	Dokumen Assesmen Individu	100%
		3	Dokumen Sistem Penilaian Kinerja	100%

4	Teriaksananya Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja MK	1	Renstra 2010-2014	1 dokumen
---	---	---	-------------------	-----------

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

Selain sasaran yang ditetapkan di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, setiap biro memiliki indikator kinerja masing-masing.

- **Biro Administrasi Perkara dan Persidangan**

Dalam rangka mewujudkan sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009, maka Biro Administrasi Perkara dan Persidangan yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun anggaran 2009 telah menetapkan uraian kegiatan, indikator dan rencana tingkat capaiannya.

Tabel 4.2

Rencana Tingkat Capaian Biro Administrasi Perkara dan Persidangan Tahun Anggaran 2009 (sumber: LAKIP MK 2009)

No	Uraian Kegiatan	Indikator		Rencana Tingkat Capaian (target)
1	Tersedianya SDM yang profesional, berintegritas, dan berbasis teknologi	1	Terselenggaranya Diklat Kepaniteraan	100%
2	Terselenggaranya pelayanan administrasi perkara, persidangan dan dokumentasi yang modern, cepat dan tepat.	1	Jumlah Peraturan Mahkamah Konstitusi dan petunjuk teknis	10 PMK/Juknis
		2	Jumlah perkara yang diregistrasi	140 perkara
		3	Jumlah pelayanan sidang	560 sidang
		4	Jumlah perkara yang diputus	120 perkara
		5	Jumlah Putusan Tepat Waktu sidang	120 perkara
		6	Jumlah perkara yang telah diminutasi	120 perkara
		7	Jmlah perkara yang telah di-digitalisasi	120 perkara
		8	Jumlah arsip perkara yang telah putus diserahkan ke ANRI	120 perkara
		9	Jumlah risalah sidang	600 perkara

- **Biro Umum**

Dalam rangka mewujudkan sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009, maka Biro Umum yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun anggaran 2009 telah menetapkan

Universitas Indonesia

uraian kegiatan, indikator dan rencana tingkat capaiannya. Sebagaimana terlihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Rencana Tingkat Capaian Biro Umum
Tahun Anggaran 2009

No	Uraian	Indikator	Rencana Tingkat Capaian (target)	
1	SDM yang profesional berintegritas dan berbasis kompetensi	1	Persentase pegawai yang telah mengikuti Diklatpim I - IV	80%
		2	Rasio Pegawai yang telah mengikuti diklat teknis sesuai dengan kompetensi tugas	80%
		3	Persentase pegawai yang telah mengikuti diklat prajabatan	80%
		4	Persentase Pendidikan formal yang diperoleh pegawai dalam jumlah susunan jabatan dan syarat jabatan	80%
2	Pengelolaan kepegawaian yang profesional	1	Dokumen Reformasi Birokrasi: 1. Dokumen Analisa Jabatan 2. Dokumen Assessment Individu 3. Dokumen Sistem Penilaian Kinerja	80%

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

- **Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol**

Dalam rangka mewujudkan sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009, maka Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun anggaran 2009 telah menetapkan uraian kegiatan, indikator dan rencana tingkat capaiannya. Sebagaimana terlihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.4.

Rencana Tingkat Capaian Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol Tahun Anggaran 2009

No	Uraian	Indikator	Rencana Tingkat Capaian (target)
1	Terbukanya akses masyarakat terhadap persidangan MK	1 Berfungsinya sistem informasi MK	8 Sistem
2	Terjalinnnya Kerjasama dengan Lembaga Eksternal	1 Jumlah MOU dan Perjanjian Kerjasama yang Ditandatangani dengan FH PT	34 MoU
		2 Jumlah MOU dan Perjanjian Kerjasama yang Ditandatangani dengan Pusat Kajian Konstitusi/Organisasi kemasyarakatan/Pemda	56 MoU
3	Tersosialisasinya isu konstitusi dan keberadaan Mahkamah Konstitusi	1 Jumlah forum komunikasi tatap muka	59 Forum
		2 Jumlah program siaran interaktif melalui media elektronik	2 Media
		3 % Putusan MK yang dipublikasikan melalui media massa dan website	100%
		4 Jumlah jenis publikasi MK yang didistribusikan ke masyarakat	31 Buku
4	Terciptanya pelayanan bagi kegiatan pimpinan	1 Terselenggaranya kegiatan protokoler dan tata usaha pimpinan MK	12 Bulan

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

• **Biro Perencanaan dan Keuangan**

Dalam rangka mewujudkan sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009, maka Biro Perencanaan dan Keuangan yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun anggaran 2009 telah menetapkan uraian kegiatan, indikator dan rencana tingkat capaiannya. Sebagaimana terlihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.5.

Rencana Tingkat Capaian Biro Perencanaan dan Keuangan
Tahun Anggaran 2009

No	Uraian	Indikator	Rencana Tingkat Capaian (target)	
1	Meningkatnya Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Mahkamah Konstitusi RI	1	Tingkat ketersediaan perolehan Anggaran	100%
		2	Renstra 2010-2014	1 Dok
		3	Opini Laporan keuangan	WTP
		4	Laporan Evaluasi	4 Lap
		5	LAKIP 2008	1 Lap
		6	Persentase dokumen pelaksanaan anggaran yang dapat diterima pertanggungjawabannya oleh KPPN	100%
		7	Ketepatan waktu penyampaian laporan pertanggungjawaban perbendaharaan	100%

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

• **Pusat Penelitian dan Pengkajian**

Dalam rangka mewujudkan sasaran, indikator kinerja dan target dari setiap sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi untuk Tahun Anggaran 2009, maka Pusat Penelitian dan Pengkajian yang merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi tahun anggaran 2009 telah menetapkan uraian kegiatan, indikator dan rencana tingkat capaiannya. Sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.6.

Rencana Tingkat Capaian Pusat Penelitian dan Pengkajian

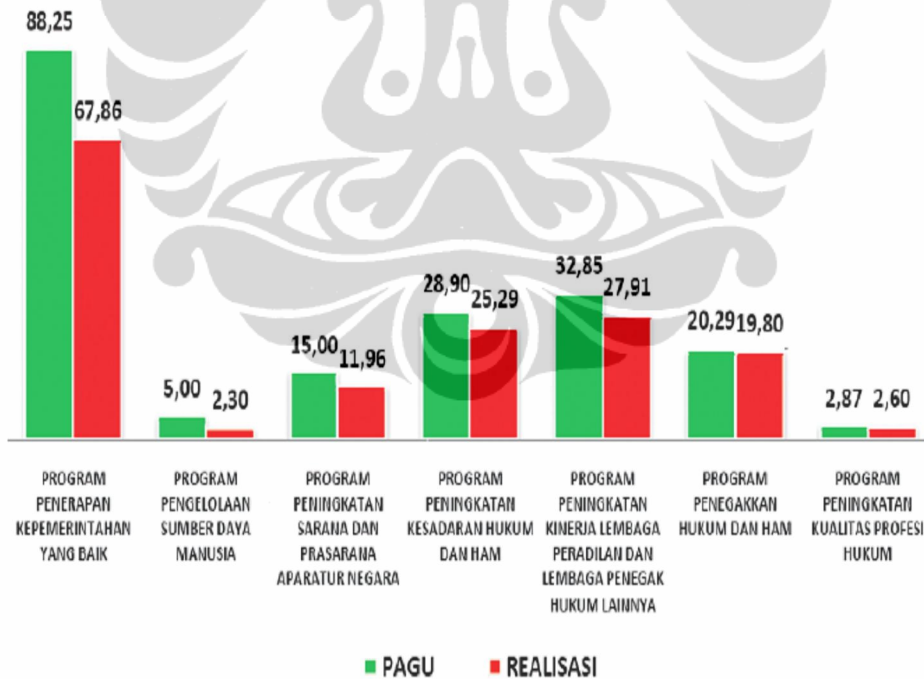
No	Uraian	Indikator	Rencana Tingkat Capaian (target)	
1	Tersedianya materi substantif dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan kewenangan MK	1	Laporan penelitian	2 Laporan
		2	Kajian Perkara	2 Laporan
		3	Penyelenggaraan seminar tentang hukum dan konstitusi	9 Kegiatan
2	Persentase referensi tentang hukum dan konstitusi	4	Pustaka Konstitusi	2 Laporan

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

4.4. Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi TA 2009

Pada tahun anggaran 2009 ini, MK mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp.193.173.425.000,-. Sampai dengan Desember 2009 dari alokasi anggaran tersebut dapat direalisasikan sebesar Rp.157.755.805.459,- atau sebesar 81,67%. Secara umum realisasi anggaran tersebut dipergunakan untuk mendukung pelaksanaan kewenangan MK seperti penanganan perkara Perselisihan Hasil Pemilu Legislatif dan Presiden/Wapres serta Pemilukada, peningkatan kesadaran berkonstitusi, serta peningkatan dan pengembangan dukungan administrasi umum dan justisial yang meliputi *human capital*, *infrastructure* dan *organization*.

Gambar 4.3
Realisasi Anggaran Mahkamah Konstitusi Tahun 2009
(dalam milyar rupiah)



4.5. Realisasi Kinerja Mahkamah Konstitusi TA 2009

Mahkamah Konstitusi (MK) memiliki 4 (empat) sasaran yang memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tahun 2009 memiliki capaian kinerja yang cukup tinggi. Capaian kinerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Terselenggaranya pelayanan administrasi perkara dan persidangan yang modern, cepat dan terpercaya

Pada sasaran ini memiliki 10 (sepuluh) indikator kinerja utama dengan target dan realisasi yang terlihat pada tabel 4.8 di bawah.

Tabel 4.7

Realisasi Rencana Kinerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan
Mahkamah Konstitusi Tahun Anggaran 2009

Indikator Kinerja	Target	Realisasi
Jumlah tersusunnya Peraturan MK dan Petunjuk Teknis	10 PMK/Juknis	9 PMK/Juknis
% Jumlah perkara yang diregistrasi	100%	100%
% Jumlah Putusan yang tepat waktu	100%	100%
% Jumlah Perkara yang diputus	100%	135%
% Jumlah Pelayanan Sidang	100%	608%
% Jumlah arsip Perkara yang telah putus diserahkan Ke ANRI	100%	135%
% Jumlah berkas perkara yang telah digitalisasi	100%	135%
% Jumlah arsip perkara yang telah diminutasi	120%	135%

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

a . Jumlah tersusunnya Peraturan MK dan Petunjuk Teknis

Sesuai dengan Pasal 24C ayat 1 (1) UUD 1945 mengatur kewenangan yang dimiliki MK. Terdapat 4 kewenangan dan 1 kewajiban konstitusional MK. Kewenangan MK terdiri dari: (1) menguji undang-undang terhadap UUD; (2) memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD; (3) memutus pembubaran partai politik; (4) memutus perselisihan hasil pemilihan umum. Kewajiban MK yang diatur dalam UUD 1945 adalah memberikan putusan atas pendapat Dewan Perwakilan Rakyat mengenai dugaan pelanggaran oleh Presiden dan/atau Wakil Presiden menurut UUD.

Universitas Indonesia

Sampai pada tahun 2009 MK telah menangani 3 kewenangan konstitusionalnya, yaitu: (1) menguji undang-undang terhadap UUD; (2) memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD; (3) memutus perselisihan hasil pemilihan umum.

Sebagai dasar pelaksanaan kewenangannya tersebut adalah hukum acara yang diatur dalam peraturan mahkamah konstitusi. Peraturan Mahkamah Konstitusi (“PMK”) berfungsi sebagai pedoman beracara dan mengisi kekosongan pengaturan dalam UUD 1945 dan Undang-undang MK. PMK dan Petunjuk Teknis (Juknis) yang direncanakan terlaksana sebanyak 10 PMK/Juknis pada tahun 2009 hanya terealisasi sebanyak 9 PMK/Juknis. PMK yang belum terlaksana pada tahun 2009 adalah PMK tentang Penyempurnaan/Revisi PMI tentang Kuasa Pendamping. Draft dari PMK tersebut telah siap dibahas dan telah diprogramkan dalam Tahun Anggaran 2010.

Berikut di bawah ini beberapa Peraturan Mahkamah Konstitusi yang telah disempurnakan dan menjadi Peraturan MK di tahun 2009 sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.9 di bawah.

Tabel 4.8

Realisasi Penyempurnaan

Peraturan Mahkamah Konstitusi Tahun Anggaran 2009

No	Peraturan MK	Tentang
1	PMK No. 16 Tahun 2009	Pedoman Beracara dalam Perselisihan Hasil Pemilu Anggota DPR, DPD, dan DPRD
2	PMK No. 17 Tahun 2009	Pedoman Beracara dalam Perselisihan Hasil Pemilu Presiden dan Wakil Presiden
3	PMK No. 18 Tahun 2009	Pedoman Pengajuan Permohonan Elektronik (<i>electronic filing</i>) dan Pemeriksaan Persidangan Jarak Jauh (<i>Video Conference</i>)
4	PMK No. 19 Tahun 2009	Tata Tertib Persidangan MK
5	PMK No. 20 Tahun 2009	Pedoman Penulisan Putusan
6	PMK No. 21 Tahun 2009	Pedoman Beracara dalam Memutus Pendapat DPR mengenai Dugaan Pelanggaran oleh Presiden dan/atau Wakil Presiden menurut UUD 1945

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

Seiring dengan berjalannya waktu, PMK dan Juknis diselaraskan dengan perkembangan jaman sehingga tetap relevan dengan kebutuhan keadilan di masyarakat. PMK yang disempurnakan/direvisi di tahun 2009 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

Realisasi Penyempurnaan

Peraturan Mahkamah Konstitusi Tahun Anggaran 2009

No	Penyempurnaan/Revisi PMK Tentang
1	Pedoman Beracara dalam Tentang Sengketa Lembaga Negara (SKLN)
2	Pedoman Beracara dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Kepala Daerah
3	Penyempurnaan/Revisi PMK Produk Hukum MK
4	Penyempurnaan/Revisi PMK Tentang PHPU Legislatif
5	Penyempurnaan/Revisi PMK Tentang Pemberhentian Hakim dan Pergantian Antar Waktu
6	Penyempurnaan/Revisi PMK Tentang Pemilihan dan Pengucapan Sumpah Ketua dan Wakil Ketua

Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

Selain PMK, MK juga menyusun Petunjuk Teknis (Juknis). Dalam tahun 2009 Juknis masih dalam bentuk final draft, belum dapat dijadwalkan karena jadwal agenda persidangan Perselisihan Hasil Pemilihan Umum (PHPU) yang cukup padat, namun draft Juknis tersebut sudah siap untuk dibahas dan diprogramkan di tahun 2010.

Berikut Juknis yang masih dalam bentuk draft untuk finalisasi adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan Juknis Administrasi Yustisial Pemilukada;
2. Panduan Pemeriksaan Setempat Pemilukada;
3. Penyusunan Panduan Penyelenggaraan Persidangan Jarak Jauh; dan
4. Juknis tentang Tata Laksana Persidangan.

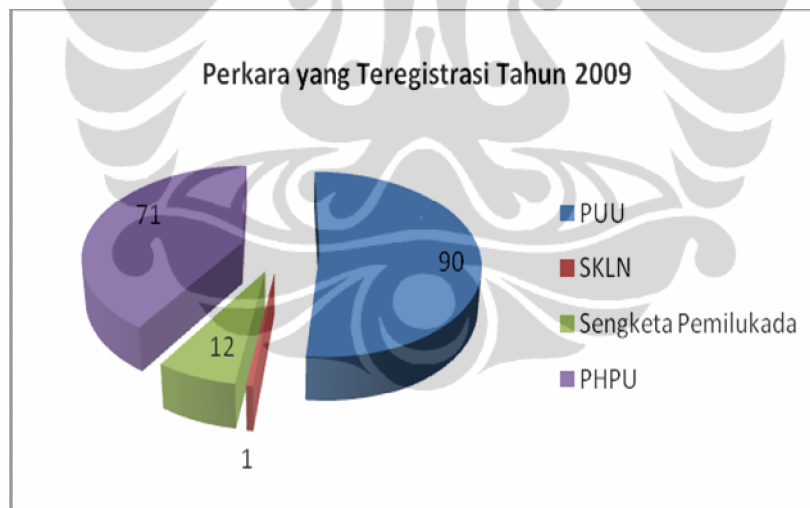
b. Prosentase Jumlah Perkara Yang Diregistrasi

Selama 2009, MK menerima permohonan yang memenuhi syarat administratif yaitu sebanyak 152 perkara. Perkara yang teregistrasi tersebut terdiri atas 90 perkara pengujian undang-undang, 71 perkara perselisihan hasil pemilihan umum, 12 perkara sengketa Pemilukada, dan 1 perkara sengketa antar lembaga negara. Jumlah perkara yang direncanakan sebanyak 140 perkara di tahun 2009, sedangkan jumlah perkara yang diregistrasi sebanyak 152 perkara sehingga prosentase yang dicapai melebihi 100% yaitu 109%.

Selain memeriksa perkara yang didaftarkan pada tahun 2009, MK juga memeriksa perkara di tahun sebelumnya, yaitu 22 sisa perkara pengujian undang-undang di tahun 2008.

Gambar 4.4

Jumlah Perkara Yang Teregistrasi Tahun 2009



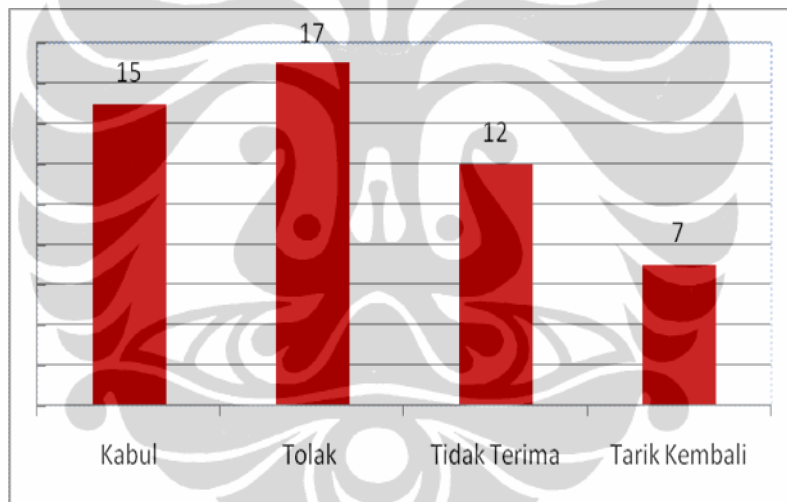
Sumber : Lakip Setjen MK (2009)

c Prosentase Perkara yang diputus

Perencanaan perkara yang diputus di tahun 2009 adalah sebanyak 120 perkara. MK dengan menunjukkan kinerja yang terus meningkat dengan mengedepankan pelayanan administrasi perkara yang cepat, telah mencapai target melebihi sasaran semula, yaitu telah berhasil memutus sebanyak 135 perkara. Dengan rincian sebanyak 41 putusan dikabulkan, 65 putusan ditolak, dan 22 putusan tidak diterima.

Gambar 4.5

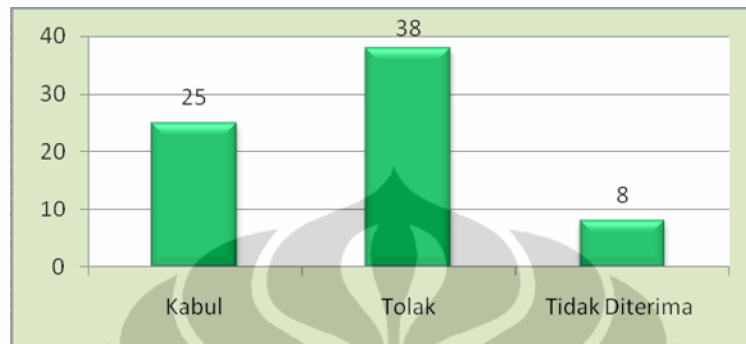
Jumlah Putusan Pengujian Undang-Undang Yang Teregistrasi Tahun 2009



Dari 90 perkara PUU yang ditangani MK pada tahun 2009, hanya sebanyak 51 perkara yang dapat diputus, sehingga menyisakan 39 perkara yang harus diselesaikan di tahun 2010. Perkara pengujian undang-undang MK menghasilkan 17 Putusan yang ditolak, 15 Perkara dikabulkan, sedangkan 12 perkara diputuskan tidak terima dan 7 perkara diputus untuk ditarik kembali.

Gambar 4.6

Jumlah Putusan Pengujian Hasil Pemilihan Umum Legislatif dan Presiden/Wakil Presiden Yang Teregistrasi Tahun 2009

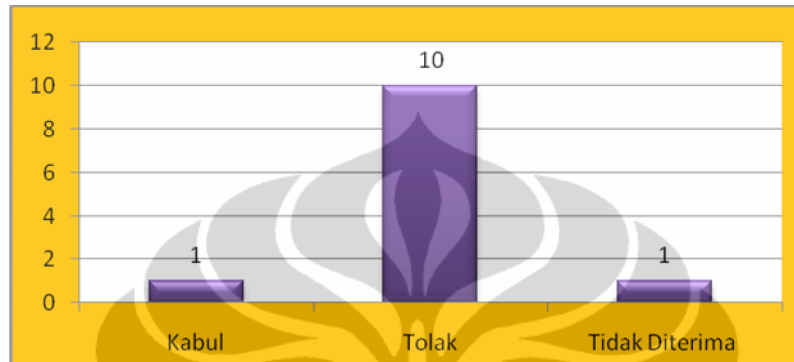


Seperti grafik diatas, dari 71 Perkara Perselisihan Hasil Pemilu yang diregistrasi pada tahun 2009, ada sebanyak 25 perkara yang dikabulkan, 38 perkara ditolak, dan terdapat 8 perkara yang diputus tidak diterima. Pada tahun 2009, MK telah memutus permohonan PHPU No. 108 dan 109/PHPU.B-VII/2008 pada 12 Agustus 2008 yang diajukan oleh pasangan Capres/Cawapres Jusuf Kalla dan Wiranto (JK-WIN) dan Megawati Soekarnoputri dan Prabowo Subianto (MEGA-PRO). Permasalahan kualitatif, yaitu kekacauan masalah penyusunan dan penetapan Daftar Pemilih Tetap (DPT), *regrouping* dan/atau pengurangan jumlah TPS, adanya kerjasama atau bantuan International Foundation for Electoral System (IFES), adanya berbagai pelanggaran pemilu dengan beredarnya formulir ilegal model “C-1 PPWP” (Pemilihan Presiden Wakil Presiden), namun bukan pelanggaran Pemilu yang bersifat terstruktur dan masif sehingga juga tidak menyebabkan Pemilu cacat hukum atau tidak sah.

Berkaitan dengan DPT yang diatur dalam Pasal 28 dan Pasal 111 ayat (1) UU No. 42 tahun 2008 tentang Pemilu Presiden dan Wakil Presiden, MK berhasil menetapkan perkara No. 102/PUU-VII/2009 ini, dengan mensyahkan KTP dan Paspor sebagai identitas pemilih.

Gambar 4.7

Jumlah Putusan Sengketa Hasil Pemilihan Umum Kepala Daerah Yang Teregistrasi Tahun 2009



Dari 12 perkara sengketa pemilukada yang diregistrasi sepanjang tahun 2009, MK memutuskan 1 perkara dikabulkan, 1 perkara tidak diterima dan 10 perkara ditolak.

d. Prosentase Jumlah Putusan Yang Tepat Waktu

Sepanjang tahun 2009, MK telah menyelesaikan perkara pengujian UU dan sengketa kewenangan lembaga negara. Penyelesaian perkara pemilu juga telah dihasilkan, mulai dari perkara sengketa hasil pemilukada, perselisihan hasil pemilu legislatif hingga perkara perselisihan hasil pemilu Presiden dan Wakil Presiden. Dalam pengujian UU waktu penyelesaian perkara kurang dari 1 bulan adalah sebanyak 6 perkara, sedangkan perkara yang selesai diuji dalam kurun waktu lebih dari 2 bulan kurang dari 3 bulan adalah sebanyak 14 perkara. Pada tahun 2009, perkara yang banyak ditangani MK adalah perkara pengujian Undang-Undang, yaitu sebanyak 90 perkara dari 152 perkara yang terdaftar. Sebanyak 51 perkara yang dapat diputus di tahun ini. Seperti yang terlihat pada grafik dibawah, 14 perkara dapat diputus dalam waktu kurang dari 3 bulan dan 6 perkara yang dapat diselesaikan dalam waktu kurang dari 1 bulan. Hal ini menunjukkan MK mencapai prosentase ketepatan waktu perkara yang diputus.

Universitas Indonesia

Untuk Sengketa Kewenangan Lembaga Negara, 1 perkara dapat diselesaikan dalam kurun waktu lebih dari 3 bulan dan kurang dari 4 bulan. Pencapaian kinerja MK dalam menyelesaikan perselisihan hasil Pemilu Presiden dan Wakil Presiden, dari 2 perkara yang diregistrasikan dapat diselesaikan kurang dari 14 hari kerja. Untuk penyelesaian perkara hasil pemilihan umum legislatif tahun 2009, dimana terdapat 69 perkara yang diregistrasi, 42 dari partai politik dan 27 dari calon anggota DPD. Seluruh perkara tersebut dapat diputus dalam waktu 30 hari kerja sesuai ketentuan.

Dalam menerapkan asas peradilan cepat dan terpercaya, MK mengutamakan cepatnya penyelesaian perkara dengan tetap memperhatikan kualitas putusan karena merupakan dokumen negara dan bersifat final.

e. Prosentase Pelayanan Sidang

Kegiatan persidangan MK bersifat terbuka untuk umum, baik sidang pleno dan sidang panel. MK merencanakan 560 sidang yang diselenggarakan sepanjang tahun 2009. MK telah menggelar persidangan sebanyak 608 kali sidang. Tahun 2009 MK berhasil menunjukkan kredibilitasnya melindungi suara rakyat, dengan tuntas menyelesaikan carut marutnya sengketa yang terkait dengan hasil pemilu legislatif dan menjadi lembaga peradilan yang terpercaya memberikan solusi pada perselisihan Presiden dan Wakil Presiden.

2. Terbukanya akses masyarakat terhadap persidangan MK

a Fasilitas Video Conference (Persidangan Jarak Jauh)

Komitmen MK lainnya adalah mempermudah masyarakat pencari keadilan melakukan permohonan dan beracara. Bahkan seluruh perkara MK dapat dimohonkan secara *online* melalui internet. Cukup dengan membuka *website* MK, kemudian “klik” fitur manajemen perkara, lalu dapat mendaftar perkara secara langsung. Tidak hanya pendaftaran perkara yang dilakukan secara *online*. Saat ini MK telah siap melaksanakan persidangan sengketa PHPU secara *online* melalui fasilitas *video conference*. MK juga tidak

Universitas Indonesia

memungut biaya untuk fasilitas tersebut. MK memberikan kemudahan dengan terus memberikan bentuk pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Karena MK berlokasi di ibukota negara, Jakarta, maka pihak-pihak yang berperkara ketika terjadi PHPU tidak perlu datang jauh-jauh ke Jakarta, sehingga terjadi efisiensi biaya dan waktu, dan persidangan jarak jauh dapat disaksikan pada waktu yang bersamaan ketika sidang tersebut berlangsung. Selain untuk persidangan jarak jauh, MK juga menyelenggarakan kuliah jarak jauh melalui fasilitas *video Conference (VC)*. Selama persidangan PHPU 2009, MK telah menggunakan fasilitas VC selama 72 kali. Dengan menggunakan fasilitas VC di 34 fakultas hukum Universitas Negeri di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, MK telah menambah 5 unit perangkat VC beserta genset yang ditempatkan di fakultas hukum Universitas Swasta yang ada di provinsi baru setelah pemekaran, hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi adanya perselisihan hasil pemilukada di beberapa daerah di Indonesia.

b. Peradilan Berbasis ICT

Dalam melaksanakan transparansi dan akuntabilitas, MK telah memanfaatkan sistem teknologi informasi dan komunikasi (*information and communication technology system/ICT*). Penyelenggaraan tugas dan kewenangan berbasis ICT ini menjadi bagian dari reformasi birokrasi di MK. Pemanfaatan ICT dapat menekan semaksimal mungkin interaksi yang bermuara pada jual beli perkara atau putusan. MK berupaya membuka *access to justice* yang seluas-luasnya.

Sepanjang 2009, MK terus menerapkan dan mengembangkan Sistem Manajemen Perkara atau Simpel (*Case Management System*) untuk mempermudah para pencari keadilan dalam memperoleh *access to justice* melalui aplikasi permohonan online.

c. Fasilitas e-Kiosk

Salah satu Perkembangan Sistem Informasi MKRI di Tahun 2009 adalah fasilitas e-Kiosk. e-KIOSK adalah suatu bentuk fasilitas yang menyediakan sebuah wadah bagi masyarakat/tamu untuk mengakses berbagai fitur-fitur yang ada, sehingga diharapkan masyarakat dapat lebih merasakan manfaat nyata dari layanan prima oleh Mahkamah Konstitusi kepada masyarakat yang dari hari ke hari makin ditingkatkan.

Bentuk *user-interface* dari e-Kiosk berupa layar sentuh berukuran 42 inci yang dilengkapi berbagai menu-menu yang dapat dengan leluasa diakses oleh masyarakat/tamu. E-Kiosk ini didukung oleh sebuah Komputer Multimedia yang terletak di ruang kotak di bawah layar sentuh tersebut. Fitur-fitur yang ada pada e-Kiosk yang dapat diakses oleh masyarakat/ tamu antara lain:

1. Seluruh fungsi website Mahkamah Konstitusi RI, termasuk link-link website/aplikasi intranet seperti Pusat Informasi Hukum, SIMPUS, dan SIMPEL.
2. Akses ke Live Sidang yang sedang berlangsung.
3. Akses ke file-file multimedia berupa foto dan video persidangan yang pernah berlangsung di Mahkamah Konstitusi RI.

Jumlah e-Kiosk yang ada saat ini ada 2 unit, 1 unit berada di lantai dasar lobi dan 1 unit di lantai 4 (empat) di area wilayah Ruang Pengajuan Perkara. Dari waktu ke waktu, fitur-fitur pada e-Kiosk ini akan selalu dikembangkan dan disempurnakan sesuai dengan tuntutan keadaan, sehingga diharapkan akan dapat semakin memudahkan masyarakat/tamu untuk mengakses informasi yang berhubungan dengan Mahkamah Konstitusi RI.

3. Pengelolaan Kepegawaian yang Profesional

Dalam mendukung kegiatan operasional sehari-hari hakim dalam bentuk dukungan administrasi dan yustisial, pegawai MK dituntut untuk memiliki kemampuan dan ketrampilan yang unggul, jiwa profesional, jujur, dan

bertanggung jawab. Untuk itu MK selalu menerapkan kegiatan yang menunjang dan mengembangkan potensi pegawai.

Pada tahun 2009, MK mempunyai rencana untuk memiliki dan menerapkan sistem dalam kepegawaian dalam bentuk indikator tersusunnya: Dokumen Analisa Jabatan, Dokumen Assesmen Individu, dan Dokumen Sistem Penilaian Kerja. Pada Dokumen Analisa Jabatan diharapkan akan menghasilkan pola jenjang karir dari suatu jabatan, misalkan ketika seorang pegawai diterima di MK di suatu unit kerja/biro/pusat tertentu, pada tahapan berikutnya akan menjadi apa dan memerlukan waktu berapa lama akan jelas dipaparkan di dokumen analisa jabatan. Realisasi dokumen analisa jabatan ini belum maksimal, masih dalam bentuk draf baru mencapai tingkat 30% dari yang diharapkan. Hal ini tidak berbeda jauh pada indikator tersusunnya dokumen assesmen individu. Selama tahun 2009, assesmen/penilaian evaluasi terhadap individu pegawai hanya dijadikan untuk keperluan temporer saja, tidak komprehensif dan belum diimplementasikan kepada seluruh pegawai. Demikian halnya juga pada indikator tersusunnya dokumen sistem penilaian kinerja, belum sama sekali dilakukan pada tahun 2009 karena MK sedang melakukan pembenahan pada sistem struktur organisasi dan tata laksana (ORTALA) sehingga diharapkan pada tahun 2010 dapat selesai dan direncanakan dapat lebih efektif dan efisien.

4. Terlaksananya Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja MK

MK sebagai lembaga negara senantiasa memberikan upaya pelayanan yang terbaik kepada masyarakat untuk mengawal demokrasi dan menegakkan keadilan substantif. MK juga sebagai organisasi yang bertanggung jawab kepada masyarakat mewujudkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat selaku pemangku kepentingan MK.

Indikator yang mendukung terlaksananya akuntabilitas pengelolaan keuangan MK adalah Renstra 2010-2014. MK telah berhasil mempunyai Rencana Strategis 5 tahun ke depan yaitu untuk kurun waktu tahun 2010- tahun 2014.

Selain Indikator Kinerja Utama yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat pula indikator sasaran lain yang bukan termasuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dapat dijelaskan melalui kegiatan pada setiap Biro/Pusat yang ada di Mahkamah Konstitusi.

4.6. Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi

A. Biro Umum.

1. SDM yang profesional berintegritas dan berbasiskan kompetensi

Sejak berdiri hingga usia enam tahun, MK selalu berusaha menjadi lembaga peradilan yang menerapkan profesionalisme, integritas, dan kompetensi. Prinsip profesional yang diterapkan MK mengandung pemahaman bahwa seluruh pekerjaan dilaksanakan dan diselesaikan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kemampuan dan keahlian yang tepat sehingga hasil yang diperoleh maksimal. Tidak hanya itu, MK juga selalu berusaha mewujudkan SDM yang profesional berbasis kompetensi dan berintegritas tinggi. Guna mewujudkan itu semua, selama 2009 melanjutkan tahun-tahun sebelumnya, berbagai strategi kebijakan peningkatan SDM pun dilakukan MK, di antaranya penyusunan analisis kebutuhan SDM, rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan organisasi dengan mekanisme yang adil, jujur, dan transparan yang dilengkapi dan didasarkan pada analisis jabatan yang komprehensif serta penegakan Kode Etik pegawai.

Pada tahun 2009, Diklat Pimpinan I- IV hanya terealisasi sebesar 37%, diklat pimpinan II tidak ada, diklat pimpinan tingkat III sebanyak 2 orang, sedangkan diklat pimpinan IV sebanyak 5 orang. Diklat prajabatan untuk CPNS sebanyak 20 orang telah 100% dilaksanakan pada Oktober 2009.

2. Pengelolaan kepegawaian yang profesional

Pada periode 2009, bangsa Indonesia memiliki satu agenda besar bersama yang melibatkan hampir seluruh potensi dan sumber daya yang

Universitas Indonesia

dimiliki bangsa ini, yakni pemilihan umum (pemilu) legislatif serta pemilihan umum presiden dan wakil presiden (pilpres). Mahkamah Konstitusi (MK) sebagai satu-satunya lembaga negara dan lembaga peradilan yang diberikan kewenangan oleh UUD 1945 untuk memutus perselisihan atas hasil pemilu, pada 2009 menjadi salah satu fokus perhatian utama publik dan bangsa Indonesia. Mengingat peran yang demikian sentral dalam mengatasi berbagai persoalan pemilu, MK dituntut untuk mampu menjalankan kewenangan tersebut serta bertindak secara adil, transparan, dan profesional. Pada posisi inilah, dukungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK memegang peran yang sangat krusial dan penting bagi kelancaran pelaksanaan kewenangan MK oleh para Hakim Konstitusi.

Dalam memberikan dukungan terhadap pelaksanaan kewenangan Mahkamah Konstitusi (MK), Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK telah melakukan berbagai upaya guna mewujudkan MK sebagai lembaga peradilan yang transparan dan akuntabel. Sepanjang 2009, berbagai perencanaan yang telah dibuat sebelumnya secara umum telah berhasil dilaksanakan sesuai dengan harapan. Dukungan terhadap pelaksanaan MK dalam memutus sengketa perselisihan hasil pemilu (PHPU), baik legislatif maupun pilpres, dapat dianggap telah memenuhi target pencapaian sebagaimana yang sebelumnya telah direncanakan. Namun demikian, di balik keberhasilan yang telah dicapai, masih banyak potensi dan sumber daya yang belum tereksplorasi secara optimal. Adanya program kerja yang memiliki tingkat realisasi di bawah rata-rata menjadi salah satu bukti perlunya optimalisasi sumber daya dan potensi yang dimiliki MK. Salah satu program yang perlu optimalisasi pada masa yang akan datang karena tingkat pencapaian realisasinya sangat rendah adalah Program Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Mengingat SDM merupakan organ utama yang menopang kesinambungan organisasi, perlu upaya yang lebih serius untuk mengoptimalkan pencapaian target sebagaimana yang telah direncanakan.

Universitas Indonesia

Pencapaian target program Pengelolaan SDM yang di luar harapan sesungguhnya tidak semata karena kegagalan dalam perencanaan. Faktor eksternal dan kondisi lingkungan organisasi juga memiliki pengaruh yang cukup signifikan kepada tingkat pencapaian keberhasilan program kerja. Selama 2009, hampir seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki MK diarahkan untuk mendukung pelayanan pelaksanaan kewenangan MK dalam memutus perkara PHPU. Dampak dari hal tersebut menyebabkan beberapa kegiatan yang ditujukan untuk pelaksanaan program pengelolaan SDM menjadi tertunda dan dialihkan pada periode berikutnya.

B. Biro Hubungan Masyarakat Dan Protokol

1. Terbukanya akses masyarakat terhadap persidangan MK

Pada 2009, MK menggelar persidangan perselisihan hasil pemilihan umum (PHPU) Legislatif dan Pilpres 2009. Untuk memenuhi kebutuhan proses peradilan yang cepat (*speedy trial*) seperti PHPU, MK menggunakan fasilitas video conference (*vicon*) yang diresmikan sejak 18 Desember 2008.

Selama persidangan PHPU 2009, MK telah menggunakan teknologi ini di 22 dari 34 Fakultas Hukum Perguruan Tinggi se-Indonesia dengan jumlah persidangan sebanyak 72 persidangan. Video conference mempermudah pihak yang berperkara dalam hal memberikan keterangan saksi maupun ahli yang berada jauh di daerah-daerah, meminimalisasi biaya transportasi, serta mempercepat poses persidangan PHPU yang memang dibatasi 30 hari kerja untuk PHPU legislatif dan 14 hari kerja untuk PHPU Presiden dan Wakil Presiden. Hingga akhir 2009, MK juga telah berhasil menambah 5 (lima) titik baru penempatan fasilitas video conference di lima provinsi baru hasil pemekaran. Hal ini merupakan upaya MK untuk terus mengembangkan kemudahan akses serta keterbukaan proses persidangan di MK hingga seluruh pelosok Indonesia.

Untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitasnya, MK juga menerapkan sistem administrasi umum berbasis teknologi. Sistem yang hingga kini masih dikembangkan meliputi Sistem Informasi Manajemen Disposisi

Universitas Indonesia

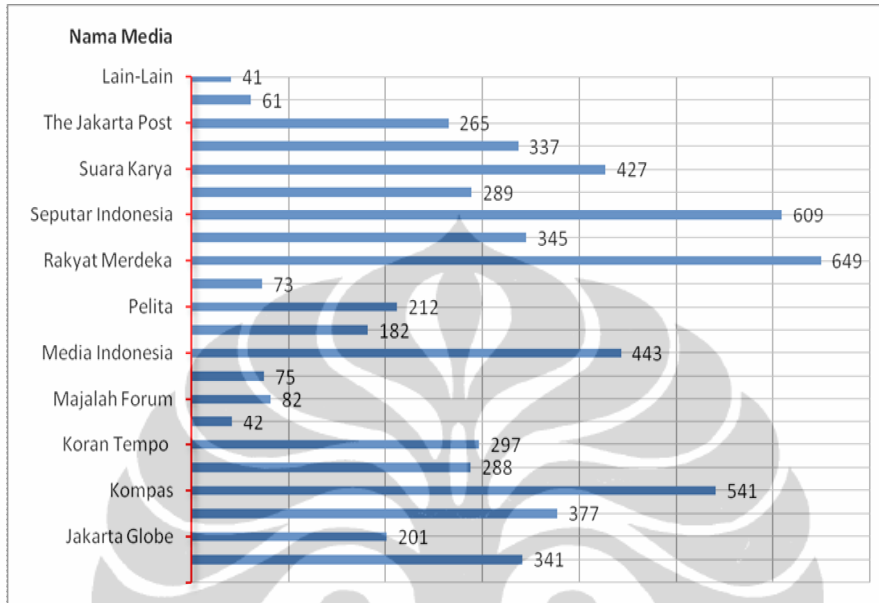
Elektronik (Simdok), Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg), Sistem Informasi Manajemen Perencanaan dan Realisasi Anggaran (Simtor), dan Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan (Simpus) berupa pelayanan perpustakaan dan katalog online. Pengembangan sistem administrasi umum berbasis teknologi ini pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, produktivitas dan akuntabilitas. Melalui pemanfaatan teknologi, administrasi umum bisa ditata dengan baik dan terarah, serta implementasi setiap program sudah tersistem dengan baik. Pelayanan publik dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi merupakan salah satu jalan untuk melayani masyarakat.

Menurut Koncaid & Schramn menyatakan komunikasi sebagai sebuah proses, artinya komunikasi merupakan proses berbagi/menggunakan sebuah informasi secara bersama dan pertalian antara para peserta dalam proses informasi tersebut dinamakan komunikasi. Ciri adanya proses komunikasi menurutnya adalah : Harus ada 2 pihak atau lebih, dan ada proses berbagi informasi, sehingga harus selektif dalam memilih alat komunikasi dan memilih pola yang sesuai untuk menggambarkan pikiran. Oleh sebab itu penting sekali peran dari media dalam penyampaian informasi kepada masyarakat

Tumbuh dan berkembangnya MK menjadi lembaga peradilan yang modern dan terpercaya tidak lepas dari peran serta dan dukungan media massa sebagai penyambung mata dan lidah publik. Peran media sebagai salah satu instrumen penyebaran informasi sekaligus kontrol sosial menjadi sangat penting bagi MK mengingat keberadaan MK yang secara faktual masih relatif baru. Peran penting itulah yang sangat disadari MK sehingga sepanjang 2009 berbagai kerja sama telah dijalin antara MK dengan media massa.

Gambar 4.8

Rekapitulasi Media Monitoring Tahun 2009



Selama ini, MK terus menjalin hubungan baik dengan media massa (pers) sebagai mitra kerjasama, khususnya media cetak dan elektronik. Pers memiliki fungsi sebagai media informasi, pendidikan, hiburan serta kontrol sosial yang juga dapat digunakan untuk pemenuhan hak masyarakat dalam mengetahui dan menegakkan nilai-nilai dasar demokrasi. MK menyadari bahwa pers mampu menjadi pendorong terwujudnya supremasi hukum dan hak asasi manusia. Oleh sebab itu, MK senantiasa berkomunikasi dan menjaga hubungan baik dengan insan pers yang ada di negeri ini. Sepanjang tahun 2009, MK telah diliput oleh 22 media cetak, dengan pemberitaan tentang MK sebanyak 6.177 berita.

2. Terjalannya Kerjasama dengan Lembaga Eksternal

Salah satu bentuk kerja sama yang selama ini telah terjalin dengan baik antara MK dan media massa adalah pemuatan putusan MK pada berbagai media cetak nasional. Sehari setelah vonis putusan dibacakan oleh MK, melalui insan pers terutama media cetak serta media elektronik, masyarakat dapat mengakses dan kemudian membaca putusan MK secara lengkap dan komprehensif.

Mengingat peran dan dukungan yang sangat strategis tersebut maka untuk mempermudah akses para jurnalis terhadap aktivitas MK dan menunjang kinerja jurnalis yang bekerja meliput berbagai kegiatan, MK telah menyediakan *Media Center* yang mudah dijangkau dan dimanfaatkan para pekerja media.

Kenyamanan bagi pers juga menjadi perhatian dengan pelayanan petugas humas yang ramah sehingga aktivitas MK, baik yang berkaitan dengan proses peradilan maupun kegiatan lainnya, dapat segera disebarluaskan dalam waktu cepat. Untuk itu, pada 2009 MK telah melengkapi fasilitas Media Center bagi para wartawan tersebut dengan 20 unit personal komputer lengkap dengan jaringan internet selama 24 jam. Para insan pers juga dapat memanfaatkan fasilitas internet tanpa kabel (*wi-fi*) untuk menunjang mobilitas mereka meliput di lingkungan MK.

Sebagai institusi yang relatif masih baru dan memiliki daya jangkauan yang terbatas, MK mengembangkan kerjasama dengan berbagai komponen masyarakat, lembaga negara, serta insan pers guna mewujudkan misi “Membangun konstiusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi”. Pada 2009, MK telah mengembangkan kerja sama dengan berbagai pihak, mulai dari lembaga negara, pemerintah daerah, dan organisasi masyarakat hingga perguruan tinggi dan guru.

Di antara aspek yang hendak dicapai melalui pengembangan kerja sama MK dengan berbagai pihak ini yaitu diharapkan semakin dikenalnya MK di tengah masyarakat. Selain itu, kerja sama dibutuhkan untuk memperkuat dan menyatukan visi dan misi untuk mewujudkan tujuan negara serta terkait dengan tugas dan wewenang MK untuk ikut mengambil tanggung jawab membangun budaya sadar berkonstitusi di semua kalangan.

Salah satu bentuk kerja sama MK dengan lembaga negara antara lain adalah kerja sama dengan Komisi Pemilihan Umum (KPU) untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi selama Pemilu Legislatif 2009 dan Pemilu Presiden pada Agustus 2009. Kerja sama MK dan KPU serta KPU berbagai daerah sangat dibutuhkan sehingga persidangan hasil Pemilu dapat berjalan lancar, tertib, dan mengarah pada pencapaian tujuan.

Bentuk kerja sama tersebut diwujudkan melalui kegiatan temu wicara hukum acara MK untuk memberikan pemahaman kepada para pengurus KPU perihal pedoman beracara perkara PHPU di MK.

Pada 9 Oktober 2009, MK juga telah menandatangani nota kesepahaman dan perjanjian kerja sama dengan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan Departemen Agama (Depag). Kerja sama yang dijalin tersebut adalah dalam rangka penyelenggaraan pendidikan kesadaran berkonstitusi bagi para guru Pendidikan Kewarganegaraan (PKn) di lingkungan Depdiknas dan Depag serta pemilihan guru PKn berprestasi tingkat nasional. Melalui program ini juga diharapkan akan tumbuh kesadaran berkonstitusi pada level yang lebih jauh, yakni anak didik sebagai cadangan keras (*iron stock*) masa depan bangsa Indonesia.

3. Terciptanya pelayanan bagi kegiatan pimpinan

MK melalui kegiatan para hakim MK, selain memutuskan perkara, juga melakukan kegiatan meningkatkan kesadaran berkonstitusi. Sebagai bagian dari komunitas internasional, MK RI tidak dapat lepas dari pergaulan dan keterpengaruhan oleh berbagai negara lain. Selain itu, sebagai lembaga baru MK juga menyadari bahwa kita perlu menimba pengetahuan dan informasi dari lembaga-lembaga sejenis yang sudah lebih dahulu berdiri. Untuk itu, selama 2009 MK telah mulai menjalin berbagai kerja sama secara intensif dengan MK negara lain maupun dengan lembaga studi dan lembaga hukum internasional lainnya. kerjasama dengan kalangan dunia internasional menunjukkan eksistensi MK sekaligus membuka peluang terjadinya pertukaran informasi antar negara yang bermanfaat dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kewenangan MK.

Universitas Indonesia

Tanpa disadari, meskipun MK RI baru berusia relatif muda dibandingkan dengan MK negara lain namun kiprah dan perannya telah diakui oleh berbagai institusi luar negeri. Di antara pengakuan tersebut adalah keikutsertaan MK RI dalam berbagai ajang forum MK internasional, baik regional se-Asia maupun global sedunia. Pada forum konferensi MK sedunia yang digelar pada 23-24 Januari 2009 di Cape Town, Afrika Selatan, MK RI yang diwakili oleh Ketua MK dipercaya menjadi pemakalah dan pembicara di hadapan para hakim dari berbagai negara di dunia. Bahkan pada konferensi MK se-Asia yang digelar di Ulanbaatar, Mongolia, pada 24-29 September 2009 MK RI telah diputuskan untuk menjadi penyelenggara pelaksana konferensi MK se-Asia sekaligus tuan rumah pembentukan asosiasi MK se-Asia. Menurut rencana, konferensi yang akan digelar pada Juli 2010 nanti, juga tidak hanya dihadiri oleh MK negara-negara di Asia namun juga perwakilan MK dari berbagai benua, yakni Eropa, Afrika, serta Amerika Selatan.

Selain secara multilateral, MK RI juga menjalin hubungan dengan berbagai lembaga peradilan negara lain secara bilateral. Pada 2009, MK telah mengirimkan beberapa orang staf ke berbagai negara untuk studi banding dan belajar mengenai sistem peradilan ataupun sistem kenegaraan negara tersebut. Beberapa di antara kerja sama tersebut antara lain MK mengirimkan pegawai untuk magang di Federal Court of Australia dan High Court of Australia serta Lok Sabha (Dewan Rakyat) di India. Tidak hanya itu, pada 2009 Ketua MK dan para Hakim Konstitusi juga kerap menghadiri undangan dari berbagai lembaga hukum dan peradilan di negara lain di seluruh dunia. Misalnya, MK RI menerima undangan dari Mahkamah Agung (MA) RRC, MA dan MK Republik Federal Jerman, MK Spanyol, serta negara-negara lainnya untuk bertukar informasi mengenai aktivitas masing-masing lembaga.

Sementara hubungan MK RI dengan berbagai instansi nonpemerintahan internasional juga semakin meningkat. Dua lembaga nonpemerintahan internasional di bidang hukum yang secara kontinyu menjalin kerja sama dengan

MK RI adalah Hanns Seidel Foundation (HSF) dan Konrad Adeneaur Stiftung (KAS).

Dari berbagai hubungan tersebut, peran dan eksistensi MK RI dalam pengembangan hukum serta peradilan di dunia telah diakui oleh negara-negara lainnya.

Selama tahun 2009, MK telah mengadakan temu wicara dan sosialisasi tentang Mahkamah Konstitusi baik di Jakarta, maupun di daerah. Pada awal tahun 2009, kegiatan temu wicara banyak berbicara tentang perselisihan hasil pemilu. Pemahaman konstitusi juga disosialisasikan kepada kaum pelajar Sekolah Menengah Atas dalam bentuk pendidikan kewarganegaraan (PKn) untuk menanamkan pengetahuan sejak dini, kesadaran dan pada akhirnya dapat melaksanakan hak dan kewajiban konstitusi warga negara. MK telah melaksanakan temu wicara sebanyak 73 kali sepanjang tahun 2009 dan 69 kali kunjungan. Kegiatan kunjungan dilaksanakan di Jakarta, luar kota, maupun di luar negeri. MK telah melebihi target sebesar 142 kali forum pertemuan untuk meningkatkan kesadaran konstitusi warga negara Indonesia.

4. Tersosialisasinya isu konstitusi dan keberadaan Mahkamah Konstitusi

MK telah mencapai kinerja yang sangat baik karena telah banyak mengadakan forum komunikasi tatap muka yang semula ditargetkan sebanyak 59 forum, tahun 2009 MK telah menyelenggarakan 142 forum, baik dalam bentuk temu wicara dan Focus group Discussion. Pada tanggal 6-7 Maret, MK mengadakan temu wicara dengan TNI Angkatan Udara tentang Pendidikan Kesadaran Berkonstitusi Bagi Perwira TNI Angkatan Udara di Grand Ball Room, Hotel Sultan Jakarta, dengan dihadiri oleh 162 peserta. Selain di dalam negeri, MK juga melakukan sosialisasi sadar berkonstitusi dengan menggelar temu wicara dengan warga negara Indonesia dan pelajar Indonesia di Beijing, China pada tanggal 27 September 2009, dengan dihadiri oleh 200 orang. Selain dalam bentuk temu wicara, MK juga dengan diwakili oleh Hakim Konstitusi mengikuti Konferensi Hakim Konstitusi se-Asia kerjasama dengan Konrad Adenauer

Stitung (KAS) pada tanggal 23-26 September 2009 di Hotel Kempinski, Mongolia.

Jumlah jenis publikasi yang dihasilkan selama tahun 2009 yang semula ditargetkan sebanyak 31 jenis buku, hanya mencapai 21 jenis buku saja. Jenis buku yang tidak dicetak di tahun 2009 adalah booklet MK, Buku Putusan MK, Buku Kumpulan Putusan, Buku Kompilasi Konstitusi, Buku Naskah Konstitusi, Buku Naskah Komprehensif UUD, Buku Risalah Sidang, Buku Sinopsis Putusan, Buku Himpunan PMK, Buku Informasi Gedung MK dan Buku Huku Acara MK, dimana kesepuluh buku tersebut akan direncanakan dicetak di tahun 2010.

C. Pusat Penelitian Dan Pengkajian

1. Tersedianya materi substantif dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan kewenangan MK

Mahkamah Konstitusi merupakan lembaga peradilan yang berfungsi sebagai penafsiran tunggal dari konstitusi (*the final interpreter of the constitution*). Untuk mendukung pelaksanaan fungsi tersebut, Mahkamah Konstitusi memerlukan sebuah iklim akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan yang berkesinambungan. Untuk itu, dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan di bidang hukum ketatanegaraan, konstitusi dan demokrasi, serta pelayanan publik, Mahkamah Konstitusi tidak lupa membangun budaya penelitian dan pengkajian guna mendukung aktivitas Hakim Konstitusi. Hasil kegiatan penelitian dan pengkajian ini kemudian diposisikan sebagai masukan dan referensi Hakim Konstitusi dalam melaksanakan tugasnya dengan tetap menjaga independensi.

Beberapa penelitian dan pengkajian yang dilaksanakan Mahkamah Konstitusi pada 2009 misalkan mengenai "Pengaduan Konstitusional (*Constitutional Complaint*) Sebagai Salah Satu Upaya Hukum Perlindungan Hak Konstitusional Warga Negara (Perbandingan dengan Praktik yang telah dilaksanakan di Amerika Serikat, Jerman, dan Korea Selatan)". Penelitian ini berupaya memberikan pengetahuan eksplanatoris teoritis mengenai pengaduan konstitusional dari perspektif negara hukum. Selain itu, dilaksanakan pula

Universitas Indonesia

penelitian dan pengkajian antara lain terkait Undang-Undang Pornografi dan Undang-Undang Sisdiknas (Badan Hukum Pendidikan). Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui landasan filosofis diterbitkannya perundang-undangan tersebut sekaligus juga menggali informasi potensi masalah yang muncul kemudian pada level implementasi.

Penerbitan Pustaka Konstitusi dalam berbagai buku juga merupakan salah satu bentuk penelitian dan pengkajian yang dilakukan Mahkamah Konstitusi selama 2009. Melalui pustaka konstitusi ini, Mahkamah Konstitusi memiliki peran strategis bagi pengembangan ilmu bagi masyarakat. Tidak banyak lembaga maupun institusi negara yang mencoba meletakkan masyarakat sebagai bagian penting dalam pengembangan kelebagaannya. Pada 2009, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dan juga Konstitusi Press (Konpress) telah menerbitkan beberapa buku mengenai isu-isu ketatanegaraan, konstitusi, demokrasi dan pemilihan umum. Ikhtiar ini tak kalah penting karena turut pula membangun kesadaran berkonstitusi. Penerbitan pustaka di Mahkamah Konstitusi secara ilmiah bertemakan konstitusi, hukum tata negara, dan hukum acara Mahkamah Konstitusi.

Mahkamah Konstitusi juga telah membukukan dan menerbitkan kompilasi berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pemilihan umum legislatif, presiden dan wapres, maupun kepala daerah yang dapat digunakan sebagai referensi bagi masyarakat untuk mengetahui pedoman beracara seputar perkara PHPU di Mahkamah Konstitusi.

Dalam perjalanannya, Mahkamah Konstitusi juga menerbitkan *Majalah Konstitusi* yang terbit setiap satu bulan sekali serta *Jurnal Konstitusi* Mahkamah Konstitusi telah terbit sebanyak 4 kali selama 2009. *Majalah Konstitusi* dan *Jurnal Konstitusi* bertujuan pula untuk “membangkitkan” konstitusi serta menjadikan nilai-nilai yang terkandung dalam konstitusi menyatu dengan kehidupan masyarakat (*to enforce the constitution as a living constitution*).

Dalam bidang akademis, juga telah menginisiasi penyusunan silabus mata kuliah hukum acara Mahkamah Konstitusi bagi para mahasiswa hukum melalui

Universitas Indonesia

workshop yang diselenggarakan bekerja sama dengan asosiasi pengajar hukum acara Mahkamah Konstitusi pada 13-15 November 2009. Hasil *workshop* tersebut kemudian disampaikan pada forum pertemuan koordinasi Mahkamah Konstitusi dengan Fakultas Hukum dan Pusat Kajian Konstitusi se-Indonesia.

D. Biro Perencanaan Dan Keuangan

Saat ini bangsa Indonesia telah bergerak maju dalam hal pewujudan birokrasi pemerintahan yang bersih, transparan, serta bebas korupsi. Bahkan, dewasa ini tuntutan reformasi birokrasi bukan lagi hal baru dan isu normatif yang selalu dapat dikesampingkan. Mahkamah Konstitusi sebagai sebuah lembaga peradilan dan penegakan hukum memiliki tanggung jawab lebih besar untuk dapat mengimplementasikan nilai-nilai reformasi birokrasi dan semangat anti korupsi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu wujud upaya tersebut yang pada 2009 telah dan akan terus dilaksanakan adalah peningkatan akuntabilitas dan transparansi Mahkamah Konstitusi sebagai Lembaga Negara kepada publik. Akuntabilitas dan transparansi dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik, tidak terkecuali untuk akuntabilitas dan transparansi keuangan.

Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga negara, di samping senantiasa berupaya memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat tentunya juga harus menunaikan kewajiban dalam hal mewujudkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan. Sejak 2007 sampai dengan 2009, tercatat telah sebanyak tiga kali secara beruntun Mahkamah Konstitusi meraih predikat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam hal pengelolaan laporan keuangan negara, yaitu masing-masing untuk laporan keuangan Tahun Anggaran 2006, Tahun Anggaran 2007, dan Tahun Anggaran 2008 dari Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK). Selain itu, pada 2009 Mahkamah Konstitusi juga meraih penghargaan atas keberhasilan menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan Tahun 2008 dengan capaian standar tertinggi dalam Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah

Universitas Indonesia

dari Departemen Keuangan RI pada acara Rakernas Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah yang diselenggarakan pada 11 Agustus 2009. Penghargaan ini diberikan karena didasarkan pada pentingnya akuntansi dan pelaporan keuangan yang merupakan elemen fundamental dari akuntabilitas dan transparansi dari setiap organisasi modern.

Guna menjaga Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga peradilan yang terpercaya dan akuntabel, pada 2009 seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi kembali menyatakan komitmennya dalam melawan korupsi melalui penegakan kode etik pegawai. Selain itu, seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi setiap tahun menyatakan komitmennya untuk mempertahankan predikat opini WTP sebagai target yang mesti dicapai.

Beberapa catatan di atas merupakan wujud dari upaya yang terus menerus dilakukan oleh Mahkamah Konstitusi dalam rangka mempertahankan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara kepada publik. Diharapkan upaya-upaya tersebut menjadi ikhtiar guna menciptakan dan mempertahankan Mahkamah Konstitusi yang bebas dari korupsi.

4.7. Evaluasi Anggaran

Pada Tahun Anggaran 2009 ini, Mahkamah Konstitusi mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp.193.173.425.000,-. Sampai dengan 31 Desember 2009, dari alokasi anggaran tersebut telah dapat direalisasikan sebesar Rp.162.706.637.791,- atau sebesar 84,23%. Secara umum realisasi anggaran tersebut dipergunakan untuk mendukung pelaksanaan kewenangan Mahkamah Konstitusi seperti penanganan perkara Perselisihan Hasil Pemilu Legislatif dan Presiden/Wapres serta Pemilukada, peningkatan kesadaran berkonstitusi, serta peningkatan dan pengembangan dukungan administrasi umum dan yustisial yang meliputi sumber daya manusia, infrastruktur dan organisasi.

Berdasarkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Nomor: 0001.0/077-01.0/-/2009 tanggal 31 Desember 2008, realisasi 7 (tujuh) program Sekeretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, secara umum juga telah memenuhi target output yang telah direncanakan sebelumnya. Tingkat

Universitas Indonesia

pencapaian realisasi yang melebihi 80 persen menunjukkan bahwa upaya keras dan konsisten yang dilakukan Mahkamah Konstitusi sepanjang 2009 telah membuahkan hasil yang cukup sepadan. Hal ini juga menunjukkan target efisiensi anggaran telah dapat dilaksanakan dengan baik. Berikut ini adalah tabel rincian realisasi anggaran Mahkamah Konstitusi per program kegiatan selama tahun anggaran 2009.

Tabel 4.10
Realisasi Anggaran MK per-Program TA 2009

PROGRAM	PAGU	REALISASI	%
PROGRAM PENERAPAN KEPERINTAHAN YANG BAIK	88.251.000.000	70.845.651.352	80,28%
PROGRAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	5.000.000.000	2.410.859.905	48,22%
PROGRAM PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR NEGARA	15.000.000.000	11.962.745.084	79,75%
PROGRAM PENINGKATAN KESADARAN HUKUM DAN HAM	28.900.000.000	26.235.567.895	90,78%
PROGRAM PENINGKATAN KINERJA LEMBAGA PERADILAN DAN LEMBAGA PENEGAK HUKUM LAINNYA	32.854.400.000	28.782.406.382	87,61%
PROGRAM PENEGAKKAN HUKUM DAN HAM	20.296.130.000	19.857.914.082	97,84%
PROGRAM PENINGKATAN KUALITAS PROFESI HUKUM	2.871.895.000	2.611.493.091	90,93%
TOTAL	193.173.425.000	162.706.637.791	84,23%

4.8. Akuntabilitas Keuangan Dan Komitmen Anti Korupsi

Saat ini tuntutan reformasi birokrasi bukan lagi hal baru. Salah satu wujudnya berupa akuntabilitas dan transparansi lembaga-lembaga negara kepada publik. Akuntabilitas dan transparansi dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik, tidak terkecuali untuk akuntabilitas dan transparansi keuangan.

Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga negara, di samping senantiasa berupaya memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat tentunya juga harus menunaikan kewajiban dalam hal mewujudkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan. Sejak 2007 sampai dengan 2009, tercatat untuk ketiga kalinya Mahkamah Konstitusi kembali meraih predikat Opini Wajar Tanpa

Pengecualian (WTP), yaitu masing-masing untuk laporan keuangan Tahun Anggaran 2006, Tahun Anggaran 2007, dan Tahun Anggaran 2008 dari Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK).

Selain itu, pada 2009 Mahkamah Konstitusi juga meraih penghargaan atas keberhasilan menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan Tahun 2008 dengan capaian standar tertinggi dalam Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah dari Departemen Keuangan RI pada acara Rakernas Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah yang diselenggarakan pada 11 Agustus 2009. Penghargaan ini diberikan karena didasarkan pada pentingnya akuntansi dan pelaporan keuangan yang merupakan elemen fundamental dari akuntabilitas dan transparansi dari setiap organisasi modern. Dan dalam rangka menjaga Mahkamah Konstitusi sebagai lembaga peradilan yang terpercaya, seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi menyatakan komitmennya dalam melawan korupsi melalui penegakan kode etik pegawai. Selain itu, seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi setiap tahun menyatakan komitmennya untuk mempertahankan predikat opini WTP sebagai target yang mesti dicapai.

Beberapa catatan di atas merupakan wujud dari upaya yang terus menerus dilakukan oleh Mahkamah Konstitusi dalam rangka mempertahankan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara kepada publik. Dan diharapkan upaya-upaya tersebut menjadi ikhtiar guna menciptakan dan mempertahankan Mahkamah Konstitusi yang bebas dari korupsi.

BAB 5 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data penelitian yang telah dilakukan, diperoleh rekapitulasi distribusi responden yang telah memberikan pendapat atau jawaban terhadap daftar pertanyaan yang diajukan. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 responden. Karakteristik responden yang akan dikemukakan disini adalah karakteristik khusus yang terkait dengan kepentingan penelitian ini. Adapun identitas responden yang dikemukakan disini hanya meliputi: umur, golongan ruang, jabatan, masa kerja dalam jabatan dan pendidikan terakhir responden.

5.1.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, sebanyak 37 orang responden (74%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya yaitu 26% atau sebanyak 13 orang responden berjenis kelamin perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.1 di bawah ini.

Tabel 5.1
Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	37	74	74	74
Perempuan	13	26	26	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

5.1.2. Kelompok Umur

Berdasarkan kelompok umur responden, sebanyak 4 orang responden (8%) berusia antara 18-24 tahun, 9 orang responden (18%) berusia antara 25-30 tahun, sebanyak 14 responden (28%) berusia antara 31-35 tahun, sebanyak 6

orang responden (12%) berusia antara 36-40 tahun, sebanyak 8 orang responden (16%) berusia antara 41-45 tahun, 7 orang responden (14%) berusia antara 46-50 tahun, dan sebanyak 2 orang responden (4%) berusia antara 51-60 tahun. Dari data tersebut dapat digambarkan bahwa sebagian besar yaitu sekitar 44 responden (88%) berusia antara 25-50 tahun, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini.

Tabel. 5.2
Kelompok Umur Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-24 Tahun	4	8	8	8
25-30 Tahun	9	18	18	26
31-35 Tahun	14	28	28	54
36-40 Tahun	6	12	12	66
41-45 Tahun	8	16	16	82
46-50 Tahun	7	14	14	96
51-56 Tahun	2	4	4	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

5.1.3. Golongan Ruang

Berdasarkan golongan ruang responden, sebanyak 1 responden (2%) memiliki golongan ruang IIB, sebanyak 1 responden (2%) memiliki golongan ruang IIC, sebanyak 1 responden (2%) memiliki golongan ruang IID, sebanyak 7 responden (14%) memiliki golongan ruang IIIA, sebanyak 14 responden (28%) memiliki golongan ruang IIIB, sebanyak 9 responden (18%) memiliki golongan ruang IIIC, sebanyak 7 responden (14%) memiliki golongan ruang IIID, sebanyak 6 responden (12%) memiliki golongan ruang IVA, sebanyak 1 responden (2%) memiliki golongan ruang IVB, sebanyak 2 responden (4%) memiliki golongan ruang IVC, dan 1 responden (2%) memiliki golongan ruang IVD. Berdasarkan data di atas maka jumlah responden terbesar adalah mereka yang memiliki golongan ruang antara IIIA-IVA yaitu sebanyak 45 responden (90%), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut ini.

Tabel. 5.3

Golongan Ruang Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid IIb	1	2	2	2
IIc	1	2	2	4
IId	1	2	2	6
IIIa	7	14	14	20
IIIb	14	28	28	48
IIIc	9	18	18	66
IIId	7	14	14	80
IVa	6	12	12	92
IVb	1	2	2	94
IVc	2	4	4	98
IVd	1	2	2	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2009

5.1.3. Jabatan.

Berdasarkan jabatan responden, sebanyak 26 responden (52%) memiliki jabatan staf/fungsional, sebanyak 14 responden (28%) mempunyai jabatan Kasubbag, sebanyak 7 responden (14 %) memiliki jabatan Kabag, dan sebanyak 3 orang responden (6%) mempunyai jabatan Kepala Biro. Dengan melihat presentasi jumlah responden berdasarkan jabatan, maka dalam penelitian ini jumlah responden terbanyak adalah pegawai yang mempunyai jabatan Staf/fungsional (52%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel. 5.4

Jabatan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Staf/Fungsional	26	52	52	52
Kasubbag	14	28	28	80
Kabag	7	14	14	94
Karo	3	6	6	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2009

5.1.4. Masa Kerja dalam Jabatan

Berdasarkan masa kerja dalam jabatan yang sama, sebanyak 25 responden (50%) memiliki masa kerja 1-5 tahun, sebanyak 1 responden (2%) memiliki masa kerja 6-10 tahun, sebanyak 2 responden (4%) memiliki masa kerja 11-15 tahun, sebanyak 9 responden (18%) memiliki masa kerja 16-20 tahun, sebanyak 8 responden (16%) memiliki masa kerja 21-25 tahun, dan 5 responden (10%) memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun. Berdasarkan data tersebut, maka dalam penelitian ini jumlah responden terbanyak berdasarkan lamanya menjabat dalam suatu jabatan yang sama adalah responden yang memiliki masa kerja antara 1-5 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.4 di bawah ini.

Tabel. 5.5

Masa kerja dalam Jabatan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	25	50	50	50
6-10 Tahun	1	2	2	52
11-15 Tahun	2	4	4	56
16-20 Tahun	9	18	18	74
21-25 Tahun	8	16	16	90
>26 Tahun	5	10	10	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2009

5.1.5. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki responden, sebanyak 1 responden (2%) memiliki pendidikan SLTA, sebanyak 2 responden (4%) memiliki pendidikan D3, sebanyak 25 responden (50%) memiliki pendidikan sarjana (S1), sebanyak 22 responden (44%) memiliki pendidikan pascasarjana (S2). Berdasarkan data di atas, maka sebagian besar responden (86.1%) memiliki pendidikan S1-S2, yaitu sebanyak 47 responden (94%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini.

Tabel. 5.6

Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	1	2	2	2
D3	2	4	4	6
S1	25	50	50	56
S2	22	44	44	100
Total	50	100	100	

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2009

5.2. Analisis Deskriptif

Setelah penelitian dilakukan, maka dapat diuraikan data atau informasi hasil penelitian yang dijelaskan melalui bentuk tabel dan dalam bentuk narasi (uraian). Data atau informasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner (angket) kepada para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi yang melibatkan 50 responden. Dengan mendasarkan pada perhitungan jumlah sampel yang telah ditentukan ini, diharapkan dapat diperoleh hasil yang obyektif.

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa dalam kuesioner yang disebarakan jawaban responden dibuat dengan 5 (lima) alternatif jawaban dalam skala interval. Hasil jawaban responden terhadap kuesioner pengembangan karier pegawai dianalisis dengan bantuan perangkat komputer melalui program statistik (SPSS- *Statistic Package for Social Science*).

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel perencanaan, maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 5.7
Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Perencanaan

No	Variabel dan Indikator Variabel	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Perencanaan					
	• Perencanaan disusun sesuai dengan perubahan organisasi	-	-	22%	78%	-
	• Perencanaan disusun secara stabil dan tidak berubah-ubah	-	-	24%	72%	4%
	• Perencanaan didasarkan atas informasi yang tepat	-	-	24%	74%	2%
	• Perencanaan dipedomani pemikiran yg realistik	-	-	14%	84%	2%
	• Perencanaan disusun dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan/diperlukan	-	-	26%	74%	-
	• Perencanaan dilakukan dengan usaha-usaha yang efektif	-	-	24%	76%	-
	• Unit Perencana bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kegiatan/program	-	-	14%	84%	2%
	• Unit Perencana bertanggungjawab terhadap hasil pelaksanaan kegiatan/ program	-	-	24%	74%	2%
	• Perencanaan disusun pada waktu yang telah ditetapkan	-	-	26%	72%	2%
	• Perencanaan disusun sesuai dengan waktu yang dibutuhkan	-	-	28%	72%	-
	• SDM penyusun perencanaan sesuai dengan kapabilitasnya	-	-	24%	72%	4%
	• Sumberdaya lain yang digunakan dalam penyusunan perencanaan sesuai dengan alokasi yang diperlukan organisasi	-	-	14%	80%	6%
	• Perencanaan sesuai dengan visi dan misi organisasi	-	-	26%	74%	-
	• Perencanaan sesuai dengan dinamika lingkungan organisasi	-	-	24%	74%	2%
	• Proses penyusunan perencanaan dilakukan secara terbuka	-	-	24%	70%	6%
	• Penyusunan perencanaan berasal dari unit-unit terkecil (<i>bottom up</i>)	-	-	24%	74%	2%
	• Penyusunan perencanaan berorientasi pada hasil/output	-	-	14%	80%	6%
	• Hasil perencanaan merupakan bagian kinerja organisasi	-	-	24%	72%	4%

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel perencanaan dapat disimpulkan bahwa sebanyak 75,3% responden menyatakan “setuju” atau menganggap positif terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam instrumen/daftar pertanyaan penelitian. Ini menggambarkan bahwa

Universitas Indonesia

sebagian besar responden menganggap perencanaan di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah berjalan dengan baik. Bahkan, terdapat 2,4% responden yang mengakui “sangat setuju” terhadap berjalannya perencanaan di lingkungan organisasi tersebut. Namun demikian, terdapat juga responden yang masih menyatakan “kurang setuju” terhadap berjalannya perencanaan yang telah dijalankan organisasi ini, yaitu sebanyak 22,2%. Dengan demikian, dari data tersebut dapat dijelaskan secara umum bahwa para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi mengakui bahwa perencanaan yang diselenggarakan dengan berbagai aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Tabel: 5.8
Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Pengorganisasian

No	Variabel dan Indikator Variabel	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Pengorganisasian					
	• Tujuan yang jelas	-	-	24%	72%	4%
	• Pemahaman terhadap tujuan	-	-	14%	80%	6%
	• Kesesuaian tujuan dengan lingkungan organisasi atau masyarakat	-	-	26%	74%	-
	• Kesesuaian kegiatan dengan tujuan yang ditetapkan	-	-	24%	74%	2%
	• Adanya Job Description	-	-	14%	80%	6%
	• Kesesuaian pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan	-	-	24%	74%	2%
	• Keterkaitan satu tugas dengan tugas lainnya	-	-	26%	72%	2%
	• Kesenambungan kegiatan/pekerjaan	-	-	28%	70%	2%
	• Kesesuaian struktur organisasi dengan tujuan organisasi	-	-	24%	72%	4%
	• Kesesuaian jumlah struktur dengan kebutuhan	-	-	14%	80%	6%
	• Struktur organisasi menjamin pelaksanaan kegiatan organisasi	-	-	26%	74%	-
	• Kesesuaian penempatan SDM dalam struktur organisasi	-	-	24%	74%	2%
	• Pendelegasi menetapkan dan memberikan tugas kepada bawahan	-	-	24%	70%	6%
	• Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan	-	-	24%	74%	2%
	• Penerima delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab	-	-	14%	80%	6%
	• Penerima delegasi melaporkan pertanggung jawaban untuk hasil2 yang dicapai kepada atasan	-	-	24%	72%	4%

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel pengorganisasian dapat disimpulkan bahwa sebanyak 74,7% responden menyatakan “baik”. Ini menggambarkan bahwa responden menganggap pengorganisasian di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah berjalan dengan baik. Bahkan, terdapat 3,1% responden yang mengakui “sangat baik” terhadap pengorganisasian di lingkungan organisasi tersebut. Namun, terdapat juga responden yang masih menyatakan “kurang baik” terhadap pengorganisasian yang telah dijalankan, yaitu sebanyak 22,2%. Dengan demikian, dari data tersebut dapat dijelaskan secara umum bahwa para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi mengakui bahwa pengorganisasian yang telah diselenggarakan dengan berbagai aspek-aspeknya berjalan dengan baik di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Tabel: 5.9
Rekapitulasi Hasil Penelitian Kuesioner Implementasi Program

No	Variabel dan Indikator Variabel	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	Implementasi Program					
	• Kesesuaian dengan target	-	-	22%	78%	-
	• Kesesuaian dengan standar	-	-	24%	70%	6%
	• Kesesuaian dengan waktu	-	-	24%	72%	4%
	• Kesesuaian dengan biaya	-	-	14%	80%	6%
	• Kesesuaian dengan jumlah program/ kegiatan	-	-	26%	74%	-
	• Upaya memperbaiki pencapaian waktu penyelesaian	-	-	24%	74%	2%
	• Upaya memperbaiki pencapaian mutu/kualitas hasil kerja	-	-	14%	80%	6%
	• Upaya memperbaiki pencapaian sasaran (<i>outcomes</i>)	-	-	24%	74%	2%
	• Kesesuaian dengan garis-garis kebijakan yang ditentukan (makro)	-	-	26%	72%	2%
	• Kesesuaian dengan perencanaan strategis (Renstra)/jangka panjang	-	-	28%	70%	2%
	• Kesesuaian dengan perencanaan tahunan (Repeta)/jangka pendek	-	-	24%	72%	4%
	• Kesesuaian dengan perencanaan dari masing-masing unit kerja	-	-	24%	72%	4%
	• Kesesuaian dengan pagu dalam DIPA (Dep. Keuangan)	-	-	26%	74%	-
	• Kesesuaian dengan harga satuan (HSU) yang ditetapkan	-	-	24%	74%	2%

Sumber: Hasil Penelitian, 2009.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel implementasi program dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (74%) menyatakan “baik”. Ini menggambarkan bahwa responden menganggap implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah berjalan dengan baik. Bahkan, terdapat responden (2,9%) yang mengakui “sangat baik” terhadap implementasi program di lingkungan organisasi tersebut. Namun, terdapat juga responden yang masih menyatakan “kurang baik” terhadap implementasi program yang telah dijalankan, yaitu sebanyak 23,1%. Dengan demikian, dari data tersebut dapat dijelaskan secara umum bahwa para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi mengakui bahwa implementasi program yang telah diselenggarakan dengan berbagai aspek-aspeknya berjalan dengan baik di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

5.3. Analisis Hubungan (Korelasi) dan Uji Korelasi

5.3.1. Analisis Hubungan antara Perencanaan dengan Implementasi Program dan Hubungan antara Pengorganisasian dengan Implementasi Program

Untuk menganalisis dan menjawab pertanyaan mengenai hubungan antara perencanaan dengan implementasi program dan hubungan antara pengorganisasian dengan implementasi program, maka dapat disajikan gambaran analisis korelasi dan uji korelasi dengan memanfaatkan Program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Dari hasil analisis korelasi diperoleh gambaran statistik seperti tabel di bawah ini :

Tabel: 5.10

Hasil Uji Korelasi Variabel Perencanaan dan Variabel Pengorganisasian dengan Variabel Implementasi Program

		PERENCANAAN	PENGORGANISASIAN	IMPLEMENTASI PROGRAM
PERENCANAAN	Pearson Correlation	1	,991(**)	,993(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	50	50	50
PENGORGANISASIAN	Pearson Correlation	,991(**)	1	,997(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	50	50	50
IMPLEMENTASI PROGRAM	Pearson Correlation	,993(**)	,997(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

- **Analisis hubungan antara Perencanaan dengan Implementasi Program**

Untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini mengenai hubungan antara variabel perencanaan (X_1) dengan variabel implementasi program (Y), maka dapat dilihat dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terhadap data yang dikumpulkan. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh koefisien korelasi (r) antara variabel perencanaan dengan variabel implementasi program yaitu sebesar : $r = 0,993$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana pada $n = 50$ diperoleh r tabel : $0,279$ atau $0,993 > 0,279$. Dengan demikian, terdapat hubungan yang positif antara variabel perencanaan dengan variabel implementasi program.

- **Analisis hubungan antara Pengorganisasian dengan Implementasi Program**

Menjawab pertanyaan dalam penelitian mengenai hubungan antara variabel pengorganisasian (X_2) dengan variabel implementasi program (Y), maka juga dapat dilihat dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terhadap data yang dikumpulkan. Berdasar hasil perhitungan tersebut diperoleh koefisien korelasi antara variabel pengorganisasian dengan variabel implementasi program (r) sebesar : $r = 0,997$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana dengan $n = 50$ diperoleh r tabel : $0,279$ atau $0,997 > 0,279$. Dengan demikian, terdapat korelasi atau hubungan yang positif antara variabel pengorganisasian dengan variabel implementasi program.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa variabel perencanaan (X_1) dan pengorganisasian (X_2) memiliki korelasi atau hubungan positif dengan variabel implementasi program (Y). Dari keduanya ternyata variabel pengorganisasian (X_2) memiliki tingkat korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel perencanaan (X_1)

5.3.2. Pengujian Hubungan antara Perencanaan dengan Implementasi Program dan Hubungan antara Pengorganisasian dengan Implementasi Program

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini akan didasarkan pada uji t (t -test), yaitu untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Variabel dependen terhadap Variabel independen. Dengan ketentuan :

Bila t -test $>$ t -tabel, maka H_0ditolak

H_aditerima

Bila t -test $<$ t -tabel, maka H_0diterima

H_aditolak

Universitas Indonesia

Dalam penelitian ini, dikarenakan kita melakukan pengolahan data melalui program SPSS, maka uji hipotesis hubungan antara variabel independen dengan variabel independen dapat diketahui dari hasil perhitungan statistik SPSS. Hasil t hitung dengan program SPSS sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel: 5.11
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,170	,561		2,087	,042
	PERENCANAAN	,247	,059	,317	4,197	,000
	PENGORGANISASIAN	,577	,064	,683	9,040	,000

a Dependent Variable: IMPLEMENTASI PROGRAM

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

- **Uji Korelasi antara Perencanaan dengan Implementasi Program**

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung variabel perencanaan sebesar 4,197. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 50$, diperoleh t tabel = 0,679, sedangkan dari hasil perhitungan di atas nilai t hitung diperoleh = 4,197 atau $4,197 > 0,679$. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel (0,679). Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara perencanaan dengan implementasi program ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara perencanaan dengan implementasi program diterima.

- **Uji Korelasi antara Pengorganisasian dengan Implementasi Program**

Dari hasil perhitungan statistik pada tabel di atas, maka diperoleh nilai t hitung variabel pengorganisasian sebesar 9,040. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 50$, diperoleh t tabel = 0,679, sedangkan dari hasil perhitungan di atas nilai t hitung diperoleh = 9,040 atau $9,040 > 0,679$. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel (0,679). Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara pengorganisasian dengan implementasi program ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara pengorganisasian dengan implementasi program diterima.

Berdasarkan uji hipotesis atas, maka dapat dijelaskan bahwa kedua variabel independen, yaitu variabel perencanaan dan variabel pengorganisasian, memiliki hubungan/korelasi dengan variabel dependen (implementasi program). Hal ini dikarenakan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS terhadap t hitung dari kedua variabel independen menunjukkan hasil lebih besar daripada t -tabelnya.

5.3.3. Analisis Hubungan antara Perencanaan dan Pengorganisasian dengan Implementasi Program (Korelasi Ganda)

- **Korelasi Ganda antara Perencanaan dan Pengorganisasian dengan Implementasi Program**

Dari hasil perhitungan dengan Program SPSS, terhadap korelasi/hubungan antara variabel perencanaan (X_1) dan variabel pengorganisasian (X_2) dengan implementasi program (Y) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel: 5.12
Model Summary(b)

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,997(a)	,995	,995	,37134

a Predictors: (Constant), PENGORGANISASIAN, PERENCANAAN

b Dependent Variable: IMPLEMENTASI PROGRAM

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan-penjelasan sebagai berikut: Nilai R sebesar 0,997 mengandung arti bahwa Variabel Independen ($X_1 =$ perencanaan dan $X_2 =$ pengorganisasian) memiliki hubungan yang positif dengan Variabel Dependent ($Y =$ implementasi program). Hal ini dikarenakan nilai R tersebut lebih besar dari R kritis/tabel pada $n = 50$, yaitu : 0,279.

- **Uji Korelasi Ganda antara Perencanaan dan Pengorganisasian dengan Implementasi Program**

Uji signifikansi korelasi ganda digunakan untuk menguji koefisien korelasi ganda atau dua variabel independen dengan variabel dependen. Dalam hal ini, uji korelasi ganda dilakukan dengan membandingkan F-hitung dan F-tabel. Dengan ketentuan, apabila F-Tabel lebih besar daripada F-hitung dinyatakan terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Sebaliknya, apabila F-Tabel lebih kecil daripada F-hitung dinyatakan tidak terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Dari perhitungan dengan menggunakan Program SPSS diperoleh F-hitung sebesar 4652,668. Sementara itu, untuk taraf kesalahan 5% pada $N = 50$ diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,19. Dengan demikian F-hitung lebih besar dari F-tabel. Artinya, terdapat korelasi/hubungan antara variabel perencanaan dan variabel pengorganisasian (secara bersama-sama) dengan variabel implementasi program.

Universitas Indonesia

Tabel: 5.13

ANOVA(b)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1283,139	2	641,570	4652,668	,000(a)
	Residual	6,481	47	,138		
	Total	1289,620	49			

a Predictors: (Constant), PENGORGANISASIAN, PERENCANAAN

b Dependent Variable: IMPLEMENTASI PROGRAM

5.3.4. Analisis Keterpengaruh (Regresi) dan Uji Regresi

Analisis Regresi (keterpengaruh) digunakan oleh peneliti dengan maksud melakukan prediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dirubah (Sugiyono, 2001 : 168).

Regresi digunakan untuk analisis antara satu dengan variabel lain yang secara konsepsional mempunyai hubungan kausal. Atau, analisis regresi mengukur hubungan fungsional antara dua variabel atau lebih. Dikarenakan variabel independen yang diteliti lebih dari satu variabel, maka regresi yang digunakan adalah regresi berganda dengan rumus :

$$\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2$$

Dimana :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = Konstanta (harga Y bila X = 0)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Dari hasil penghitungan dengan perangkat komputer melalui program SPSS, ditemukan nilai-nilai statistik regresi sebagai berikut:

Tabel: 5.14

Hasil Uji Regresi Variabel Perencanaan dan Variabel Pengorganisasian Terhadap Implementasi Program(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,170	,561		2,087	,042
	PERENCANAAN	,247	,059	,317	4,197	,000
	PENGGORGANISASIAN	,577	,064	,683	9,040	,000

a Dependent Variable: IMPLEMENTASI PROGRAM

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, bila dimasukkan dalam rumus regresi berganda akan terbentuk persamaan di bawah ini :

$$\hat{Y} = 1,170 + 0,247X_1 + 0,577X_2$$

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut :

- Variabel implementasi program mempunyai nilai (konstanta) sebesar 1,170, apabila Variabel X₁ (perencanaan) dan Variabel X₂ (pengorganisasian) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- Variabel X₁ (perencanaan) mempunyai nilai sebesar 0,247, yang berarti apabila variabel X₁ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,247 terhadap variabel Y (implementasi program).
- Variabel X₂ (pengorganisasian) mempunyai nilai sebesar 0,577, yang berarti apabila variabel X₂ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,577 terhadap variabel Y (implementasi program).

Sementara itu, untuk melihat besarnya pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen, maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel: 5.15
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,997(a)	,995	,995	,37134

a Predictors: (Constant), PENGORGANISASIAN, PERENCANAAN

b Dependent Variable: IMPLEMENTASI PROGRAM

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut: Nilai r Square (r determinan) sebesar 0,995 memberikan arti bahwa Variabel Independen (X_1 = perencanaan dan X_2 = pengorganisasian) mempunyai pengaruh sebesar 99,5% terhadap Variabel Dependent (Y = implementasi program). Sedangkan, sisanya sebesar 0,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Keterpengaruhannya variabel independen (perencanaan dan pengorganisasian) terhadap variabel dependent (implementasi program) juga memiliki tingkat signifikansi. Hal ini dapat dilihat dari uji signifikansi, dimana diperlihatkan melalui tingkat/nilai signifikansi pada masing-masing variabel. Variabel perencanaan memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,000 dan Variabel pengorganisasian memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai-nilai tersebut berarti lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,5% atau 0,050; sehingga dikatakan terdapat tingkat keterpengaruhannya dari variabel independen terhadap variabel dependen.

5.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini, maka dapat ditemukan beberapa hal yang dianggap para responden belum berjalan dengan baik pada setiap variabelnya. Secara terperinci, beberapa hal yang dianggap belum berjalan dengan baik atau belum sesuai harapan dapat dikemukakan dalam penjelasan di bawah ini:

Universitas Indonesia

a. Variabel Perencanaan. Pada variabel ini terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan karena belum berjalan dengan baik atau belum sesuai dalam kegiatan perencanaan di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Hal-hal tersebut melingkupi:

1). Belum adanya efektifitas pembiayaan dalam kegiatan perencanaan

Terkait dengan hal di atas, masalah yang muncul adalah pada alokasi anggaran yang ditetapkan atau dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan perencanaan. Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat kesesuaian alokasi anggaran yang diperlukan untuk melakukan kegiatan perencanaan (37 responden atau 74%). Namun demikian, terdapat juga 13 responden (26%) yang menyatakan ”kurang setuju” dengan pendapat tersebut. Hal ini mengandung arti, meskipun secara umum ada anggapan bahwa alokasi anggaran yang diperlukan atau dibutuhkan untuk mengerjakan kegiatan perencanaan telah cukup. Akan tetapi, masih banyak juga responden yang menganggap alokasi yang ditetapkan masih kurang untuk mengerjakan perencanaan yang baik.

2). Belum adanya ketepatan waktu dalam mengerjakan perencanaan

Kaitannya dengan masalah di atas, pada umumnya waktu yang ditetapkan atau dibutuhkan untuk menyusun perencanaan memiliki permasalahan yang muncul. Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat kesesuaian alokasi waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan perencanaan (36 responden atau 72%). Namun demikian, terdapat juga 14 responden (28%) yang menyatakan ”kurang setuju” dengan pendapat tersebut. Hal ini mengandung arti, meskipun secara umum ada anggapan bahwa alokasi waktu yang diperlukan atau dibutuhkan untuk mengerjakan kegiatan perencanaan telah cukup. Akan tetapi, masih banyak juga responden yang

menganggap alokasi yang ditetapkan masih kurang untuk mengerjakan perencanaan yang baik.

b. Variabel Pengorganisasian. Pada variabel ini terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dikarenakan belum sesuai dengan yang semestinya dilakukan pengorganisasian di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Dua hal tersebut meliputi:

1). Belum adanya kesesuaian tujuan dengan lingkungan organisasi atau masyarakat

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat adanya kesesuaian tujuan dengan lingkungan organisasi atau masyarakat (37 responden atau 74%). Namun, terdapat juga 13 responden (26%) yang menyatakan “kurang setuju” terhadap pernyataan tersebut. Hal ini mengandung arti, meskipun sebagian besar responden menganggap adanya kesesuaian tujuan dengan lingkungan organisasi atau masyarakat, namun juga terlihat masih banyak pegawai yang belum percaya adanya kesesuaian tujuan dengan lingkungan organisasi atau masyarakat.

2). Belum adanya kesinambungan kegiatan atau pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa adanya kesinambungan kegiatan atau pekerjaan (35 responden atau 72%) dan bahkan terdapat 1 responden (2%) yang menyatakan “sangat setuju”. Namun, terdapat juga 14 responden (28%) responden yang menyatakan “kurang setuju” terhadap pernyataan tersebut. Hal ini memberikan penjelasan, meskipun lebih dari setengah responden menganggap adanya kesinambungan kegiatan atau pekerjaan di lingkungan Mahkamah Konstitusi, namun masih banyak juga responden yang menerima kenyataan tersebut.

c. Variabel Implementasi Program. Pada variabel ini juga terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yang disebabkan belum adanya kesesuaian harapan dalam melaksanakan program-program atau kegiatan-kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Tiga hal tersebut adalah:

1). Belum adanya kesesuaian dengan jumlah program/ kegiatan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat kesesuaian dengan jumlah program/ kegiatan (37 responden atau 74%). Namun, terdapat juga 13 responden (26%) yang menyatakan “kurang setuju” terhadap pernyataan tersebut. Hal ini memberikan kesimpulan, meskipun banyak responden yang menganggap adanya kesesuaian dengan jumlah program/ kegiatan di lingkungan organisasi Mahkamah Konstitusi, namun masih banyak juga yang menyatakan belum adanya kesesuaian dengan jumlah program/ kegiatan.

2). Belum adanya kesesuaian dengan garis-garis kebijakan yang ditentukan (secara makro)

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat kesesuaian dengan garis-garis kebijakan yang ditentukan (secara makro) (36 responden atau 72%). Bahkan, terdapat 1 responden (2%) yang menyatakan “sangat setuju” terhadap pernyataan tersebut. Namun demikian, terdapat juga 13 responden (26%) yang menyatakan “kurang setuju” terhadap pernyataan tersebut. Hal ini mengandung arti, meskipun sebagian besar responden menganggap adanya kesesuaian dengan garis-garis kebijakan yang ditentukan (secara makro), namun masih banyak terdapat responden yang tidak menerima dengan pernyataan itu.

3). Belum adanya kesesuaian dengan perencanaan strategis (Renstra)/jangka panjang

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap “setuju” bahwa terdapat kesesuaian dengan perencanaan

strategis (Renstra)/jangka panjang (35 responden atau 70%). Bahkan, terdapat 1 responden (2%) yang menyatakan “sangat setuju” terhadap pernyataan tersebut. Namun demikian, terdapat juga 14 responden (28%) yang menyatakan “kurang setuju” terhadap pernyataan tersebut. Hal ini mengandung arti, meskipun sebagian besar responden menganggap adanya kesesuaian dengan perencanaan strategis (Renstra)/jangka panjang, namun masih banyak terdapat responden yang tidak menerima dengan pernyataan itu.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ditemukan dari hasil analisis penelitian, maka di lingkup Mahkamah Konstitusi perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Dalam konteks perencanaan, perlu adanya persiapan terhadap sumberdaya-sumberdaya yang diperlukannya, termasuk anggaran bagi kegiatan perencanaan. Dalam hal ini, pembiayaan yang dibutuhkan dalam kegiatan perencanaan harus dipersiapkan secara matang, sehingga dapat memenuhi dan mendukung kegiatan tersebut. Namun demikian, dalam penentuan anggarannya perlu pula didasarkan atas prinsip efisiensi. Disamping itu, perlu juga adanya pengaturan waktu dalam menyusun perencanaan dalam organisasi. Dalam kaitan ini, perlu adanya penetapan atau pengaturan jadwal (*time schedule*) yang baik dalam kegiatan perencanaan.
- b. Dalam konteks pengorganisasian, perlu adanya penelaahan kembali (*review*) terhadap struktur organisasi-struktur organisasi sebagai pelaksana atau implementator program. Dalam hal ini, tim kerja atau kelompok kerja yang dibentuk untuk menjalankan program-program organisasi perlu dipersiapkan secara matang dengan pemahaman yang jelas tentang arti penting kegiatan-kegiatan yang dijalankannya. Dengan demikian, pencapaian tujuan dari masing-masing kegiatan dapat terwujud dan sesuai dengan kebutuhan dan dinamika di luar organisasinya.

Disisi lain, dalam penyusunan tim kerja atau kelompok kerja yang menjalankan program-program organisasi perlu juga diisi dengan sumber daya manusia yang sesuai dan kompeten, sehingga mampu melaksanakan tugasnya masing-masing. Dalam kaitan ini, perlu pula adanya pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut secara terus menerus untuk mengantisipasi berkembangnya kegiatan-kegiatan yang ada.

- c. Dalam konteks implementasi program, perlu adanya tinjauan kembali terhadap perencanaan yang telah dilakukan dan ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini, apakah perencanaan yang telah ditetapkan pimpinan organisasi tersebut sesuai dengan perencanaan makro kelembagaan pemerintah yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang.

Disamping itu, dalam mengimplementasikan program juga perlu adanya penyesuaian dengan visi dan misi organisasi. Dalam kaitan ini, pelaksana atau implementator program-program organisasi harus memiliki komitmen dan konsistensi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1). Variabel perencanaan memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Namun demikian, dari hasil perhitungan statistik memperlihatkan bahwa pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel perencanaan terhadap implementasi program sangat kecil dan kurang signifikan.
- 2). Variabel pengorganisasian memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Dari hasil perhitungan statistik memperlihatkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel pengorganisasian terhadap implementasi program cukup besar dan signifikan.
- 3). Variabel perencanaan dan variabel pengorganisasian secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Bila digabungkan, kedua variabel ini juga memiliki nilai yang sangat besar dalam mempengaruhi implementasi program di organisasi ini. Dari hasil perhitungan memperlihatkan faktor pengorganisasian ternyata mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan faktor perencanaan dalam mempengaruhi baik buruknya implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam upaya peningkatan implementasi program di lingkungan Mahkamah Konstitusi perlu diperhatikan hal-hal berikut ini :

- 1). Untuk meningkatkan efektifitas kegiatan perencanaan, maka dalam menyusun kegiatan tersebut perlu adanya persiapan terhadap sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan, termasuk anggaran atau biayanya. Disamping itu, dalam menyusun perencanaan perlu juga adanya pengaturan atau penetapan waktu (*time scheduling*) yang baik, sehingga sesuai dengan pelaksanaan dan target yang telah ditetapkan.
- 2). Dalam rangka meningkatkan kinerja pengorganisasian, maka perlu adanya penelaahan kembali (*review*) terhadap struktur organisasi-struktur organisasi sebagai pelaksana atau implementator program. Disisi lain, dalam menyusun tim kerja atau kelompok kerja yang akan menjalankan program-program organisasi perlu juga diisi dengan sumber daya manusia yang sesuai dan kompeten.
- 3). Gabungan kedua variabel (perencanaan dan pengorganisasian) memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap implementasi program. Untuk itu, kedua kegiatan ini perlu disinergikan dengan baik untuk meningkatkan implementasi program di organisasi ini. Dengan demikian, perlu adanya tinjauan kembali terhadap perencanaan yang telah dilakukan dan ditetapkan oleh organisasi dan juga perlu adanya komitmen dan konsistensi yang tinggi dari para pelaksana atau implementator dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E., (1979), *Public Policy Making*, New York : Holt, Rinehart and Winston,
- Bartol, Kathryn M dan David C. Martin, (1991), *Management*, New York : St. Louis San Francisco, McGraw Hill, Inc.
- Daft, Richard L., (1988), *Management*, Chicago: The Dryden Press.
- Dale, Ernest dan L.C. Michelon (1999), *Metode-Metode Manajemen Modern*, Jakarta : Andalan Putra.
- Dessler, Gary, (2001), *Management: Leading People and Organization's in the 21 Century*, New York: Prentice Hall Inc.
- Dye, Thomas R., (1971), *Understanding Public Policy*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dwiyanto, Agus, (1994), *Manajemen Strategis*, MAP-Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Easton, David, (1995), *The Political System*, New York: Knopf.
- Ensiklopedia Administrasi, (1977), Gunung Agung, Jakarta.
- Friedrick, Carl J., (1996), *Man and His Government*, New York: McGraw Hill.
- Gatewood, Robert D., Robert R. Taylor dan O.C. Ferrel, (1995), *Management: Comprehension Analysis and Application*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Handoko, Hani T., (1984), *Manajemen*, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, (1985), *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*, Jambatan, Jakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, (1988), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Irawan, Prasetya, (2006), *Logika dan Prosedur Penelitian*, STIA LAN Press Jakarta.

- Koontz, Harold dkk., (1988), *Manajemen* (Jilid I), Erlangga, Jakarta.
- Laughin, MC Yvone, (1989), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications*, USA : Prentice-Hall, Inc.
- Lock, Denis dan Nigel Farrow, (1982), *Manajemen Umum*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Masrun, (2002), *Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya*, UGM-Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne dan Shane R. Premaux, (1993), *Management: Concepts, Practice and Skills*, Boston: Allyn and Bacon.
- Ranupandojo, Heidjrahman an Suad Husnan, edisi 2, (1990), *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Soekanto, edisi pertama, (1983), *Dasar-Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., (1995), *Tteori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Prentice Hall Inc., Jakarta: PT.Arcan.
- Rue dan Byars, (1981), *Personnel Administration by Objectives, a Point ov View 2nd Methode*, McGraw Hill, Ltd., Tokyo.
- Salusu, J., (2003), *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo.
- Sarwoto, (1979), *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, (2009), *Analisis Hasil Survey Pengukuran Kinerja Organisasi*.
- , (2009), *Rencana Strategis Mahkamah Konstitusi 2010-1014*.
- Siagian, Sondang P., (1982), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, (2004), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
-, (2001), *Metode Penelitian Bisnis*, CV.Alfabeta, Bandung.

- Sukanto, (1983), *Manajemen Proyek*, Edisi 4, BPFE Yogyakarta, Cetakan Keempat.
- Sutarto, (1984), *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press-Yogyakarta.
- Stoner, James A.F, (1982), *Management*, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York.
- , (1996), *Manajemen* (terjemahan: Alexander Sindoro), Prenhallindo, Jakarta.
- Stoner, James A.F dan Charles Wenkel, (1982), *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan* (terjemahan: Sahat Simamora), Rineka Cipta, Jakarta.
- Stoner, James A.F, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert Jr., (1995), *Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Terry, George R., (1986), *Asas-asas Manajemen*, Alumni, Bandung.
- , dan Rue L.W., (1993), *Management is Personnel Administration*, Macmillan Publishing Co., New York.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, (1996), "Analisa Kebijaksanaan dalam Proses Perencanaan Pembangunan Nasional", Jakarta: *Majalah Administrator*, No. 5 dan 6 tahun IV 1996.
- Wahab, Solihin Abdul, (1991), *Pengantar Analisis Kebijaksanaan Negara*, Malang: Rineka Cipta.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yulk, (1992), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* (terjemahan: Muh Shobarudin), Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wibawa, Samodra dkk., (1994), *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wursanto, Ig., (2003), *Daasar-dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi.
- Yuwono, (1983), *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, LP3ES, Jakarta.

Dokumen :

Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 Perubahan Ketiga.

-----, Undang-undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (MK).

-----, Tap MPR RI Nomor II/MPR/1993 tentang GBHN.

-----, Instruksi Presiden R.I Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*.

-----, Peraturan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

