



UNIVERSITAS INDONESIA

***CAUSAL MAP* KEPEMIMPINAN KETUA MAHKAMAH
KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA MOH. MAHFUD MD
DALAM PENERAPAN *COURT EXCELLENCE***

TESIS

**HADIAN TAOFIK ROCHMAN
1006743134**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

***CAUSAL MAP* KEPEMIMPINAN KETUA MAHKAMAH
KONSTITUSI REPUBLIK INDONESIA MOH. MAHFUD MD
DALAM PENERAPAN *COURT EXCELLENCE***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi (M.A.)**

**HADIAN TAOFIK ROCHMAN
1006743134**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK**

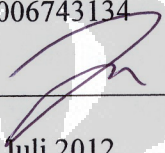
**JAKARTA
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Hadian Taofik Rochman

NPM : 1006743134

Tanda Tangan : 

Tanggal : 3 Juli 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Hadian Taofik Rochman

NPM : 1006743134

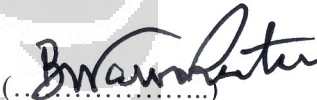
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik

Judul Tesis : *Causal Map* Kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi
Republik Indonesia Moh. Mahfud MD Dalam Penerapan *Court
Excellence*

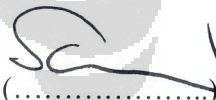
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A.) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Bob Waworuntu

()

Pembimbing : Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, M.A.

()

Penguji : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. rer. Publ.

()

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, Msi

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 3 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirrabil'alamiin segala puji bagi Allah SWT atas segala kenikmatan yang tiada terkira, sehingga saya bisa menyelesaikan proses penyusunan tesis ini sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan tingkat pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat, semoga kita menjadi bagian dari umatnya yang mendapat syafaat dari beliau di *yaumul akhir* nanti.

Selama proses penyusunan tesis ini, saya banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, MSc. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia atas segala pengetahuan dan pengarahannya.
3. Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, M.A., selaku pembimbing atas segala bimbingan, saran dan dukungan yang begitu besar selama proses penulisan tesis.
4. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. rer. Publ., selaku penguji ahli pada sidang tesis atas segala masukan, saran dan apresiasi yang diberikan pada penulis.
5. Prof. Dr. Bob Waworuntu, MA, selaku ketua sidang atas masukan, saran, dan apresiasi yang diberikan pada penulis.
6. Drs. Heri Fathurahman, M.Si., selaku sekretaris sidang atas masukan, saran, dan apresiasi yang diberikan pada penulis.
7. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia atas segenap pengetahuan, bantuan dan bimbingan selama saya menjadi mahasiswa, serta staf Sekretariat atas bantuan selama ini.

8. Janedjri M. Gaffar, Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan pascasarjana.
9. Kasianur Sidauruk, S.H. (Panitera Mahkamah Konstitusi), Muhidin, S.H., M.H. (Pelaksana Harian Kepala Pusat Penelitian dan Pengkajian Mahkamah Konstitusi) serta Dr. Andi M. Asrun, S.H., M.H. (Advokat) atas kesediaannya menjadi narasumber penelitian ini.
10. Rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Administrasi dan Kebijakan Publik Angkatan XX, Ati Setiawati, Dedie A. Rachim, Dyah Sulistyaningsih, Fajar Bos Lase, Liliek Sofitri, Mimin Rukmini, Prakoso B. Putera, Prima Kusumawardana, Saria Dyah Ayu Gufronika Sinaga, Sri Indah Susilowati juga Yulianti Susilo atas kerjasama, pengertian serta semangat belajar yang ditularkan dan saling mendukung dalam penyelesaian tesis.
11. Orang tua di Bandung, Ir. Endang Sutiana dan Aam Amalia, atas didikan, doa dan kasih sayang sepanjang hayat; Drs. H. Edi Kamaluddin, dan Hj. Lili Juliati Jusuf di Depok atas dukungan, doa dan kasih sayangnya selama ini. Serta adik-adik tersayang atas segala cinta dan dukungannya (Noviliana Latifah dan Hamdan Anshori Ramdhani).
12. Indri Rachmadila, S.Sos., serta putri kami tercinta Naira Ismazahida Alifia Rachman atas segenap pengertian perhatian, dukungan dan motivasinya dalam setiap langkah.
13. Rekan-rekan MKRI, Hanindyo S.Sos., M.Si. Eling Mashitoh A.md., Dewi Fitriyani, S.Sos., M.Hum., Lina Herlina, S.Sos., M.Si., M. Mahrus Ali, S.H. serta rekan-rekan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu selama ini.

Saya menyadari bahwa penelitian ini tidak luput dari kekurangan dan kelemahan. Namun, hal itu merupakan proses belajar agar dapat berbuat lebih baik di kemudian hari. Akhir kata, semoga karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 3 Juli 2012

Hadian Taofik Rochman

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

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

Nama : Hadian Taofik Rochman
NPM : 1006743134
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demikian demi kepentingan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusve Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Causal Map Kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Moh. Mahfud MD Dalam Penerapan Court Excellence”

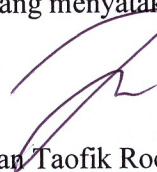
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta

Jakarta, 3 Juli 2012

Yang menyatakan



(Hadian Taofik Rochman)

ABSTRAK

Nama : Hadian Taofik Rochman
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : *Causal Map* Kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Moh. Mahfud MD Dalam Penerapan *Court Excellence*

Mahkamah Konstitusi di bawah kepemimpinan Moh. Mahfud MD (2008-2011 dan 2011– 2014) merupakan salah satu lembaga negara yang banyak mendapat pujian dan penghargaan dalam penyelenggaraan pemerintahan terutama dalam pelayanan publik dibidang peradilan. Dimana lembaga peradilan lebih banyak disebut sebagai pasar gelap keadilan. Tesis ini bertujuan mendeskripsikan *causal maps* kepemimpinan Moh. Mahfud MD dalam merumuskan kebijakan penerapan *court excellence* di Mahkamah Konstitusi. Tesis ini menggunakan pendekatan *systems thinking*, lebih spesifik yaitu metode *system dynamics*. Analisis data menggunakan teknik *cognitive maps* dengan panduan dari Ackermann, dkk., kemudian dikonversi melalui metode NUMBER (*Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship*) yang diperkenalkan Kim Dong-Hwan, sehingga menjadi *system dynamics* dengan bantuan *software* Vensim. Hasilnya berdasarkan *causal map* Moh. Mahfud MD dalam merumuskan kebijakan penerapan *court excellence*, penyebab (*causes*) *court excellence* di Mahkamah Konstitusi adalah program-program kerjasama dengan pihak lain yang membentuk kebijakan pengadilan, manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, sumber daya manusia, materi dan keuangan serta kepercayaan dan keyakinan masyarakat. Dalam perumusan kebijakan yang dilakukannya, Moh. Mahfud MD bersifat *reinforcing* atau penguatan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya. Kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi di samping Ketua tidak akan terlepas dari peran Wakil Ketua serta para Hakim Konstitusi. Penelitian semacam ini akan lebih obyektif jika melihat secara keseluruhan peran kepemimpinan dari seluruh Hakim Konstitusi.

Kata Kunci:
kepemimpinan, *causal map*, metode NUMBER

ABSTRACT

Name : Hadian Taofik Rochman
Study Program : Administrative and Public Policy
Title : The Causal Map Leadership Chief Justice of the Constitutional Court of the Republic of Indonesia Moh. Mahfud MD on Court Excellence Implementation

Constitutional court under the leadership of Moh. Mahfud MD (2008-2011 dan 2011– 2014) is one of State institutions that receives a lot of praise and high esteem in administering government, especially in public services in the field of judicial. Where the judiciary more referred to as the black market of justice. This thesis aim is to describe the causal maps of Moh. Mahfud MD leadership in formulating a application of court excellence policy in the Constitutional Court of the Republic of Indonesia. This thesis using systems thinking approach, more specifically system dynamics methods. Analysis of data using the techniques of cognitive maps using the guide of Ackermann, et al. Then converted through a NUMBER method (Normalized Units By Elementary Relationship Modeling), which was introduced by Kim Dong-Hwan, to become the system dynamics. The simulation process is help by Vensim software. By the results on causal maps of Moh. Mahfud MD leadership in formulating a application of court excellence policy, the causes of court excellence in constitutional court is the collaboration with others programs, that form the court policies, court management and leadership, human, material and financial resources and the public trust and confidence. In the formulation of his policy, Moh. Mahfud MD reinforcing or strengthening of one policy with another policy. Leadership in the constitutional court beside Chief Justice will not separated from the role Deputy Chief Justice and the Justices.

Key words:

leadership, causal map, NUMBER methods,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan	4
1.3 Pertanyaan Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Signifikansi Penelitian	7
1.6 Keterbatasan Penelitian	7
1.7 Sistematika Penulisan	7
1.8 Kerangka Penelitian	8
BAB 2 KERANGKA TEORI	11
2.1 Pengadilan	11
2.1.1 Nilai-Nilai Pengadilan	11
2.1.2 Pengadilan yang Unggul (<i>Court Excellence</i>)	13
2.1.2.1 Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan.....	14
2.1.2.2 Kebijakan Pengadilan.....	15
2.1.2.3 Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan	16
2.1.2.4 Proses Peradilan	17
2.1.2.5 Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna	18
2.1.2.6 Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses	15
2.1.2.7 Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat	19
2.1.3 Keterkaitan antara Nilai-Nilai yang Dianut Pengadilan dan Tujuh Bidang Pengadilan yang Unggul	19
2.2 Kepemimpinan	20
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	20
2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan Transformasional	23
2.3 Lima Disiplin dalam Organisasi Pembelajar	27
2.3.1 Keahlian Pribadi (<i>personal mastery</i>)	28
2.3.2 Model Mental (<i>Mental Models</i>)	29
2.3.3 Pembelajaran Tim (<i>Team Learning</i>)	32
2.3.4 Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	33
2.3.5 Berfikir Sistem (<i>System Thinking</i>)	34

2.3 Penelitian Terdahulu	37
2.3.1 <i>The Causal Map of The Mayor's Policies on Regional Competitiveness</i>	37
2.3.2 <i>System Thinking in The Management of Korean Economic Crisis</i>	39
2.3.3 <i>Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crisis of South Korea and Malaysia: A Comparative Study</i>	42
2.4.4 Matrik Penelitian Terdahulu	44
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Jenis Penelitian.....	49
3.3 Subjek Penelitian.....	49
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5 Teknik Pemilihan Informan.....	50
3.6 Teknik Analisis Data	51
3.6.1 Teknik Manual <i>Causal Maps</i>	51
3.6.2 Konversi <i>Causal Maps</i> dengan Metode “NUMBER”.....	55
BAB 4 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	58
4.1 Sejarah Mahkamah Konstitusi.....	58
4.2 Visi dan Misi Mahkamah Konstitusi	61
4.2.1 Visi Mahkamah Konstitusi	61
4.2.2 Misi Mahkamah Konstitusi	62
4.3 Wewenang Mahkamah Konstitusi	62
4.3.1 Pengujian Undang-Undang.....	63
4.3.2 Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara.....	64
4.3.3 Memutus Pembubaran Partai Politik.....	65
4.3.4 Memutus Perselisihan Hasil Pemilihan Umum	65
4.3.5 Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/atau Wakil Presiden	66
4.4 Struktur, Tugas dan Fungsi Mahkamah Konstitusi	67
4.5 Komposisi Sumber Daya Manusia Mahkamah Konstitusi	72
4.6 Profil Mohammad Mahfud MD	73
4.6.1 Kilas Pendidikan	75
4.6.2 Karier Pekerjaan dan Jabatan	77
BAB 5 CAUSAL MAP MOH. MAHFUD MD	82
5.1 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i>	82
5.2 <i>System Dynamics Model</i> Melalui Metode ‘NUMBER’	112
5.2 Perkembangan Dukungan Administrasi Umum dan Yustisial Mahkamah Konstitusi.....	114
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	111
6.1 Kesimpulan.....	111
6.2 Saran	112
DAFTAR REFERENSI	113
LAMPIRAN	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Model Pendekatan Kepemimpinan Transformasiona.....	22
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1 Sistem Operasi sebagai Pemecahan Keterbatasan Nilai 0 dan 1..	53
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012.....	69
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2012.....	70
Tabel 5.1 Pengelompokkan Konsep Berdasarkan Tipe.....	79
Tabel 5.2 Perbandingan Dukungan Administrasi Umum dan Yustisial di Mahkamah Konstitusi pada Masa Kepemimpinan Jimly Asshiddiqie dan Moh. Mahfud MD	115

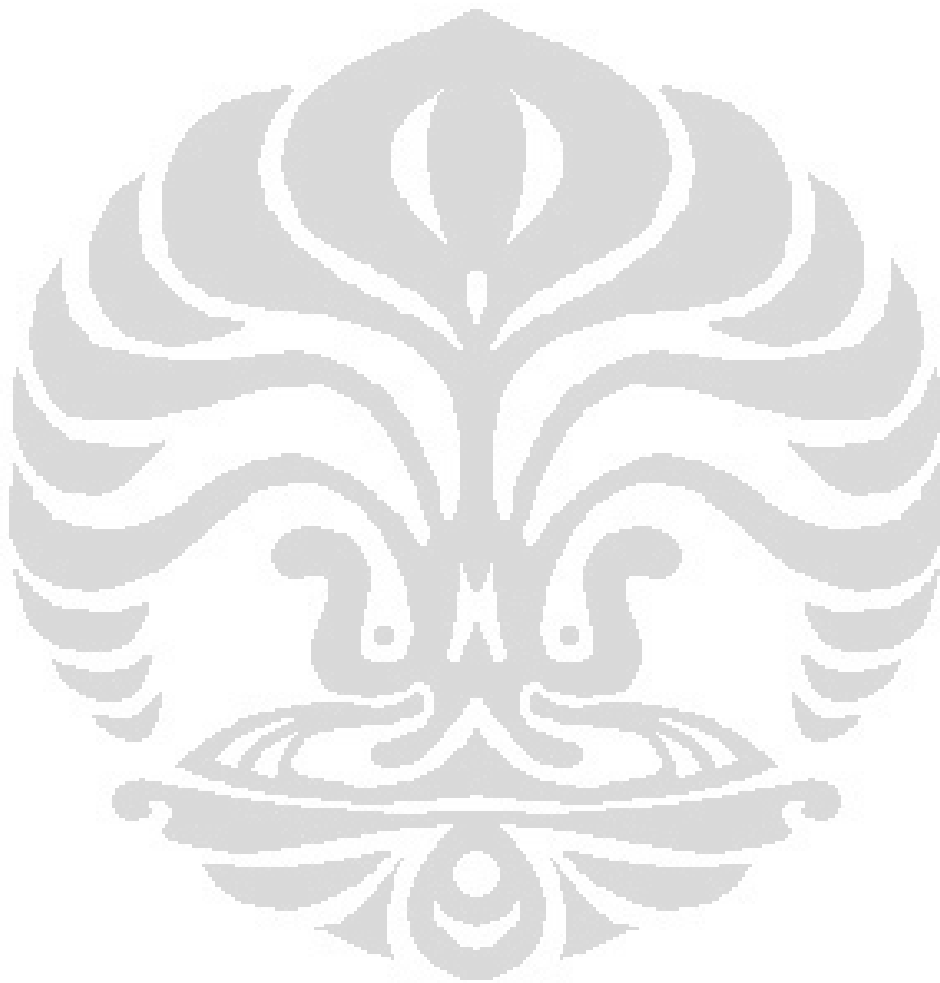


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Nilai-Nilai Pengadilan	10
Gambar 2.2 Tujuh Area Peradilan yang Unggul.....	12
Gambar 2.3 Keterkaitan Nilai-Nilai Pengadilan dengan Tujuh Area Peradilan yang Unggul	17
Gambar 2.4 <i>Causal Map</i> Joko Widodo dalam Merumuskan Daya Saing Daerah Kota Solo	36
Gambar 2.5 <i>Causal Map</i> Presiden Korea Selatan Dae Jung Kim	39
Gambar 2.6 <i>Causal Map</i> Perdana Menteri Malaysia Mahathir Mohammed..	36
Gambar 3.1 Struktur Peta Kebijakan.....	49
Gambar 3.2 Contoh Struktur <i>Cognitive Map</i>	51
Gambar 3.3 Hubungan Dasar antara Level dan Tingkat	54
Gambar 3.4 Tahapan Analisis Data.....	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi.....	64
Gambar 5.1 Struktur Cognitive Map.....	81
Gambar 5.2 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 4.....	82
Gambar 5.3 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 5	84
Gambar 5.4 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 6	85
Gambar 5.5 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 7	86
Gambar 5.6 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 8	88
Gambar 5.7 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 9	90
Gambar 5.8 <i>Causal Map</i> Moh. Mahfud MD dalam Penerapan <i>Court Excellence</i> Tahap 10	91
Gambar 5.9 Persepsi pada Penyebab (<i>Causes</i>) <i>Court Excellent</i>	107
Gambar 5.10 <i>Positive Feedback Loops</i>	108
Gambar 5.11 Konversi <i>Causal Maps</i> Moh. Mahfud MD dengan Metode NUMBER.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara.....	121
2. Biodata Mahasiswa	125



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk mewujudkan pemerintahan yang dapat melakukan semua tugas pokok dan mengemban misinya, diperlukan lembaga-lembaga dan pemimpin-pemimpin yang siap melayani masyarakat. Sejauh ini, di Indonesia sudah terlihat bahwa kehadiran lembaga-lembaga pemerintahan telah banyak hadir mewarnai kehidupan masyarakat. Sayangnya, lembaga-lembaga tersebut seringkali tidak begitu mampu memberikan pelayanan yang baik.

Hal tersebut ditandai dengan semakin meningkatnya keluhan masyarakat atas pelayanan yang miskin dan mengecewakan dari lembaga-lembaga pemerintahan pada berbagai tingkatan dan sektor melalui media massa. Masih kerap terjadi berbagai pemberitaan tentang penyalahgunaan kekuasaan (*power abuse*). Salah satu sebab dari semua itu adalah terbatasnya kehadiran pemimpin-pemimpin yang memiliki komitmen sebagai pelayan masyarakat (*servant leader*). Asas pertanggungjawaban kepada masyarakat (*public accountability*), sesuatu yang secara hakiki melekat pada eksistensi kepemimpinan, belum terhayati. Akibatnya, partisipasi masyarakat diberbagai sektor pun masih sulit dipacu. Apa yang secara umum terjadi, adalah kehadiran pemimpin-pemimpin yang lebih suka dilayani, dan partisipasi masyarakat yang lebih banyak bermakna pengorbanan, bukan aktivitas yang bersifat mandiri untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Rasyid, 2002)

Secara mendasar, keluhan tentang rendahnya kualitas pelayanan publik di bidang perizinan usaha, pengurusan sertifikat tanah, pengawasan lingkungan hidup, angkutan umum (darat, laut dan udara), rumah sakit, pemadam kebakaran, jalan raya, air minum, listrik, telepon dan lain sebagainya, sudah menjadi pembicaraan sehari-hari. Semua itu merupakan bukti atas masih rendahnya kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat.

Jadi, salah satu masalah besar yang dihadapi bangsa saat ini sesungguhnya berkaitan dengan kepemimpinan pemerintahan. Di satu pihak, bangsa ini

dihadapkan pada kenyataan tentang semakin banyaknya institusi dan organisasi yang membutuhkan pemimpin yang mampu memberi pelayanan maksimal kepada masyarakat. Di lain pihak, mekanisme rekrutmen kepemimpinan di kebanyakan institusi dan organisasi pemerintahan belum cukup menjamin lahirnya pemimpin-pemimpin seperti itu. (Rasyid, 2002)

Kualitas kepemimpinan pada dasarnya berkenaan dengan integritas kepribadian, termasuk didalamnya *skill*, kemampuan untuk secara tepat memahami masalah dan tantangan yang secara nyata dihadapi, mengembangkan berbagai pilihan preskripsi dalam upaya memecahkan masalah dan menjawab tantangan itu, serta membangun dukungan yang luas di dalam mencapai misi organisasi.

Apabila dilihat lebih jauh, masalah pelayanan yang berkaitan langsung dengan kualitas kepemimpinan tentu saja tidak terbatas pada bidang-bidang yang kasusnya diambil sebagai contoh di atas. Bidang lain yang tak kalah pentingnya adalah institusi peradilan. Terdapat banyak citra negatif birokrasi di instansi peradilan. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit, panjang hirarki, tidak transparan, kurang informatif, lamban, kurang akomodatif, dan tidak konsisten, sehingga tidak menjamin kepastian hukum, waktu dan biaya, serta masih adanya praktek percaloan dan pungutan tidak resmi merupakan beberapa potret birokrasi peradilan di Indonesia selama ini.

Lembaga peradilan lebih banyak disebut sebagai pasar gelap keadilan (*black justice market*) dalam bentuk memperjual-belikan keadilan dengan uang dan terpengaruh oleh kekuasaan. Istilah “Mafia Peradilan” yang berkonotasi negatif dan menyebabkan rusaknya kepercayaan terhadap lembaga peradilan menjadi nomenklatur yang sering diucapkan dan dianggap hidup dan berkembang di lembaga peradilan. Berbagai kritik dan masukan telah disampaikan berbagai kalangan, termasuk pakar dan akademisi hukum, tetapi citra negatif tersebut tidak juga bergeser. Demikian pula berbagai kebijakan dan peraturan telah diterbitkan oleh pimpinan lembaga peradilan untuk menegakkan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas, namun kenyataan di lapangan masih belum menunjukkan hasil memadai (MaPPI, 2006:34).

Berdirinya Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (UU Mahkamah Konstitusi) yang disahkan pada tanggal 13 Agustus 2003. Namun lembaga Mahkamah Konstitusi sendiri baru benar-benar terbentuk pada tanggal 17 Agustus 2003 setelah pengucapan sumpah jabatan 9 hakim konstitusi pada tanggal 16 Agustus 2003. Kemudian terpilihlah Ketua dan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2003-2006 Jimly Asshiddiqie dan Mohamad Laica Marzuki. Lalu terpilih kembali untuk periode 2006-2008.

Moh. Mahfud MD terpilih menjadi hakim konstitusi periode 2008-2013 atas usul DPR menggantikan Hakim Konstitusi Ahmad Roestand dan mulai aktif sebagai hakim konstitusi pada 1 April 2008. Dalam pemilihan pimpinan MK periode 2008-2011, ia terpilih menjadi Ketua. Kemudian pada tahun 2011, Moh. Mahfud MD terpilih kembali sebagai Ketua Mahkamah Konstitusi untuk periode kedua. Di bawah kepemimpinan Moh. Mahfud MD, Mahkamah Konstitusi banyak mendapatkan penghargaan di berbagai bidang.

Penelitian mengenai kepemimpinan sebuah instansi publik sudah banyak dilakukan. Pada umumnya penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif kualitatif atau pun studi kasus. Sebagai upaya dalam memperkaya khasanah penelitian kepemimpinan dengan teknik yang berbeda, maka penelitian ini akan menggunakan teknik *cognitive map*.

Secara luas, *cognitive map* digunakan dalam ranah ilmu politik dan analisis organisasi. Dalam ilmu politik, pendekatan *cognitive maps* diaplikasikan untuk mengungkap sistem kepercayaan (*belief system*) dari seorang pemimpin politik dan pengambil kebijakan.

Cognitive map secara esensi merupakan gambaran atau model internal individu mengenai dunia di mana ia tinggal (Golledge, dkk., dalam Portugali 1996). Sedangkan Kim (2000) menggunakan istilah *causal map* ketika menggambarkan mental model dari seorang pengambil kebijakan. Kim berpendapat, ada kesulitan ketika sebatas memetakan pikiran (*cognitive map*) sebab bersifat statis dan sulit untuk menggambarkan dinamika mental model pengambil kebijakan. Maka digunakanlah *causal map*, yaitu sebuah skema yang menggambarkan interaksi antar faktor-faktor yang diperhitungkan dalam

membedah permasalahan sosial. Hal ini dilakukan dengan menggambarkan relasi-relasi antara berbagai variabel sistem sosial yang diyakini memiliki kaitan dengan permasalahan yang hendak dibedah (Situngkir, 2004).

1.2 Permasalahan

Majalah Gatra (Januari, 2010) mengapresiasi Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia sebagai Ikon Utama 2009, karena dinilai mampu menjadi “wasit” dalam setiap sengketa politik. Selain itu, sistem peradilan MK dianggap bisa menjadi *role model*, sidang-sidangnya terbuka untuk publik dan keputusan yang dihasilkan sangat instan dan tidak menimbulkan konflik horizontal.

Mahkamah Konstitusi juga menerima penghargaan sebagai “Pelopor Peradilan Paling Transparan” selama 2009 dari Universitas Brawijaya (Unbraw), Malang, Jawa Timur. Penghargaan tersebut diberikan langsung oleh Rektor Unbraw, Prof. Dr. Ir. H. Yogi Sugito kepada Ketua MK, Mahfud MD. penghargaan ini diberikan karena melihat beberapa hal penting dari kinerja MK, terutama mengenai reformasi birokrasi di MK. Salah satunya masalah transparansi. MK merupakan pelopor mulai dari proses peradilan sampai pengambilan keputusan serta dilakukan melalui sistem teknologi tinggi secara terbuka. Pemanfaatan teknologi tinggi yang telah dijalankan MK, benar-benar dirasakan oleh semua lapisan masyarakat, termasuk kalangan pendidikan yang mana Unbraw adalah salah satunya. Di antara manfaat yang dirasakan berkat terobosan MK adalah penyediaan fasilitas *video conference* (vicon). Melalui fasilitas tersebut masyarakat bisa mengikuti sidang jarak jauh, tanpa harus datang langsung ke MK. Bahkan, teknologi canggih yang diterapkan MK, bukan hanya dirasakan pihak kampus, tetapi juga oleh masyarakat selaku pihak yang berperkara.

Selain itu, Berkat profesionalisme, kedisiplinan dan kejujuran dalam proses pengelolaan keuangan, Mahkamah Konstitusi (MK) meraih penghargaan “Satuan Kerja Pengelola Keuangan Negara Terbaik 2009.” Penghargaan yang diserahkan Dirjen Perbendaharaan, Herry Purnomo. Sedangkan hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam memberikan penghargaan “Satuan Kerja Pengelola Keuangan Negara Terbaik 2009” ini adalah, pertama adalah

kriteria pelaporan keuangan yang meliputi rekonsiliasi tepat waktu dan keakurasian data dari laporan keuangan. Kemudian yang menjadi kriteria kedua adalah pelaksanaan anggaran yang meliputi penyelesaian pertanggungjawaban UP/TUP yang tepat waktu, serta validitas pengajuan surat perintah membayar.

Pada Tahun 2011, Mahkamah Konstitusi dianugerahi Penghargaan Capaian Standar Tertinggi dalam Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Tahun 2011 oleh Kementerian Keuangan. Penyerahan dilakukan secara simbolis oleh Wakil Presiden Budiono pada acara Pembukaan Rapat Kerja Nasional Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Tahun 2011. Penghargaan ini didasari laporan keuangan menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja pemerintah. Keuangan Negara wajib dikelola secara tertib, taat aturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggungjawab.

Selama lima tahun berturut-turut, Mahkamah Konstitusi (MK) telah meraih Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk laporan keuangan MK Tahun Anggaran (TA) 2006 sampai dengan Tahun Anggaran (TA) 2010 dari Badan Pemeriksaan (BPK). WTP merupakan penghargaan tertinggi atas Laporan Keuangan lembaga pemerintahan.

Dari sisi individu, Ketua MK, Mahfud MD juga telah menerima berbagai penghargaan, seperti mendapat penghargaan terkait keberaniannya membuka rekaman Anggodo dalam kasus kriminalisasi pimpinan KPK dari Harian Republika sebagai “Tokoh Perubahan 2009”. Selain itu, menerima penghargaan “Man of The Year 2010”. Penghargaan ini diberikan oleh Rakyat Merdeka Online (RM Online) terhadap sejumlah sosok yang dianggap menjadi inspirasi dan memiliki kinerja tinggi pada bidangnya masing-masing selama 2010. Penghargaan yang diterima Mahfud itu adalah kategori “The Guard of Rights” karena sosoknya yang konsisten dan peduli dalam upaya penegakan hak-hak asasi manusia (HAM) di Indonesia. (Rakyat Merdeka. 2011)

Di tahun yang sama, Senat Universitas Islam Indonesia memberikan Anugerah UII kepada Prof. Dr. Moh. Mahfud MD, SH, SU. yang diberikan Rektor UII selaku ketua dalam sidang senat terbuka UII. Penghargaan ini diberikan karena dinilai menjadi sosok yang konsisten dalam perjuangan

mewujudkan bangsa Indonesia yang lebih baik. Kiprah Mahfud MD juga memiliki pengaruh besar bagi perkembangan bangsa, dari dunia akademik, pemerintahan, parlemen hingga memimpin Mahkamah Konstitusi RI. Beberapa gebrakan yang dilakukan selama memimpin MK menjadi kontribusi yang fenomenal bagi rakyat Indonesia, salah satunya keberaniannya mengambil keputusan Pemilu yang menjadi terobosan hukum ketatanegaraan dan juga dalam membuka rekaman kriminalisasi KPK sebagai tonggak pemberantasan mafia hukum di tanah air.

Pada Tahun 2011, RCTI melalui *Seputar Indonesia Newsmaker of The Year 2011*, Penghargaan diberikan kepada Mahfud MD sebagai narasumber yang berpengaruh dan memberikan kontribusi pada perjalanan bangsa, ahli di bidangnya, dan menginspirasi. Kemudian, juga mendapatkan penghargaan *Soegeng Sarjadi Award On Good Governance* secara individu oleh Soegeng Sarjadi *School of Government* (SSSG). pemberian penghargaan ini bertujuan untuk memberikan apresiasi kepada pemimpin berdasarkan tiga arena yakni, negara, masyarakat, dan pasar (*market*). Selain itu, memotivasi para pemimpin menghadapi tantangan dan mengembangkan demokrasi, ekonomi, kesejahteraan, keadilan, dan pemerintahan yang bersih serta pro lingkungan. (Sindo, 2011)

Disini terlihat jelas bahwa peran pemimpin menentukan arah pembangunan sebuah lembaga. Pada waktu mendatang menginstitutionalkan model kepemimpinan lembaga Negara yang berprestasi merupakan hal yang penting dan harus dilakukan. Lembaga Negara memiliki jabatan terbatas, sehingga kesinambungan inovasi, terobosan dan prestasi-prestasi pembangunan daerah harus didokumentasikan untuk dijadikan *role model* lembaga Negara di masa mendatang.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian utama yaitu bagaimana *causal maps* kepemimpinan Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellence* di Mahkamah Konstitusi? Sebagai Ketua Mahkamah Konstitusi, kepemimpinan Moh. Mahfud MD juga ditunjang oleh kepemimpinan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi, yaitu Achmad

Sodiki , namun dalam penelitian ini hanya dibatasi pada sisi kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi Moh. Mahfud MD saja.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: mendeskripsikan *causal maps* kepemimpinan Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellence* di Mahkamah Konstitusi, dengan batasan tidak meneliti kepemimpinan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi Achmad Sodiki di dalamnya.

1.5 Signifikansi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan dalam ranah pemerintahan guna pengembangan sumber daya manusia calon-calon pemimpin Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti yang mengambil topik serupa ataupun pihak yang tertarik dengan pengembangan sifat pemimpin masa depan Indonesia. Dalam hal model analisis, penelitian ini diharapkan memperkaya khasanah analisis yang menggunakan model *causal maps*, sebab belum banyak kajian tesis dan disertasi di Universitas Indonesia pada khususnya yang menggunakan model analisis semacam ini.

Secara praktis, penelitian diharapkan dapat memberikan masukan terhadap model kepemimpinan lembaga pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan bangsa Indonesia. Hasil penelitian secara khusus memang ditujukan pada model kepemimpinan lembaga pemerintahan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pula dapat diterapkan pula terhadap model-model pengembangan kepemimpinan organisasi pada umumnya.

1.6 Keterbatasan Penelitian

Disebabkan oleh keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian tesis ini, maka objek penelitian dalam tesis ini adalah sosok Ketua Mahkamah Konstitusi Moh. Mahfud MD. Meskipun di Mahkamah Konstitusi, sebuah kebijakan harus di putuskan dalam forum rapat permusyawaratan hakim yang melibatkan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi Achmad Sodiki, serta para Hakim Konstitusi

lainnya. Pada praktek di lapangan, program-program yang dijalankan terdapat program yang telah dirintis oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sebelumnya dengan inovasi, disamping program-program baru lainnya. Selain itu, peran Sekretaris Jenderal juga sangat menentukan berjalannya dukungan administrasi umum dan administrasi yustisial di Mahkamah Konstitusi. Namun sekali lagi karena keterbatasan yang ada, akhirnya kepemimpinan pihak-pihak tersebut tidak menjadi objek dalam penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam enam Bab, dibagi menjadi beberapa Sub Bab, dimana antar Bab dan atau Sub Bab lainnya merupakan satu kesatuan dan saling terkait. Bab pertama berupa pendahuluan, menguraikan latar belakang permasalahan, permasalahan penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, keterbatasan penelitian, sistematika penulisan, dan kerangka penelitian.

Bab 2 tinjauan pustaka menjelaskan kajian kepustakaan yang menjadi landasan teori penelitian tesis ini. Teori dan konsep yang digunakan adalah kepemimpinan, *learning organization*, dan *court excellence*.

Bab 3 metode penelitian menguraikan mengenai pendekatan penelitian, dan jenis penelitian serta teknis analisis data, juga mencantumkan teknik pemilihan informan yang digunakan.

Bab 4 gambaran umum Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia yang berisi mengenai profil dan sekilas tentang Moh. Mahfud MD.

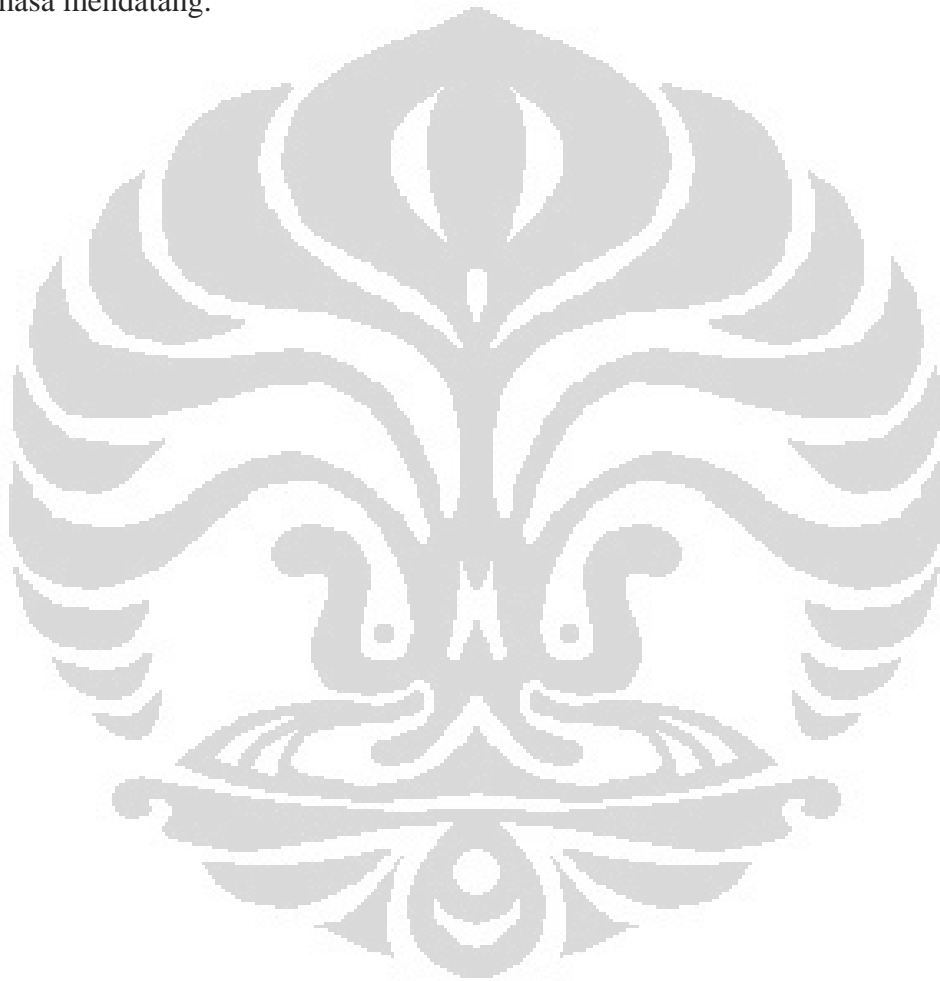
Bab 5 *causal maps* Ketua Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellence*

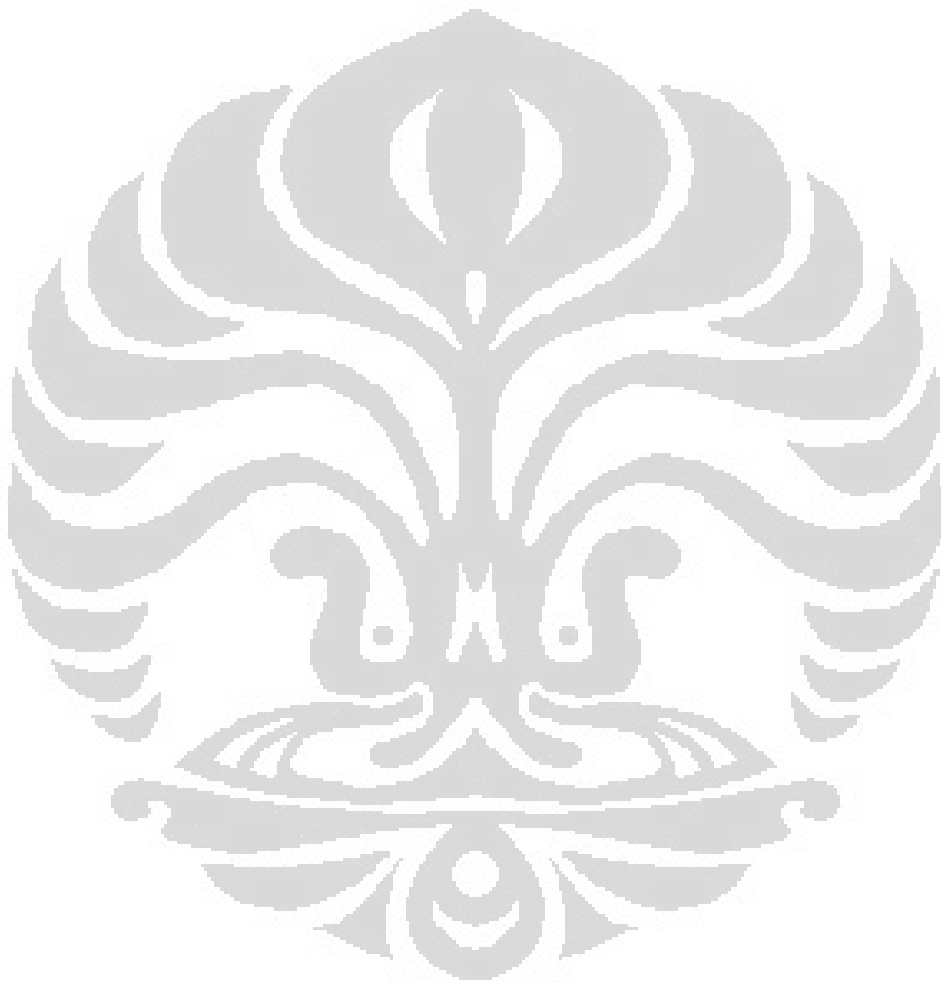
Bab 6 penutup mengurai kesimpulan dan saran penelitian, baik secara akademis dan praktis bagi para pihak yang berkepentingan.

1.8 Kerangka Penelitian

Dimulai dari fakta yang ada di lapangan tentang penyelenggaraan tugas dan wewenang Mahkamah Konstitusi, sesuai amanat UUD 1945 dan UU No 8 Tahun 2011, serta mengenai konsep *court excellence*, kemudian dirumuskan

pertanyaan penelitian dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Dengan berdasarkan teori yang dirumuskan, data primer dan sekunder yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik *causal maps* yang dikonversikan dengan metode NUMBER. Sebagai hasil akhir, diperoleh peta pemikiran kepemimpinan Moh. Mahfud MD, dalam memimpin Mahkamah Konstitusi. Kemudian, ditutup dengan kesimpulan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian dan saran yang bersifat akademis dan praktis bagi penelitian-penelitian sejenis di masa mendatang.





BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengadilan

Pengadilan memainkan peranan penting dalam kehidupan sehari-hari warga Negara, perusahaan, dan pemerintah. Pengadilan membantu, menetapkan dan mempertahankan supremasi hukum (*rules of law*) di mana masyarakat dapat mengatur kehidupan mereka. Apabila terdapat penyimpangan hukum, pengadilan menyediakan tempat yang netral dan terpercaya untuk menyelesaikan penyimpangan tersebut. Pengadilan melakukan hal tersebut dalam tiga bidang besar, Hukum pidana, hukum perdata, dan berbagai pengadilan khusus. (ICCE, 2008)

Walaupun kasus pidana ditetapkan secara berbeda di berbagai Negara di seluruh dunia, pengadilan memiliki tanggung jawab yang sama. Paling penting adalah memutuskan apakah suatu kejahatan telah dilakukan. Juga membantu mencegah perilaku kejahatan dengan menjatuhkan hukuman dan dengan memberikan kontribusi terhadap rehabilitasi terhadap terpidana.

Dalam bidang hukum perdata, pengadilan mengadili jenis sengketa yang berbeda terutama yang melibatkan warga Negara dan perusahaan. Apabila hukum tata Negara dipadukan ke dalam hukum perdata, pengadilan juga memutuskan sengketa yang melibatkan pemerintah daerah atau pusat. Hukum perdata seringkali meliputi kasus hukum keluarga, kasus hukum dagang, kasus undang-undang dan sengketa antar warga Negara dan otoritas pemerintah. Pengadilan khusus antara lain meliputi pengadilan tata Negara, pengadilan pajak, pengadilan tata usaha. (ICCE, 2008)

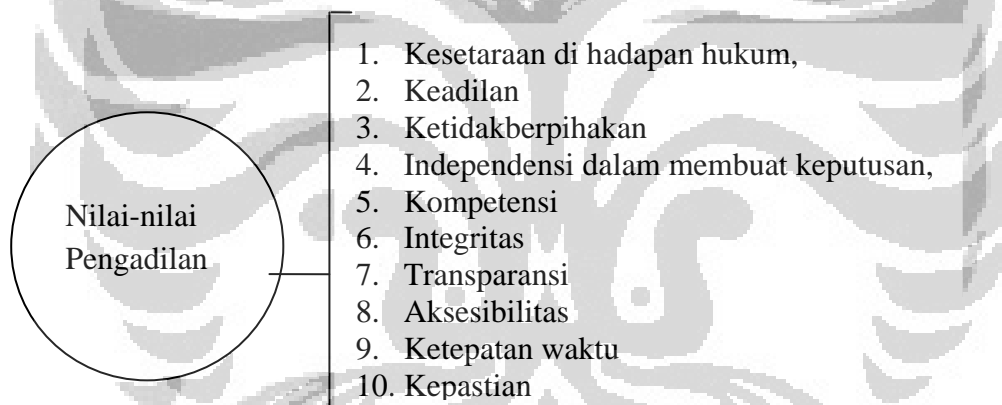
2.1.1 Nilai-Nilai Pengadilan

Perusahaan swasta dan pemerintah umumnya mencatat dan menerbitkan standard kinerja yang canggih dan secara teratur melaksanakan metodologi peningkatan kualitas. Pemahaman yang baik mengenai peran dan nilai-nilai

husus peradilan diperlukan sebelum kriteria dan proses yang diterapkan pada sektor swasta dan sektor publik dapat diadaptasi secara efektif oleh pengadilan.

International Consortium on Court Excellence, konsorsium yang terdiri dari *Australian Institute of Judicial Administration / AIJA*, *Federal Judicial Center* Amerika Serikat, *National Center for State Courts/ NCSC* Amerika Serikat, Pengadilan Tingkat Rendah Singapura, *European Commission for the Efficiency of Justice/ CEPEJ*, Spring Singapore dan Bank Dunia, telah membuat perjanjian internasional yang luas tentang nilai-nilai inti yang diberlakukan pengadilan dalam melaksanakan perannya yang disebut *International Framework for Court Excellence*. Di antara nilai-nilai yang paling penting dalam menunjang keberhasilan fungsi peradilan adalah sebagaimana pada gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1 Nilai-Nilai Pengadilan



Sumber : *International Consortium on Court Excellence* (2008) (diolah kembali)

Nilai-nilai inti tersebut menjamin proses hukum yang wajar dan perlindungan hukum yang setara terhadap siapapun yang terlibat perkara di pengadilan. Nilai-nilai tersebut memberikan arahan pada pengadilan dan memberikan paradigam tentang prinsip-prinsip pengadilan yang tepat.

Nilai-nilai seperti keadilan dan ketidakberpihakan menentukan standard pengadilan dalam menjalankan fungsinya. Nilai kemandirian dan kompetensi terutama terkait dengan kemampuan hakim untuk membuat keputusan semata-mata berdasarkan pemahaman yang cermat tentang hukum yang berlaku dan fakta kasus. Integritas mencakup transparansi dan kepatutan proses, keputusan dan pembuat keputusan. Aksesibilitas mencakup kemudahan dalam memperoleh akses

terhadap hukum (termasuk biaya pengajuan yang wajar, akses terhadap pengacara, dan lain sebagainya), menggunakan fasilitas pengadilan secara efektif, dan mendapatkan informasi yang akurat dan lengkap mengenai proses peradilan dan hasil perkara. Ketepatan waktu mencerminkan keseimbangan antara waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh, mengajukan, dan menimbang bukti. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah jaminan kepastian, yaitu bahwa sebuah keputusan akan dianggap 'final' dalam beberapa hal, baik di tingkat pengadilan pertama ataupun banding. (ICCE, 2008)

Secara umum, nilai-nilai dan perlindungan untuk warga Negara dalam proses persidangan memiliki keterkaitan secara langsung. Di Negara-negara tertentu, nilai-nilai pengadilan utama dapat ditemukan pada ketentuan khusus hukum di Negara tersebut. Di Negara lainnya, nilai itu dapat berasal dari perjanjian-perjanjian internasional. Nilai juga menentukan kualitas proses dan peran hakim dan pengadilan pada proses pengambilan keputusan, termasuk dalam kasus pidana melalui penerapan asas 'praduga tidak bersalah'. Contoh nilai dalam hukum dan perjanjian internasional dapat ditemukan dalam Deklarasi Universal PBB untuk Hak Asasi Manusia (*UN Declaration of Human Rights*) (Pasal 10 dan 11), Konvensi Eropa tentang Hak Asasi Manusia (*the European Convention on Human Rights*) (Pasal 6), Piagam ASEAN (Pasal 1), dan *Bangalore Principle of Judicial Conduct*. Terlepas dari apakah Negara tertentu memberlakukan perjanjian internasional terkait masalah hak asasi manusia, hal yang penting dari sudut pandang warga Negara adalah bahwa nilai inti dalam proses pengadilan dan peradilan dibuat jelas dan terbuka. (ICCE, 2008)

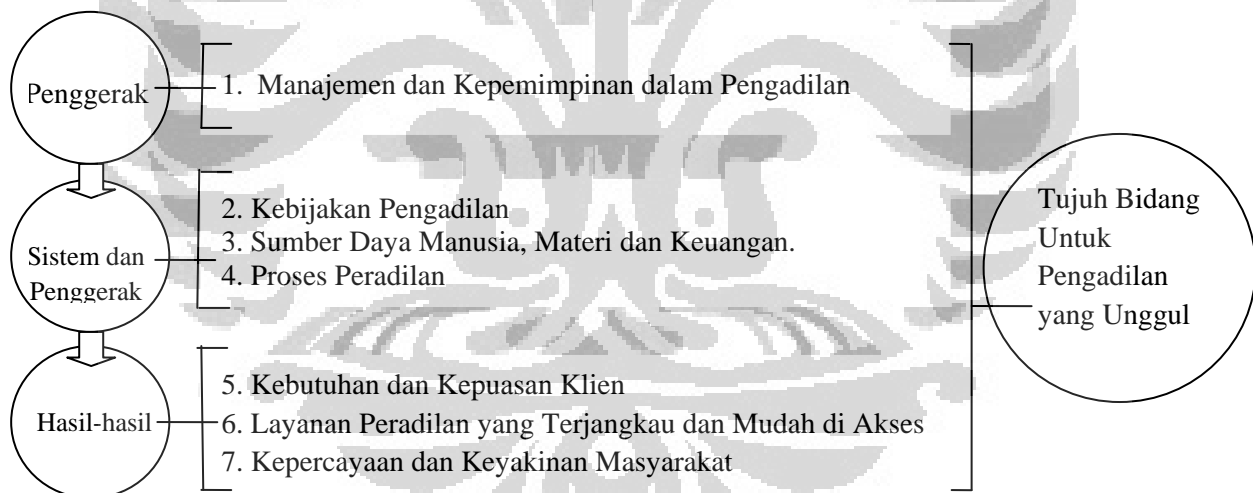
2.1.2 Pengadilan yang Unggul (*Court Excellence*)

Untuk mencapai pengadilan yang unggul, diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang proaktif di semua tingkatan. Hal ini juga menunjukkan seberapa baik sisi penawaran keadilan (organisasi pengadilan, layanan peradilan, kebijakan pengadilan), dan seberapa efektif sisi permintaan akan keadilan (lingkungan eksternal dan para pencari keadilan) terpenuhi.

Konsep pengadilan yang unggul ini mengidentifikasi tujuh bidang yang masing-masing bidang mencakup dengan baik fokus penting bagi pengadilan

dalam upayanya mencapai keunggulan. Masing-masing bidang memiliki dampak yang sangat penting terhadap kemampuan pengadilan untuk mematuhi nilai-nilai intinya dan untuk menghasilkan kinerja pengadilan yang unggul. Konsep ini merupakan salah satu upaya perbaikan berkelanjutan menuju keunggulan yang dicapai melalui organisasi pengadilan internal yang optimal, yang memberikan penekanan pada kepemimpinan yang kuat, kebijakan pengadilan yang jelas, pengelolaan sumber daya yang berkualitas, pelaksanaan pengadilan yang efektif dan efisien, dan kinerja pengadilan yang berkualitas tinggi dan dapat diandalkan. Pendekatan kerangka pengadilan yang unggul (*The Framework of Courts Excellence*). Kerangka ini terdiri dari 7 (tujuh) area “Peradilan yang Unggul”⁸ yang dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu: *driver* (pengarah/pengendali), *system and enabler* (sistem dan penggerak), dan *result* (hasil). Hubungan antara bidang-bidang kinerja utama tersebut disajikan dalam gambar 2.2 berikut ini :

Gambar 2.2 Tujuh Area Peradilan yang Unggul



Sumber : *International Consortium on Court Excellence* (2008) (diolah kembali)

2.1.2.1 Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan

Manajemen yang proaktif dan kepemimpinan yang inspiratif dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting untuk kesuksesan dan keunggulan pengadilan. Hal ini berlaku untuk semua tingkatan dalam organisasi. Prinsip tersebut merupakan kunci untuk bergerak melampaui *status quo* dengan meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi layanan. Karakter khusus dari

pengadilan sebagai organisasi professional mengharuskan para ketua pengadilan mengembangkan visi tentang tujuan pengadilan, mengembangkan nilai-nilai inti yang penting untuk memfungsikan organisasi secara optimal dan memperhatikan harapan para pencari keadilan melalui komunikasi dua arah. (ICCE, 2008)

Tentu saja, kepemimpinan yang kuat mengandung arti bahwa pengadilan tidak menjalankan kegiatannya secara ‘terisolasi’ tanpa menjalin hubungan dengan masyarakat dan para mitra eksternal. Organisasi pengadilan yang unggul dengan kinerja istimewa hanya dapat terwujud melalui kerja sama dengan organisasi-organisasi dan para mitra lain yang mempengaruhi kegiatan pengadilan, seperti kejaksaan, kepolisian, instansi penegak hukum dan instansi pemerintah lainnya.

Kepemimpinan yang kuat mensyaratkan pula terciptanya kemampuan manajemen professional yang tinggi di lingkungan pengadilan serta fokus pada inovasi dan antisipasi terhadap perubahan dalam masyarakat yang dapat menyebabkan perubahan permintaan dalam layanan pengadilan. Di sebagian besar Negara, ketua pengadilan adalah para hakim yang memiliki keahlian tinggi dalam bidang hukum. (ICCE, 2008)

Upaya lain dari kepemimpinan yang kuat adalah mencakup keterbukaan organisasi dan akuntabilitas. Keterbukaan dan akuntabilitas mengandung arti bahwa pengadilan secara teratur mempublikasikan hasil kinerja mereka dan memberikan informasi kepada masyarakat.

Kepemimpinan yang kuat dalam pengadilan mensyaratkan adanya kemajuan dalam orientasi eksternal pengadilan, budaya manajemen yang proaktif dan professional, keterbukaan dan akuntabilitas, perhatian terhadap inovasi dan respon proaktif terhadap perubahan dalam masyarakat. (ICCE, 2008)

2.1.2.2 Kebijakan Pengadilan

Pengadilan yang unggul secara aktif menggunakan kebijakan peradilan untuk meningkatkan layanannya. Kebijakan peradilan berfokus pada penguatan nilai-nilai yang spesifik atau perwujudan sasaran-sasaran yang telah dijelaskan dengan baik. Dalam proses hukum perdata, suatu kebijakan dapat mendorong para hakim untuk dalam pemanfaatan dan penegakan standard penyampaian dokumen

atau bukti baru. Dalam proses hukum pidana, suatu kebijakan dapat digunakan untuk membantu mengurangi jumlah penangguhan persidangan. Peradilan yang unggul merumuskan, menerapkan, dan menilai kebijakan dan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan-tujuan kinerja demi efisiensi dan kualitas yang telah ditetapkan. (ICCE, 2008)

2.1.2.3 Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan.

Pengadilan yang unggul mengelola sumber daya yang tersedia dengan cara yang tepat, efektif dan proaktif. Pengadilan yang unggul menentukan prioritas dan memperhatikan perkembangan dalam masyarakat serta perubahan harapan dan kebutuhan para pengguna layanan pengadilan dan mitra eksternal.

Sumber daya pengadilan yang penting adalah para hakim dan para staf pengadilan. Pengadilan yang unggul menerapkan dan terus-menerus mengembangkan model beban kerja secara objektif, yang menguraikan hubungan antara kategori perkara peradilan dan rata-rata waktu yang diperlukan oleh seorang hakim dan staf pengadilan untuk mempersiapkan dan menyelesaikan suatu perkara digabungkan dengan data perkiraan jumlah perkara yang masuk dan perkara yang menunggu putusan, informasi ini digunakan untuk memprediksi jumlah personil yang diperlukan. (ICCE, 2008)

Pengadilan merupakan organisasi profesional, oleh sebab itu pengadilan yang unggul menghargai nilai-nilai profesional yang berkaitan dengan fungsi seorang hakim dan mendorong pemanfaatan ilmu pengetahuan untuk kepentingan bersama. Tersedia pula suatu system untuk melanjutkan pelatihan dan pendidikan profesional.

Pengadilan yang unggul memiliki sumber daya materi yang memadai untuk memenuhi tujuan dan mengelola serta memelihara sumber daya tersebut dengan seksama. Ruang sidang berkualitas buruk, bangunan yang tidak memadai, kurangnya ruang kerja untuk hakim, staf pengadilan, catatan-catatan pengadilan, tidak memadainya bahan dan peralatan kantor, termasuk computer, akan menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja pengadilan dan kualitas layanan yang diberikan. (ICCE, 2008)

2.1.2.4 Proses Peradilan

Proses peradilan yang adil, efektif, dan efisien merupakan indikator keunggulan pengadilan. Ketepatan waktu dan kemampuan untuk melihat ke depan merupakan hal yang sangat penting. Lamanya proses litigasi serta penundaan kasus yang telah diproses dalam jangka waktu yang melampaui batas harus dipantau secara terus-menerus. Upaya-upaya yang tepat harus dilakukan apabila jangka waktunya telah melampaui norma-norma. Prosedur operasional standard pengadilan yang unggul terdiri atas unsur-unsur yang penting, seperti standard waktu yang disepakati, penentuan jadwal perkara.

Proses peradilan yang efisien dan efektif memerlukan pula pembagian tugas yang jelas antara para hakim dan staf pengadilan. Para hakim harus terfokus pada peradilan. Fungsi non-yuridis hakim dibatasi (atau bahkan ditiadakan) dan mencoba untuk mengurangi tugas-tugas administrasi, sementara membiarkan hakim ikut serta dalam tugas kepemimpinan, manajerial, dan penetapan kebijakan yang tepat. (ICCE, 2008)

2.1.2.5 Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna

Salah satu aspek penting dari pendekatan kualitas dan upaya pencarian keunggulan adalah perlunya memperhatikan kebutuhan dan persepsi dari para pengguna layanan pengadilan. Tetapi tidak terbatas kepada anggota masyarakat dan perusahaan yang memanfaatkan layanan pengadilan (misalnya, para pihak yang berperkara, saksi, korban kejahatan, mereka yang mencari informasi atau bantuan dari staf pengadilan, dan lain-lain) serta para mitra profesional (para pengacara, jaksa, agen penegakan hukum). Oleh sebab itu, upaya-upaya yang dilakukan seharusnya tidak hanya mengatasi masalah terkait tingkat kepuasan atas hasil proses pengadilan, melainkan juga tingkat kepuasan terhadap dipahaminya prosedur dan keputusan pengadilan. (ICCE, 2008)

2.1.2.6 Layanan Peradilan yang Terjangkau dan Mudah di Akses

Pengadilan yang unggul adalah pengadilan yang terjangkau dan mudah diakses untuk para pihak yang berperkara. Biaya pengadilan tidak menghalangi masyarakat untuk mengakses proses peradilan, tata cara dan persyaratan yang rumit tidak menyebabkan makin mahal biaya litigasi, dan formulir-formulir serta informasi selalu tersedia dengan biaya yang rendah atau bahkan cuma-cuma. (ICCE, 2008)

Para pengguna layanan pengadilan dapat dengan mudah menjangkau area ruang sidang untuk para pengunjung umum, petunjuk-petunjuk di pengadilan disajikan secara jelas, dan titik informasi pusat memandu para pengguna layanan pengadilan di seluruh pengadilan. Keamanan terjamin, namun upaya-upaya perlindungan tidak mengurangi rasa nyaman para pihak yang berperkara.

Pengadilan yang unggul tidak hanya memberikan kemudahan akses fisik, tetapi secara wajar dan tepat, menyediakan pula aksesibilitas dunia maya berkualitas tinggi, contohnya, melalui *website* pengadilan dengan informasi yang memungkinkan para pengguna layanan pengadilan mencari informasi umum tentang pengadilan, proses peradilan, dan biaya peradilan, pengajuan secara elektronik dan penggunaan *videoconference*. Selain itu juga bisa mencari informasi mengenai kemajuan suatu perkara, dapat mengunduh, mendaftarkan dan menstransfer dokumen secara elektronik ke pengadilan.

Selain itu, pengadilan yang unggul menawarkan akses linguistik untuk mereka yang tidak menguasai bahasa yang digunakan yang digunakan dalam proses peradilan dan untuk para penyandang tunarungu atau tunanetra. Penerjemah yang kompeten tersedia baik di dalam ruang sidang maupun di tempat pendaftaran. (ICCE, 2008)

Pengadilan yang unggul membatasi hambatan-hambatan keuangan dalam proses peradilan dengan menetapkan biaya di tingkat yang wajar, mengizinkan pembebasan biaya untuk orang miskin dan bekerjasama dengan lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi yang relevan untuk memastikan tersedianya layanan dan bantuan hukum.

2.1.2.7 Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat

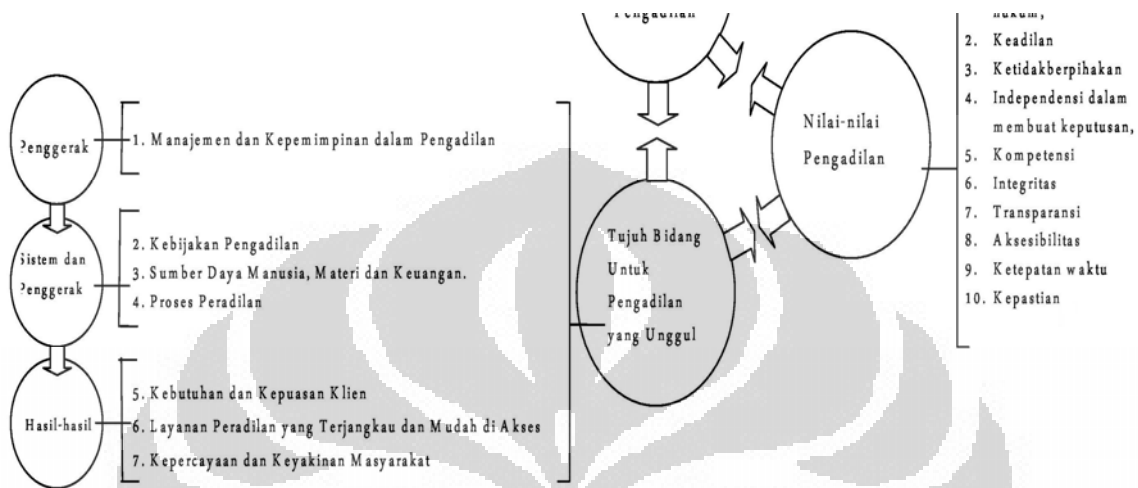
Secara umum, kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dari masyarakat kepada peradilan merupakan indikator keberhasilan penyelenggaraan pengadilan. Berkurangnya korupsi, tingginya kualitas dan keterpahaman putusan-putusan pengadilan, penghormatan kepada para hakim, dan proses peradilan yang tepat waktu akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pengadilan. Tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi akan meningkatkan kepatuhan pada perintah pengadilan secara sukarela. (ICCE, 2008)

2.1.3 Keterkaitan antara Nilai-Nilai yang Dianut Pengadilan dan Tujuh

Bidang Pengadilan yang Unggul

Merupakan hal yang penting untuk pengadilan untuk tidak sekedar mempublikasikan nilai-nilai yang menjadi pedoman kinerja pengadilan, melainkan juga untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut menyatu dalam proses-proses dan praktek-praktek di pengadilan. Masing-masing nilai harus tercermin dalam sekurang-kurangnya salah satu bidang pengadilan yang unggul dan melalui proses dan peningkatan kinerja, pengadilan dapat menyadari seberapa baik pengembangan dan kepatuhannya pada nilai-nilai yang didukungnya, seperti terlihat pada gambar 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.3 Keterkaitan Nilai-nilai Pengadilan dengan Tujuh Area Peradilan yang Unggul



Sumber : *International Consortium on Court Excellence* (2011) (diolah kembali)

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

James MacGregor Burns adalah peneliti generasi awal yang mengkaji fenomena kepemimpinan. Pertanyaan yang seringkali muncul adalah, manakah yang lebih penting? Individu sebagai pemimpin atau lingkungan tempat di mana ia memimpin. Burn menyimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan perpaduan antara ambisi pribadi seorang pemimpin dengan kesempatan sosial yang ada di sekitarnya (Manning dan Curtis, 2003). Ilmuwan lain yang menonjol dalam kajian kepemimpinan adalah Ralph M. Stogdil. Stogdil (dalam Manning dan Curtis, 2003), menemukan beberapa karakteristik pemimpin. Karakteristik ini akhirnya membedakan antara pemimpin dan pengikut, maupun antara pemimpin yang efektif dan yang tidak.

Karakteristik tersebut antara lain: memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas; semangat dan gigih dalam mencapai tujuan; memiliki keberanian dan keaslian ide dalam memecahkan masalah; memiliki dorongan untuk mencari pengalaman dalam berbagai situasi; memiliki

kepercayaan diri dan identitas pribadi; kesediaan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan yang diambil; kesiapan untuk menghadapi tekanan (stress); kesediaan untuk mentoleransi rasa frustrasi dan keterlambatan; kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain; dan kapasitas untuk mengatur lingkungan sosial.

Stogdil (1974, dalam Wahjosumodjo) juga merumuskan definisi kepemimpinan dalam beberapa butir:

- a. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art of inducing compliance*). Stogdil mengartikan bahwa setiap pemimpin (*leader*) melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
- b. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi (*leadership as a form of persuasion*). Kepemimpinan diterjemahkan sebagai suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasi.
- c. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (*traits*) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan.
- d. Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku (*leadership as act or behavior*). Kepemimpinan dalam arti ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengerjakan kegiatan-kegiatan bersama. Dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerja sama, maupun memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya.
- e. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*). Kepemimpinan sebagai titik sentral, sebab dalam kehidupan organisasi dari kepemimpinanlah diharapkan lahir berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kehidupan kelompok.

- f. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan (*leadership as a power relation*). Kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin.
- g. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*). Stogdill mengungkapkan bahwa pemimpin merupakan seorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- h. Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction*). Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, merupakan hubungan antar pribadi, di mana pihak lain mengadakan penyesuaian. Suatu proses di mana saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.
- i. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*). Kepemimpinan yang muncul sebagai akibat interaksi dalam kehidupan organisasi, karena kelebihan-kelebihan dan sumbangannya diangkat peranannya sebagai pemimpin.
- j. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur (*leadership as the initiation of structure*). Kepemimpinan jangan dipandang sebagai jabatan pasif, melainkan harus berperan dan terlibat dalam suatu tindakan memenuhi pembentukan struktur dalam interaksi, sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Di samping definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh Stogdill sebelumnya, Hersey dan Blanchard (dalam Wahjosumodjo, 1984) juga merangkum beberapa definisi kepemimpinan yang dirumuskan oleh ilmuwan-ilmuan lain. George T. Terry mengungkapkan bahwa *leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectivities*. Terry menekankan pengertian kepemimpinan dari segi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi

orang lain. Robert Tannenbaum, Irving R. Wischler, Fred Massarik menyatakan bahwa *leadership as interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of specialized goal or goals*. Ketiganya menyoroti proses komunikasi sebagai perantara. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell menyatakan bahwa *leadership in influencing people to follow in the achievement of a common goal*. Keduanya menyoroti bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Secara umum kajian perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Ogbonna dan Harris, 2000). Pertama, tahap awal studi tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) yang mengasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan bahwa dia memiliki sifat personal yang membedakannya dari mereka yang bukan pemimpin. Tahap kedua, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan memvalidasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Pada teori ini penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Berdasarkan teori ini, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terdapat penekanan terhadap suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*). Pada tahap ketiga, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasional (*situational theories*). Dari pengembangan kelompok teori yang terakhir ini, maka terjadi perubahan orientasi dari '*one best way leading*' menjadi '*context-sensitive leadership*'.

Perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma riset kepemimpinan. Menurut Kuhn, 1970 (dalam Gioia dan Pitre, 1990), paradigma adalah suatu persepektif umum atau cara pandang yang mencerminkan asumsi atau keyakinan mendasar tentang sifat dasar organisasi.

Jadi paradigma riset yang berbeda tidak hanya membedakan teori, pendekatan, metode atau teknik analisis yang digunakan, namun lebih dari itu, di dalamnya terdapat perbedaan nilai dan filosofi yang sangat mendasar.

Secara umum, House dan Aditya (1997) mengategorikan paradigma riset kepemimpinan ini menjadi tiga kategori yaitu paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma neokharismatik (*the neocharismatic paradigm*). Pendekatan neokharismatik dalam mengkaji kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan proses perubahan yang berdampak dalam transformasi pada pengikutnya. Dalam proses ini terdapat aspek kharisma dan visi dari seorang pemimpin di mana secara spesifik menjadi karakteristik dan pola perilaku dalam memimpin. Byrman (1992 dalam Winkler, 2010) membedakan pendekatan neokharismatik dalam melihat kepemimpinan dalam tiga pendekatan, yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Untuk kepentingan penelitian ini, peneliti akan memfokuskan perhatian pada kepemimpinan transformasional saja.

Bass pertama kali memperkenalkan ide dasar kepemimpinan transformasional pada tahun 1985. Bass (dalam Winkler, 2010) mencoba memfokuskan aspek krusial bahwa perubahan yang terjadi pada bawahan (*followers*) sesungguhnya disebabkan perpindahan dan pergerakan yang terjadi dilakukan oleh seorang pemimpin transformasional. Bass mengemukakan pendekatan kepemimpinan transformasional ini juga didasari oleh konsep-konsep yang sebelumnya dikemukakan Burn tentang kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta konsep kepemimpinan kharismatik yang diungkapkan oleh House. Namun, Bass lebih memfokuskan pada pengikut (dalam Nourthouser, 2004) dan menggarisbawahi bahwa kepemimpinan dapat berupa transaksional maupun transformasional. Bass juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat muncul dalam konteks situasi yang tidak stabil, dianggap tidak pasti dan ambigu. Selain itu, Bass juga mempertimbangkan unsure-unsur emosional dan kharisma yang dianggap sebagai salah satu elemen tertentu dari kepemimpinan transformasional. Untuk memperjelas pendekatan

kepemimpinan transformasional ini, dapat dibandingkan dengan pendekatan nontransformasional yang lain (lihat tabel 2.1).

Tabel 2.1 Model Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Non-Kepemimpinan
Faktor 1: <i>Idealized Influence</i> , -Charisma (Pengaruh ideal, kharisma)	Faktor 5: <i>Contingent Reward</i>	Faktor 7: <i>Laissez-faire</i> (<i>non transactional</i>)
Faktor 2: <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi-inspirasi)	Faktor 6: <i>Management by exception</i>	-
Faktor 3: <i>Intellectual stimulation</i> (Stimulasi intelektual)	-	-
Faktor 4: <i>Individualized consideration</i> (Pertimbangan individu)	-	-

Sumber: Northouse (2004) (diolah kembali)

Penjelasan komponen-komponen dalam kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Idealized Influence-Charisma* (pengaruh ideal- kharisma)

Pemimpin transformasional dalam beberapa cara mampu menempatkan dirinya sebagai *role model* (panutan) bagi pengikutnya. Pemimpin semacam ini dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh pengikutnya. Sedangkan pengikutnya mengidentifikasi diri pada pemimpinnya dan mengikutinya, pemimpin memberikan dorongan pada pengikutnya dengan cara menanamkan pada diri pengikut bahwa mereka memiliki kemampuan luar biasa dan tekad. Pemimpin dengan pengaruh ideal memiliki kesediaan untuk mengambil resiko dan lebih konsisten terhadap keputusan dari pada berdamai dengan persoalan. Pemimpin semacam ini dapat diandalkan untuk melakukan dan mengambil keputusan dengan benar, dan menunjukkan standar yang tinggi dalam etika dan moral (Bass dan Riggio, 2006). Memimpin dengan kharisma, dipandang memiliki sesuatu yang spesial. Mereka menjadi sumber inspirasi melalui antusiasme dan prestasi yang mereka torehkan pada masa lalu (Bass, 1985). Pemimpin

kharismatik juga memiliki visi yang jelas sehingga pengikutnya dapat menjadikan visi ini sebagai pedoman dalam berperilaku.

b. *Inspirational Motivation* (motivasi-inspirasi)

Pemimpin transformasional bertindak untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang disekelilingnya dengan cara memberikan makna dan tantangan dalam kerja-kerja yang dilakukan pengikutnya. Pengikutnya dirangsang untuk memiliki semangat yang tinggi, melalui antusiasme dan optimisme selalu diperlihatkan kepada pengikutnya. Pemimpin melibatkan pengikutnya untuk membayangkan masa depan yang hendak dicapai, melalui komunikasi yang jelas tentang apa yang diharapkan dilakukan oleh pengikutnya dan memperlihatkan komitmen untuk mencapai tujuan serta visi bersama (Bass dan Riggio, 2006). Pemimpin menggunakan simbol dan pertimbangan emosi dalam menciptakan semangat tim dan bawahannya untuk mencapai tujuan tertinggi, dimana pengikutnya bersedia untuk tidak mementingkan kepentingan pribadi dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin inspirasional mampu mengkomunikasikan harapan, menggunakan simbol-simbol untuk mengarahkan kerja-kerja pengikutnya, serta mengekspresikan nilai-nilai dengan cara yang sederhana (Bass 1990, dalam Winkler 2010).

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin menstimulasi bawahan untuk berinovasi dan kreatif dalam memecahkan masalah dan melakukan pendekatan dengan cara yang baru dan meninggalkan cara-cara yang lama. Ide dan pendekatan baru bawahan tidak akan mendapat kritikan publik, sebab bagaimanapun juga pemikiran bawahan dan pemimpin berbeda. Bawahan juga didorong untuk selalu mengevaluasi kepercayaan, asumsi dan nilai-nilai lama yang mereka anut (Bass dan Avolio, 1990 dalam Winkler, 2010). Kepemimpinan semacam ini mendorong pengikutnya untuk berperan aktif dalam memecahkan dan melihat masalah dalam berbagai sudut pandang yang berbeda.

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada setiap individu bawahannya untuk meningkatkan kapasitas dengan bertindak sebagai pembimbing. Pemimpin dapat menerima perbedaan-perbedaan yang ada pada

bawahannya. Bawahan akan diberikan beberapa pendelegasian tugas-tugas dan mendapatkan pengawasan. Namun, bawahan tidak merasa dirinya sedang diawasi (Bass dan Riggio, 2006)

2.3 Lima Disiplin dalam Organisasi Pembelajar

Peter M. Sedge (1990: 13) berpendapat bahwa untuk membangun organisasi haruslah melihat bangunan organisasi seutuhnya yang terdiri dari berbagai kepentingan individu maupun unit kerja yang seharusnya diselaraskan untuk mencapai tujuan organisasi

Untuk maksud tersebut, Senge (1990, 373-377) menetapkan lima disiplin sebagai syarat terwujudnya organisasi pembelajar. Kelima disiplin tersebut dapat dipisahkan dalam tiga tingkat yang berbeda, yakni :

- a. Praktek/kebiasaan yakni apa yang kita lakukan merupakan aspek yang paling jelas dari setiap disiplin, seperti berpikir sistem memerlukan penggunaan pola dasar sistem dalam hal berhadapan dengan masalah yang kompleks.
- b. Prinsip, yakni panduan ide dan wawasan yang merupakan teori dibelakang praktek yang dilakukan dari setiap disiplin, contoh "struktur perilaku" adalah prinsip utama yang mendasari pemikiran sistem, karena merupakan "penolakan kebijakan". Kecenderungan dari sistem yang kompleks untuk menolak segala usaha yang merubah perilaku mereka. Prinsip sangat penting dalam membantu memahami pemikiran rasional dibelakang disiplin, serta sebagai upaya untuk menjelaskan kepihak lain. Belajar setalu melibatkan pemahaman baru dan memerlukan perilaku baru. Berpikir dan melakukan adalah penjelasan yang dapat dipakai untuk membedakan prinsip dan praktek.
- c. Esensi, yakni keadaan manusia memiliki keahlian tinggi dalam disiplin tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Adapun Kelima Disiplin tersebut, yaitu keahlian pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), pembelajaran tim (*team learning*), visi bersama (*shared vision*), dan berpikir sistem (*system thinking*). Dalam sub

bab berikut akan diuraikan masing-masing dari kelima disiplin tersebut.

2.3.1 Keahlian Pribadi (*personal mastery*)

Keahlian pribadi adalah suatu kecenderungan seseorang untuk bersikap dan memperluas kemampuannya secara terus menerus, guna menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka cari di dalam hidupnya. Hal ini menunjukkan adanya tingkat keahlian/penguasaan seorang individu di bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya secara baik untuk jangka waktu yang panjang. Penekanan keahlian pribadi sebagai salah satu disiplin tumbuh dengan cara mengklarifikasikan visi melalui fokus dan refokus serta memusatkan energi disertai dengan kesabaran mewujudkannya. Mereka memandang visi sebagai panggilan jiwa dan cita-cita yang harus diwujudkannya.

Disiplin keahlian pribadi dapat ditanamkan dalam iklim organisasi yang secara terus menerus memperkuat ide bahwa pertumbuhan pribadi benar-benar dihargai di dalam organisasi. Di sisi lain, individu mampu memberikan respon/tanggapan terhadap apa yang ditawarkan, sehingga tercipta "*on the job training*" yang vital untuk mengembangkan keahlian pribadi.

Karakteristik individu yang memiliki keahlian pribadi yang tinggi adalah memiliki komitmen, berinisiatif, kreatif, memiliki visi yang jelas, memiliki percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, selalu mengembangkan diri, memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan, kemampuan melihat realitas secara obyektif. Dengan demikian individu tersebut mampu mengenali dan mengatasi adanya pola konflik struktural, yaitu kekuatan yang menghalangi segala upaya dan tindakan dalam mencapai visi pribadi melalui komitmen terhadap kebenaran (Senge, 1990 :161).

Esensi dari keahlian pribadi mencakup keberadaan (*being*), kemampuan menghasilkan (*generativeness*) dan keterkaitan (*connectedness*), yakni adanya keyakinan dan pengakuan, bahwa setiap kehadiran individu akan memberikan kontribusi pada organisasi sesuai dengan keahlian yang dapat dipadukan melalui keterkaitan dengan individu lainnya dalam organisasi. Sedangkan prinsip keahlian pribadi membrukan visi (*vision*), tegangan kreatif (*creative tension*) dan alam bawah sadar (*subconsciousness*), yakni setiap orang mempunyai visi

pribadi yang harus dicapainya dengan cara menghasilkan tegangan kreatif yang muncul sebagai akibat terjadinya gap antara visi pribadi dengan kenyataan yang ada. Tegangan kreatif haruslah dapat diakomodasikan secara tepat dengan tegangan emosi (*emotion tension*) yang dimiliki setiap orang yang kadangkala malah membuat seseorang merasa dirinya tidak berdaya. Begitu pula setiap individu harus menggunakan kemampuan bawah sadarnya yang mempunyai kemampuan tidak terbatas untuk meningkatkan berbagai macam keahlian pribadi yang dinilai penting dan selalu berusaha belajar mencapai visi dengan mengakomodasikan berbagai hambatan yang ada dalam kenyataan (Senge, 1990:165)

Dalam prakteknya, keahlian pribadi mengupayakan untuk mengklarifikasi visi pribadi dan mempertahankan tegangan kreatif yang timbul secara sadar maupun bawah sadar. Di sisi lain, diperlukan juga untuk menentukan pilihan yang timbul terhadap sesuatu yang harus dilakukan sesuai kondisi yang dihadapi dalam organisasi.

2.3.2 Model Mental (*Mental Models*)

Proses pembelajaran dapat dilakukan dengan membangkitkan kesadaran atas kekeliruan dalam model mentalnya. Model mental merupakan jendela kaca darimana kita melihat semua dan jendela tersebut harus selalu kita bersihkan agar kita dapat beradaptasi dengan fenomena disekeliling kita.

Model mental dapat diartikan sebagai asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan. Pemahaman mengenai model mental berkaitan dengan keterampilan dari refleksi dan ketrampilan mempertanyakan. Keterampilan dari refleksi dimulai dengan suatu lompatan abstraksi dimana pikiran kita secara harfiah bergerak cepat dan melompat untuk segera menggeneralisasi fakta-fakta yang sebenarnya spesifik, sehingga kita tidak pernah berfikir untuk mengujinya.

Pada prinsipnya model mental adalah mengkaji kesenjangan antara teori yang mendukung dengan teori yang digunakan, sehingga setiap orang harus merubah sikap dan perilakunya agar dapat bergerak kearah kemajuan bukan semata-mata berdasarkan emosi atau pendapat pribadi. Setiap asumsi harus diuji

agar tidak langsung mencapai kesimpulan dengan menggunakan tangga inferensi dengan memberikan kesempatan terjadinya interaksi antara orang melalui belajar dari orang lain yang juga berarti orang lain akan belajar pendapat kita melalui proses bertanya dan memberikan kesempatan menjelaskan.

Kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan mengubah cermin hati, belajar menggali gambaran internal kita terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti untuk pengkajian yang cermat. Suatu hal yang diyakini dan diketahui oleh semua manajer adalah bahwa banyak ide terbaik yang lahir, tetapi tidak pernah dapat diterapkan, banyak strategi yang hebat, tetapi tidak dapat digunakan, banyak kebijakan yang sistematis, tidak dapat dijalankan dalam operasional organisasi. Hal ini disebabkan, karena adanya perbedaan dalam memandang suatu permasalahan atau isu-isu strategis di antara individu-individu organisasi, yang merupakan "*mental models*" dan tiap-tiap individu tersebut. Model mental sangat mempengaruhi tidak hanya bagaimana kita mengenal dunia, akan tetapi juga bagaimana kita mengambil tindakan, karena apa yang kita kerjakan cenderung tergantung pada apa yang kita lihat. Dua orang dengan model mental yang berbeda akan mengamati kejadian yang sama dan menggambarkannya secara berbeda. Inilah sebabnya mengapa disiplin mengelola model mental diharapkan dapat menjadi terobosan utama dalam mengembangkan organisasi belajar (Senge, 1990: 172-183).

Model mental merupakan asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan. Pemahaman mengenai model mental berkaitan dengan keterampilan dari refleksi dan keterampilan mempertanyakan. Keterampilan dan refleksi dimulai dengan suatu lompatan abstraksi dimana pikiran kita secara harfiah bergerak cepat dan melompat untuk segera menggeneralisasi fakta-fakta yang sebenarnya spesifik, sehingga kita tidak pernah berpikir untuk mengujinya. Hal inilah yang seringkali memperlambat proses belajar kita (Senge, 1990: 191-193).

Esensi model mental adalah mengurangi kesenjangan antara apa yang dikatakan seseorang (*fight hand column*) dengan apa yang dipikirkan orang tersebut namun tidak diucapkan (*left hand column*). Dengan demikian dapat dicapai suatu perasaan saling mempercayai diantara seluruh anggota organisasi terhadap kebenaran yang sesungguhnya, sehingga setiap orang menghargai keterbukaan sebagai salah satu syarat penting dalam kehidupan berorganisasi yang dapat menimbulkan visi bersama.

Pada prinsipnya model mental adalah mengkaji kesenjangan antara teori yang mendukung dengan teori yang digunakan, sehingga setiap orang harus merubah sikap dan perilakunya, agar dapat bergerak kearah kemajuan bukan semata-mata berdasarakan *emosi* atau pendapat pribadi. Setiap asumsi harus diuji agar tidak langsung mencapai kesimpulan (*jump to conclusion*) dengan menggunakan tangga inferensi dan memberikan kesempatan terjadinya interaksi antara orang melalui belajar dari orang lain yang juga berarti orang lain akan belajar pendapat kita melalui proses bertanya dan memberikan kesempatan menjelaskan. Spirit yang dikandung bukan lagi memenangkan argumen tapi mencari argumen terbaik yang didukung data/ informasi yang benar.

Adapun praktek model mental diterapkan dengan proses bertanya dan memberikan kesempatan menjelaskan melalui dialog untuk membedakan data dari data abstraksi dengan melakukan pengujian asumsi, serta selalu memperlambat proses berpikir, agar langsung tidak mengambil keputusan dengan menimbulkan asumsi hal-hal yang dipikirkan, namun tidak dikatakan (*left hand column*) menjadi terungkap secara terbuka dan jujur. Tujuan terpenting *left hand column* adalah berargumentasi professional dalam situasi konflik.

Perpaduan berpikir sistem dengan model mental dapat membuat perubahan dari mental yang selalu berdasarkan kejadian menjadi model mental yang melihat jangka panjang dan struktur pola tersebut. Oleh karena itu, unsur pokok model mental adalah tercapainya keterbukaan yang akan mempermudah proses pengambilan keputusan melalui diskusi yang optimal dan hilangnya mental block yang menghambat dalam organisasi.

2.3.3 Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Pembelajaran tim merupakan proses menyearahkan dan mengembangkan kapasitas sebuah tim untuk mencapai hasil yang sesungguhnya diharapkan oleh anggota-anggota tim. Tim diartikan sebagai kelompok individu yang bekerja sama sebagai satu kesatuan, saling mempercayai, saling menghargai dan menjunjung tinggi kelebihan yang ada pada tim, sehingga para anggota tim dapat saling mengisi dan bekerja sama untuk mencapai tujuannya.

Pembelajaran tim merupakan unit pembelajaran yang fundamental dalam organisasi modern. Jika tim tidak belajar maka organisasi pun tidak belajar. Kebutuhan pembelajaran tim dalam organisasi semakin meningkat sejalan dengan tantangan yang dihadapi organisasi.

Prinsip pembelajaran dilakukan melalui dialog dan diskusi. Dalam dialog berbagai pandangan diungkapkan dalam upaya menemukan pandangan baru, sedangkan diskusi membutuhkan kesepakatan dan keputusan yang harus dibuat. Sebaliknya dialog tidak mencari kesepakatan tetapi menemukan suatu pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang rumit. Oleh karena itu, pembelajaran tim harus mampu mengembangkan dialog yang akan mendorong terjadinya pembelajaran dalam tim itu sendiri.

Dilihat dari esensinya pembelajaran tim merupakan langkah menuju terciptanya kemitraan dan pengembangan kapasitas organisasi, karena pembelajaran tim dapat ditumbuhkan dari proses pembentukan visi bersama dan keahlian pribadi. Dengan demikian dari pembelajaran tim akan diperoleh hasil yang lebih baik, karena mengandalkan berpikir jernih dan mendalam terhadap problem yang pelik, bertindak inovatif dan terkoordinasi, serta peran aktif anggota tim. Oleh karena itu, pembelajaran tim merupakan disiplin kolektif dan kolektif intelegensi yang menghasilkan keputusan yang lebih hebat dibandingkan dengan keputusan dari pemikiran pribadi (Senge, 1990: 352).

Prinsip pembelajaran tim dilakukan melalui dialog dan diskusi. Dalam dialog berbagai pandangan diungkapkan dalam upaya menemukan pandangan baru, sedangkan diskusi membutuhkan kesepakatan dan keputusan yang harus

dibuat. Sebaliknya dialog tidak mencari kesepakatan tetapi menemukan suatu pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang rumit (Senge, 1990: 376). Oleh karena itu, pembelajaran tim harus mampu mengembangkan dialog yang akan mendorong terjadinya pembelajaran dalam tim itu sendiri. Keterbukaan dalam dialog diharapkan dapat mengurangi *defensive routines*, yakni kebiasaan seseorang untuk melindungi dirinya dari rasa malu atau merasa terancam apabila mengeluarkan pendapatnya. Pembelajaran organisasi akan tercapai dengan semakin luasnya individu belajar yang tergabung dalam tim belajar yang solid (Senge, 1990: 239-247).

2.3.4 Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi di sini bukanlah diartikan sebagai suatu ide penting, melainkan suatu daya dari kekuatan yang mengagumkan yang berada dalam diri setiap orang. Sedangkan visi bersama adalah visi organisasi yang dibentuk dari visi-visi individu yang menciptakan suatu perasaan kebersamaan yang menembus organisasi dan memberikan koherensi kepada berbagai aktivitas yang berbeda.

Visi bersama sangat penting di dalam organisasi pembelajaran, karena visi bersama dapat memberikan fokus dan energi bagi proses pembelajaran. Visi bersama tidak hanya penting pada waktu awal pembentukan organisasi agar dapat dijadikan pedoman, tetapi juga selama kehidupan organisasi visi bersama perlu terus dipelihara dan dikaji ulang.

Dilihat dari esensinya, visi bersama merupakan aspirasi bersama yang menghubungkan individu satu dengan lainnya. Setiap orang menginginkan berbuat sesuatu yang lebih penting bersama orang lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang merupakan visi bersama. Kekuatan visi pribadi diperoleh dari kepedulian yang dalam dari visi orang yang bersangkutan, sedangkan kekuatan visi bersama diperoleh dari kepedulian bersama, karena tujuan organisasi yang harus dikejar merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi.

Adapun pembentukan visi bersama adalah sebagai panduan dari visi individu yang nantinya dapat diterapkan secara bersama-sama dalam organisasi.

Visi bersama amat dibutuhkan perusahaan untuk menyamakan persepsi tentang tujuan yang hendak dicapai organisasi. Perusahaan harus dapat menjaga, mengelola bahkan merubah visi bersama tersebut apabila dinilai sudah tidak cocok dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Visi merupakan masa depan yang menjanjikan berbagai hal-hal yang diharapkan, nyata dan dapat diyakini untuk dicapai, karena visi adalah gambaran atau imajinasi yang ingin dicapai dimasa mendatang dan kemungkinan terjadi itu ada. Jadi visi bukanlah khayalan yang tidak dapat diwujudkan (Senge, 1990: 207-210).

Prinsip dari visi bersama dapat diibaratkan sebagai hologram dan gambaran yang dikembangkan melalui penyatuan visi pribadi yang akan menghasilkan komitmen, karena setiap individu menginginkan visi bersama tersebut dapat terwujud secara sukarela dengan penuh kesadaran. Hal ini sangat berbeda apabila visi bersama dibuatkan dalam pola *top down*, karena hanya akan menghasilkan kepatuhan. Hal ini terjadi karena tidak adanya komitmen yang kuat dari individu untuk merealisasikannya.

Dalam prakteknya, visi bersama sebenarnya berakar dari visi pribadi yang ingin mencapai suatu tujuan kesuksesan tertentu dalam hidupnya. Untuk itu, manajemen perlu memiliki visi, membuat rencana kerja terhadap aktifitas yang ingin dilakukan, dan hasil yang dicapainya. Visi bersama yang umumnya bersifat ekstrinsik perlu dikaji ulang bahkan kalau perlu diganti bila dinilai sudah tidak sesuai dengan keadaan. Seringkali visi tersebut dibentuk sebagai refleksi dari keadaan organisasi itu sendiri. Setiap orang harus diberikan kesempatan mengutarakan pendapat dan mau mendengarkan pendapat orang lain serta diberikan kebebasan dalam memilih berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Dengan demikian akan tumbuh komitmen yang kuat dari setiap anggota organisasi untuk mewujudkan visi bersama.

2.3.5 Berfikir Sistem (System Thinking)

Berfikir sistem merupakan disiplin kelima yang mengintegrasikan semua disiplin, mengadukannya menjadi satu kebulatan teori dan praktek yang merupakan tonggak konseptual yang mendasari semua disiplin dalam organisasi

pembelajaran. Berfikir sistem sangat terkait dengan pergeseran pola pikir (*shift of mind*) yang berarti pergeseran dari cara pandang yang parsial menuju cara pandang yang holistik.

Praktek dalam berfikir system mengharuskan organisasi dapat memahami kompleksitas masalah yang dinamis dengan kecenderungan pada titik tertentu akan membentuk suatu keseimbangan. Untuk itulah, perbaikan organisasi harus dilakukan secara mendasar yang akan menghasilkan sesuatu yang lebih permanen dengan menggunakan pola dasar sistem dan melakukan berbagai simulasi untuk memproyeksikan alternatif-altematif solusi yang tepat. Dengan demikian dalam organisasi akan terdapat kekuatan sinergis yang terbentuk dari penerapan pola dasar sistem yang mengarah pada harmoni internal.

Sejarah berpikir sistem sebenarnya telah dikenal sejak abad ke-19 yang berawal dari konsep *cybernetic* yang muncul dalam ilmu teknik, kemudian dikembangkan untuk menganalisa organisasi perusahaan, masalah daerah dan perkotaan, ekonomi, politik dan ekologi. Konsep tersebut memberikan kemampuan kepada manusia untuk melihat fenomena yang saling berkaitan dan menjelaskan keunikan serta karakter dari suatu sistem kehidupan (Senge, 1990: 15-16).

Berpikir sistem adalah suatu disiplin untuk melihat struktur yang kompleks melalui perubahan pola pikir (*shift of mind*) dari berpikir perbagian menjadi berpikir secara keseluruhan/utuh dengan melihat semua masalah sebagai saling berkaitan (*interconnectedness*) yang menghasilkan pola perubahan (*pattern of change*). Berpikir sistem meletakkan pola pendekatan yang dinamis dan sistematis dalam menyikapi berbagai masalah yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, berpikir sistem dapat dijadikan sebagai tonggak konseptual yang mendasari semua pilar disiplin pembelajaran (Senge, 1998: 1-12, 104).

Dalam esensinya, berfikir sistem memiliki kemampuan untuk memperkirakan timbulnya peristiwa yang kompleks, melihat kekuatan dan kelemahan diri dan organisasi, mendorong manusia mencari solusi yang realistis dan merupakan dasar bagi cara berfikir dan berkomunikasi dengan jelas.

Dengan demikian, berfikir sistem lebih melihat fenomena sebagai suatu keterkaitan dan bukan sebagai sebab akibat, karena berfikir sistem melihat fenomena secara keseluruhan.

Prinsip dari berfikir sistem berkaitan dengan struktur yang mempengaruhi perilaku, termasuk dapat berupa penolakan kebijakan dan pengungkit yang ditunjang dengan pola dasar sistem (*the system archetypes*). Prinsip tersebut dapat membantu mengenali sumber masalah untuk menghasilkan keputusan terbaik tanpa harus terjebak dalam kompleksitas masalah yang terjadi (Senge, 1990: 57-67).

Mengenai hambatan-hambatan belajar dalam organisasi, Senge (1996: 18–25) melihatnya sebagai faktor internal yang lebih dikenal sebagai ketidakmampuan belajar yang dikategorikan dalam tujuh bentuk, yakni :

1. Saya dalam posisi saya adalah kecenderungan setiap karyawan melihat tanggung jawab mereka sebagai sesuatu yang terbatas terhadap posisi mereka. Begitu terjadi sesuatu maka asumsinya adalah seseorang lain mengacaukannya.
2. Musuh di luar sana, yaitu kecenderungan untuk mencari seseorang atau sesuatu di luar pribadi mereka untuk disalahkan, bila segalanya berjalan keliru.
3. Ilusi mengambil tanggung jawab, ditunjukkan dengan munculnya sikap proaktif sebagai sikap reaktif secara tersembunyi untuk melawan musuh yang ada di luar sana secara agresif. Dalam hal ini, sikap pro aktif muncul dengan melihat bagaimana setiap orang berkontribusi dalam masalah yang terjadi pada dirinya, yang merupakan produk berfikir orang pribadi bukan sifat emosional belaka.
4. Fiksasi/pendapat mendalam atas peristiwa, merupakan bagian dari evolusi kehidupan manusia atau organisasi. Membangkitkan pembelajaran tidak bisa dipertahankan dalam organisasi kalau pemikiran orang didominasi oleh peristiwa jangka pendek.
5. Perumpamaan kodok rebus, adanya maladaptasi yang perlahan mengancam kelangsungan hidup individu/organisasi, karena kegagalan

atau tidak berfungsinya alarm internal yang dapat mendeteksi ancaman keselamatan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang mendadak.

6. Bayangan pengalaman belajar. Pembelajaran paling baik dan kuat berasal dari pengalaman langsung. Namun tidak setiap orang langsung mengalami konsekuensi atas banyaknya keputusan penting yang diambil olehnya. Hal ini, menimbulkan dilema dalam pembelajaran dan,
7. Mitos manajemen, yaitu adanya anggapan bahwa tim mungkin berfungsi sangat baik dengan hal-hal yang bersifat rutin. Tetapi ketika berhadapan dengan isu kompleks yang mungkin membuat malu atau mengancam kebersamaan justru tim jadi rusak,

Berdasarkan uraian tersebut di atas jelaslah, bahwa hambatan-hambatan untuk mewujudkan organisasi pembelajar dapat terjadi pada level sistem-struktur organisasi, dan pada level individu atau kelompok. Pada level sistem-struktur organisasi, hambatan yang muncul berkaitan dengan desain struktur organisasi dan budaya organisasi. Desain struktur organisasi dapat menjadi resistensi terhadap perubahan yang berakar pada besaran, kompleksitas dan independensi di dalam struktur-struktur, sistem-sistem, prosedur-prosedur dan proses-proses dalam organisasi. Misalnya, pengambilan keputusan yang sentralistik. Sedangkan dari sisi budaya, hambatan muncul antara lain disebabkan oleh tingginya jarak kuasa (*distance power*) dan nilai-nilai paternalistik. Misalnya, kuatnya asas senioritas.

Adapun hambatan dari kelompok dapat berupa dampak negatif dari berpikir kelompok dan konflik yang tak terkendali. Konflik yang meluas dan tidak diselesaikan dengan bijak akan membahayakan organisasi. Sedangkan dari level individu, hambatan dapat muncul dari kemampuan dan kemauan untuk berubah dan mempelajari hal-hal baru, karena adanya perasaan tidak kompeten dari anggota organisasi akan menghambat terwujudnya organisasi pembelajar.

2.4 Penelitian Terdahulu

2.4.1 *The Causal Map of The Mayor's Policies on Regional Competitiveness*

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 oleh Ita Prihantika dan Sudarsono Hardjosukarto mengenai Kota Solo di bawah kepemimpinan Walikota Joko Widodo (2005 -2010 dan 2010–2015) merupakan salah satu daerah yang dirujuk sebagai *best practice* dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Tesis ini bertujuan mendeskripsikan *causal maps* kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo. Analisis data menggunakan teknik *cognitive maps* dengan panduan dari Ackermann, dkk., kemudian dikonversi melalui metode NUMBER (Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship) yang diperkenalkan Kim Dong-Hwan, sehingga menjadi *system dynamics* dengan bantuan *software* Vensim.

Untuk menunjang penelitian, teori yang digunakan untuk menganalisis yaitu teori daya saing daerah, teori kepemimpinan dan teori *dynamic capabilities*. Hasil dari penelitian ini berupa peta pemikiran Joko Widodo dalam kapasitasnya sebagai pemimpin dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo.

Hasilnya berdasarkan *causal maps* Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah, penyebab (*causes*) daya saing daerah Kota Solo adalah program pro rakyat, yang pada akhirnya meningkatkan dua faktor pembentuk daya saing daerah, yaitu lingkungan usaha yang produktif dan meningkatkan kualitas infrastruktur dan lingkungan. Dalam perumusan kebijakan yang dilakukannya, Joko Widodo bersifat *balancing* atau keseimbangan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya. Hasil kebijakan daya saing daerah Kota Solo akan terlihat setelah 65 bulan berjalan.

Pada gambar 2.4 disajikan *causal map* Joko Widodo, di mana daya saing daerah sebagai *goals* diletakkan ditengah *map*, dan dihubungkan dengan tujuh *strategic direction* (yang ditandai dengan warna merah). Disekelilingnya terdapat berbagai *potential option* atau program kerja yang bersifat lebih teknis.

Pemerintahan Kota Solo sebagian besar berasal dari Joko Widodo, sehingga diperlukan kebijakan khusus agar inovasi dan kebijakan yang telah berjalan dapat berkelanjutan di masa yang akan datang.

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Ita (2011) ini adalah digunakannya konsep *Causal Map* yang digunakannya dalam penelitian untuk menjadi sumber rujukan dalam penelitian tesis ini.

2.4.2 *Systems Thinking in the Management of Korean Economic Crisis*

Penelitian ini dilakukan oleh Kim Dong-Hwan dari School of Public Affairs, Chung-Ang University Korea Selatan pada tahun 1999. Penelitian ini dilakukan setelah krisis keuangan yang tidak terduga pada tahun 1997 menimpa Korea Selatan. Berbagai perdebatan berlangsung mengenai mengapa dan bagaimana itu terjadi. Perhatian terfokus terhadap para pembuat kebijakan, mengapa tidak bisa meramalkan dan menghindari krisis keuangan tersebut. Penelitian ini membahas *causal maps* dan *systems thinking* Presiden Korea yang berhasil menghadapi krisis keuangan. Analisis *causal maps* pembuat kebijakan diusulkan sebagai pendekatan yang menjanjikan untuk penyelidikan mendalam *systems thinking* dari pembuat kebijakan.

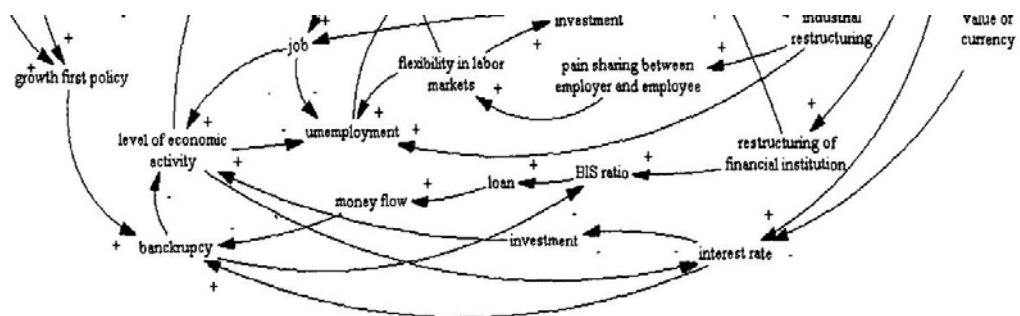
Analisis *cognitive map* lebih berfokus pada kejadian tertentu. Dengan demikian, penilaian sebab-akibat dari pembuat kebijakan dikumpulkan dari pernyataan mereka tentang hal tersebut dalam jangka waktu yang relatif singkat. *Cognitive map* dibangun dari dua atau tiga pernyataan yang tidak dapat mewakili keseluruhan pemikiran dari pembuat kebijakan karena pernyataan tersebut lebih menganjurkan langkah-langkah kebijakan tertentu daripada menjelaskan struktur sistem. *Cognitive map* termasuk dalam setiap pernyataan dari pembuat kebijakan. Karenanya, *Cognitive map* menjadi terlalu rumit untuk dapat dianalisis dengan baik.

Penelitian ini lebih berfokus kepada *causal maps* pembuat kebijakan dibandingkan dengan '*cognitive map*'. *Causal maps* pembuat kebijakan merepresentasikan model mental pribadi mereka, juga dapat menganalisis berapa banyak pembuat kebijakan menggunakan *systems thinking* dengan mempelajari *causal maps* mereka.

Diakhir tahun 1997, Korea mengalami krisis keuangan dan perpindahan kekuatan politik. Setelah mengambil alih pemerintahan, Presiden Kim Dae Jung mulai merombak struktur ekonomi Korea. Untuk menghadapi perlawanan dari pihak-pihak yang berseberangan dengannya, Presiden Kim Dae Jung mencoba untuk membujuk para pengusaha dan orang-orang dengan menjelaskan penyebab krisis keuangan dan cara mengatasinya. Dalam mengkonstruksi *causal maps* Presiden Kim Dae Jung telah dikumpulkan pernyataan-pernyataannya selama tahun 1998. Setelah dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan sebanyak seribu halaman.

Hasilnya berdasarkan *cognitive map* Presiden Kim Dae Jung berpikir bahwa krisis keuangan Korea Selatan disebabkan oleh kegagalan lembaga-lembaga keuangan domestik dan hancurnya daya saing nasional, serta tidak adanya demokrasi. Karena itu, Presiden Dae melakukan pendekatan dari faktor internal Korea. Kurangnya daya saing industri menyebabkan krisis keuangan. Oleh karena itu restrukturisasi atau penyehatan industry dan lembaga keuangan mutlak diperlukan. Selain itu, penerapan demokrasi dalam bentuk persaingan pasar yang sehat akan mengeluarkan Korea keluar dari krisis keuangan. Hal tersebut disajikan pada gambar 2.5 berikut ini :

Gambar 2.5 Causal Map Presiden Korea Selatan Dae Jung Kim



Sumber: Kim (1999)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Kim (1999) ini adalah digunakannya konsep *Causal Map* yang digunakannya dalam penelitian untuk menjadi sumber rujukan dalam penelitian tesis ini.

2.4.3 *Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crises of South Korea and Malaysia: A Comparative study*

Penelitian ini merupakan hasil yang disusun oleh Kim Dong-Hwan dari School of Public Affairs, Chung-Ang University Korea Selatan dan V.K Rai, Tata Research Development and Design Center (TCS) Hadapsar Industrial Estate, Pune, India (2001). Penelitian ini menggambarkan bahwa pada 1997 Korea Selatan dan Malaysia mengalami krisis keuangan. Namun, pada tahun 1999 kedua Negara ini bisa keluar dari krisis keuangan dengan melakukan pendekatan radikal yang berbeda. Penelitian ini membandingkan persepsi pembuat kebijakan tentang krisis keuangan dari kedua Negara. Menggunakan *cognitive map* untuk menemukan dan membandingkan struktur persepsi pembuat kebijakan. Penelitian ini menemukan bahwa penyebab dari krisis di dua Negara tersebut berbeda, begitu juga strategi yang digunakan untuk keluar dari krisis.

Cognitive map telah secara luas digunakan dalam ilmu politik dan analisis organisasi. Dalam ilmu politik, *cognitive map* telah digunakan untuk menemukan keyakinan dari pemimpin politik dan pembuat kebijakan. Dalam analisis organisasi, *cognitive map* pada umumnya digunakan untuk menganalisis proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks politik dan manajemen, pernyataan dari pemimpin biasanya diinterpretasikan sebagai ekspresi

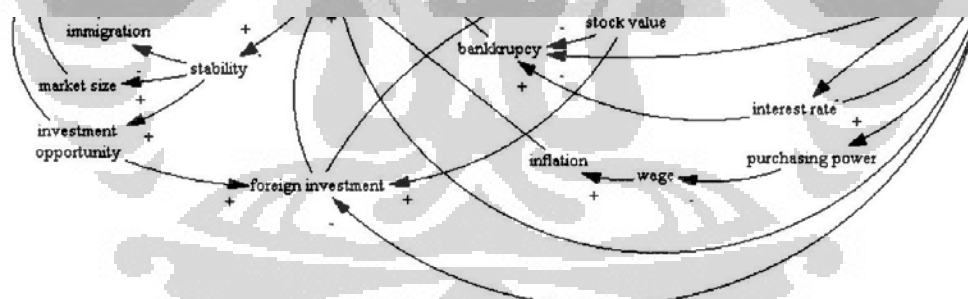
dari kebijakan dan keyakinannya. Sehingga, *cognitive map* dari pemimpin dapat dijadikan indikator arah dan landasan kebijakan mereka. Dalam hal ini, *cognitive map* dari pemimpin politik dapat dikatakan merefleksikan tujuan politik mereka.

Hasil dari perbandingan *cognitive map* Presiden Korea Selatan Kim Dae Jung dan Perdana Menteri Malaysia Mahathir Mohammed, menunjukkan bahwa Presiden Kim Dae Jung berpikir bahwa krisis keuangan Korea Selatan disebabkan oleh kegagalan lembaga-lembaga keuangan domestik dan hancurnya daya saing nasional, serta tidak adanya demokrasi. Sedangkan Perdana Menteri Mahathir

Mohammed berpandangan bahwa krisis keuangan Malaysia terjadi karena faktor eksternal. Krisis ekonomi moneter Malaysia disebabkan oleh kegiatan investasi spekulatif pihak asing yang menggerogoti kekayaan Negara.

Presiden Dae melakukan pendekatan dari faktor internal Korea. Kurangnya daya saing industri menyebabkan krisis keuangan. Oleh karena itu restrukturisasi atau penyehatan industry dan lembaga keuangan mutlak diperlukan. Selain itu, penerapan demokrasi dalam bentuk persaingan pasar yang sehat akan mengeluarkan Korea keluar dari krisis keuangan. Dilain pihak, Perdana Menteri Mahathir melakukan langkah-langkah kebijakan untuk menghindari dampak dari perdagangan uang internasional di negaranya.

Gambar 2.6 Causal Map Perdana Menteri Malaysia Mahathir Mohammed



Sumber: Kim dan Rai (2001)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Rai (2001) ini adalah digunakannya konsep *Causal Map* yang digunakannya dalam penelitian untuk menjadi sumber rujukan dalam penelitian tesis ini.

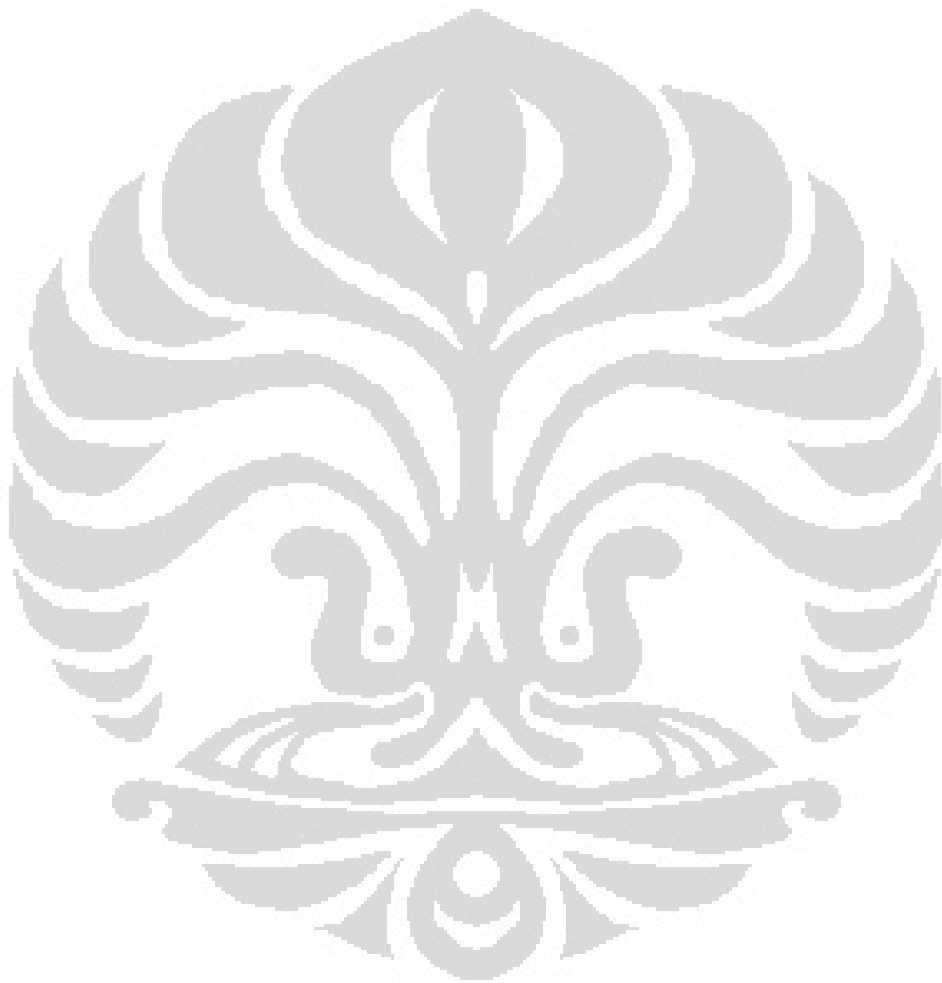
2.4.4 Matrik Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Objek/Tema	Metode	Hasil	Catatan
1	Ita Prihantika dan Sudarsono Hardjosukarto / 2011	<i>The Causal Map of The Mayor's Policies on Regional Competitiveness</i>	<i>Casual Map</i>	<i>Causal map</i> Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah, penyebab (<i>causes</i>) daya saing daerah Kota Solo adalah program pro rakyat, yang pada akhirnya meningkatkan dua faktor pembentuk daya saing daerah, yaitu lingkungan usaha yang produktif dan meningkatkan kualitas infrastruktur dan lingkungan. Dalam perumusan kebijakan yang dilakukannya, Joko Widodo bersifat <i>balancing</i> atau keseimbangan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya. Hasil kebijakan daya saing daerah Kota Solo akan terlihat setelah 65 bulan berjalan	Penelitian tentang Kepala Daerah
2	Kim Dong-Hwan/ 1999	<i>Systems Thinking in the Management of Korean Economic Crisis</i>	<i>Cognitive map</i>	<i>Cognitive map</i> Presiden Kim Dae Jung berpikir bahwa krisis keuangan Korea Selatan disebabkan oleh kegagalan lembaga-lembaga keuangan domestik dan hancurnya daya saing nasional, serta tidak adanya demokrasi. Karena itu, Presiden Dae melakukan pendekatan dari faktor internal Korea. Kurangnya daya saing industri menyebabkan krisis keuangan. Oleh karena itu restrukturisasi atau penyehatan	Penelitian tentang Presiden Korea Selatan

				industry dan lembaga keuangan mutlak diperlukan. Selain itu, penerapan demokrasi dalam bentuk persaingan pasar yang sehat akan mengeluarkan Korea keluar dari krisis keuangan	
3	Kim Dong-Hwan dan V.K Rai/ 2001	<i>Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crises of South Korea and Malaysia: A Comparative study</i>	<i>Cognitive map</i>	Perbandingan <i>cognitive map</i> Presiden Korea Selatan Kim Dae Jung dan Perdana Menteri Malaysia Mahathir Mohammed, menunjukkan bahwa Presiden Kim Dae Jung berpikir bahwa krisis keuangan Korea Selatan disebabkan oleh kegagalan lembaga-lembaga keuangan domestik dan hancurnya daya saing nasional, serta tidak adanya demokrasi. Sedangkan Perdana Menteri Mahathir Mohammed berpandangan bahwa krisis keuangan Malaysia terjadi karena faktor eksternal. Krisis ekonomi moneter Malaysia disebabkan oleh kegiatan investasi spekulatif pihak asing yang menggerogoti kekayaan Negara	Penelitian tentang Presiden Korea Selatan dan Perdana Menteri Malaysia

Sumber: hasil penelitian (2011)





BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systems thinking*, lebih spesifik yaitu metode *system dynamics*. Maani dan Cavana (2000) menyebutkan system adalah kumpulan berbagai komponen yang saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai fungsi secara utuh. Selanjutnya Muhammadi, dkk (2001), sistem adalah keseluruhan interaksi antar unsur dari sebuah obyek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja mencapai tujuan. Berpikir sistemik (*systems thinking*) adalah disiplin baru untuk memahami kompleksitas dan perubahan-perubahan yang terjadi (Maani dan Cavana, 2000). Syarat awal untuk memulai berpikir sistemik adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan suatu kejadian sebagai sebuah sistem (*system approach*). Kejadian apapun, baik fisik maupun non fisik, dipikirkan sebagai unjuk kerja atau dapat berkaitan dengan unjuk kerja dari keseluruhan interaksi antar unsur dalam batas lingkungan tertentu (Muhammadi, dkk, 2001).

Menurut Senge (1994) dalam bukunya *The Fifth Discipline*, *systems thinking* merupakan disiplin untuk melihat sesuatu sebagai satu kesatuan secara utuh. *Systems thinking* merupakan kerangka kerja untuk melihat hubungan timbal balik dari pada satu arah, untuk melihat pola perubahan dari pada kejadian statis. Berpikir secara sistemik diperlukan karena saat ini kita berada pada sebuah sistem yang kompleks di mana saling ketergantungan satu hal dengan hal yang lain semakin meningkat. Senge kemudian menyebut *systems thinking* sebagai disiplin ke lima (the fifth discipline).

Ballé dalam bukunya *Managing with Systems Thinking*, mengungkapkan pedoman berpikir sistemik, yaitu:

- a. *Focus on the relationship rather than the parts*. Sebuah system merupakan bagian-bagian yang terhubung antara satu dengan yang lainnya. Pada kenyataannya, seringkali direduksi hanya dalam bagianbagiannya saja. Dengan *systems thinking*, hubungan yang

terjalin menjadi hal yang penting. Kekuatan utama *systems thinking* adalah melihat bagaimana struktur yang ada mempengaruhi perilaku.

- b. *See patterns, not events*. Dari pada melihat penjelasan sebuah kejadian dalam *systems thinking* lebih ditekankan pada indentifikasi pola-pola yang terjadi
- c. *Use circular causality*. Hubungan sebab-akibat jarang sekali yang terjadi dalam satu arah. 'Sebab' menimbulkan 'dampak', yang kemudian menimbulkan 'sebab' kembali demikian juga selanjutnya. A menyebabkan B, dimana B juga berdampak pada A. Sebagian hubungan sebab akibat ini akan membentuk rantai yang menimbulkan 'feedback' atau disebut juga umpan balik.

Secara spesifik, penelitian ini menggunakan pendekatan *system dynamics*. Pendekatan *system dynamics* telah berkembang sejak dekade 50-an, pertama kali dikembangkan oleh Jay. W. Forrester sewaktu kelompoknya melakukan riset di *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dengan mencoba mengembangkan manajemen industri guna mendesain dan mengendalikan sistem industri. Mereka mencoba mengembangkan metode manajemen untuk perencanaan industri jangka panjang yang kemudian diterbitkan dalam bentuk buku pada tahun 1961 dengan judul "*Industrial Dynamics*". *Industrial dynamics* bertujuan untuk mendeskripsikan dinamisasi sebuah sistem (perusahaan, industri, kota, daerah dan bahkan dunia) dengan bantuan representasi persamaan matematis dari sebuah sistem yang terdiri dari 'node' dan 'flow' Selanjutnya dengan menggunakan metodologi yang sama Jay Forrester berupaya menjelaskan perkembangan kota yang dipublikasikan dalam buku *Urban Dynamics* (1969). Pada perkembangannya, metodologi ini telah diterapkan di dalam analisis pada sejumlah persoalan ekonomi dan social yang menarik dan penting.

Menurut MIT, *system dynamics* adalah suatu metodologi untuk mempelajari permasalahan di sekitar kita. Tidak seperti metodologi lain yang mengkaji permasalahan dengan memilahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, *system dynamics* melihat permasalahan secara keseluruhan. Konsep utama *system dynamics* adalah pemahaman tentang bagaimana semua objek dalam suatu system saling berinteraksi satu sama lain. Berbeda dengan pendekatan tradisional,

kelebihan pendekatan *system thinking* dan *system dynamics* ini adalah melihat setiap elemen dalam sistem saling mempengaruhi satu sama lain. Sedangkan pendekatan tradisional melihat elemen saling independen satu sama lain. Organisasi sebagai sebuah sistem dalam pendekatan ini dipandang bersifat dinamis bukan statis (Ballé (1994)). Kelebihan *system dynamics* inilah yang menjadi dasar dipilihnya pendekatan ini dalam penelitian.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis deskriptif, yaitu suatu metode yang meneliti mengenai status dan obyek tertentu, kondisi tertentu, sistem pemikiran atau suatu kejadian tertentu pada saat sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua variable atau lebih (Irawan, 2006: 101)

3.3 Subjek Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap tahu dengan fenomena yang diteliti dan dipilih berdasarkan pada kriteria yang disepakati peneliti sehingga subjeknya terbatas (Idrus, 2009). Obyek dalam penelitian ini kepemimpinan Moh. Mahfud MD dalam penerapan *Court Excellence* di Mahkamah Konstitusi. Moh. Mahfud MD dipilih sebagai obyek penelitian karena prestasi, inovasi dan terobosannya dalam memimpin Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini juga menggunakan informan kunci, yaitu birokrat dan praktisi hukum.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data sekunder dari pihak kedua dan data sekunder yang langsung di dapat dari pihak pertama. Data sekunder diperoleh melalui data tertulis berupa dokumen wawancara *pers*, rekaman wawancara *pers*, arsip/kliping berita, dokumen pemerintah (peraturan Mahkamah Konstitusi, dan dokumen pemerintah lainnya), pidato, hasil

wawancara pihak ketiga, dll. Sumber sekunder ini merupakan sumber data utama yang digunakan dalam merumuskan *causal map* kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi Mahfud MD. Sedangkan data primer yang diperoleh dari wawancara kepada *stakeholder* merupakan sumber data dalam menganalisis aspek kepemimpinan dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi.

3.5 Teknik Pemilihan Informan

Pemilihan informan dilakukan dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan orang-orang kunci (*key persons*) dan sumber data atas fenomena yang diteliti (Idrus, 2009). Informan diposisikan sebagai *stakeholder* kunci dimana data-data dari keduanya akan digunakan sebagai validasi terhadap simpulan sementara hasil penelitian. Pertimbangan yang digunakan atas pemilihan informan didasarkan kriteria *stakeholder* yang dirumuskan oleh Macjhrzak (1984) adalah sebagai berikut:

- 1) Diidentifikasi sebagai *stakeholder* kunci;
- 2) *Stakeholder* berperan sebagai pendukung atau oposan terhadap kebijakan;
- 3) Kekuatan posisi dari *stakeholder* dipertimbangkan oleh pengambil keputusan, dalam hal ini Mahfud MD selaku Ketua Mahkamah Konstitusi;
- 4) Adanya kemungkinan dukungan dari pengambil keputusan dalam implementasi rekomendasi, diberi kuasa dan pendapat dari *stakeholder*.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas, informan yang dipilih sebagai berikut:

- 1) Kasianur Sidauruk sebagai Panitera Mahkamah Konstitusi. Informan ini diposisikan sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan Moh. Mahfud MD dalam proses peradilan di Mahkamah Konstitusi.
- 2) Muhidin sebagai Pelaksana Harian Kepala Pusat Penelitian dan Pengkajian Mahkamah Konstitusi. Informan ini diposisikan sebagai pihak yang mengetahui pelaksanaan proses peradilan di Mahkamah Konstitusi.
- 3) Andi Muhammad Asrun selaku Advokat yang sering berperkara di Mahkamah Konstitusi, sehingga dipandang mengetahui mengenai pelayanan yang diberikan.

3.6 Teknik Analisis Data

Data-data dari sumber primer dan sekunder yang terkumpul akan dianalisis melalui dua tahap, yaitu secara manual (dengan panduan dari Ackermann) dan kemudian menggunakan metode NUMBER (*Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship*) yang diperkenalkan salah satunya oleh Kim Dong-Hwan (2000). Teknik manual dari Ackermann, dkk akan menghasilkan *cognitive map*, dengan menambahkan hubungan sebab akibat maka akan dihasilkan *causal map*. *Causal map* ini kemudian dengan bantuan metode NUMBER akan dikonversikan menjadi *system dynamics* yang dicirikan dengan adanya *feedback loops* dalam sistem yang telah terbangun.

3.6.1 Teknik Manual Causal Map

Cognitive map pertama kali diperkenalkan oleh Edward Tolman pada tahun 1948 makalahnya berjudul “Cognitive Maps in Rats and Men” (Glykas, 2010; Narayan dan Armstrong, 2005). Studi tentang *cognitive map* ini dipelajari dan digunakan dalam berbagai bidang ilmu antara lain psikologi, pendidikan, arkeologi, perencanaan dan manajemen. Namun, teori *cognitive map* secara lengkap baru terbangun sekitar tahun 1976.

Secara luas, *cognitive map* digunakan dalam ranah ilmu politik dan analisis organisasi. Dalam ilmu politik, pendekatan *cognitive maps* diaplikasikan untuk mengungkap sistem kepercayaan (*belief system*) dari seorang pemimpin politik dan pengambil kebijakan. Kajian dalam ranah politik yang terkenal dan menjadi awal penggunaan *cognitive map* secara luas diperkenalkan oleh Axelrod pada 1976 (Miller, 1979; Situngkir, 2004) yang menulis sebuah buku yang berjudul *Structure of Decision: The Cognitive Map of Political Elite*. Dalam bukunya tersebut, Axelrod menunjukkan bagaimana keputusan politik dibuat dengan skema struktur keputusan politik dalam bentuk peta kognitif (*cognitive map*). Sedangkan dalam bidang analisis organisasi, *cognitive map* digunakan dalam menganalisis proses perumusan kebijakan (Kim, 2005).

Cognitive map secara esensi merupakan gambaran atau model internal individu mengenai dunia di mana ia tinggal (Golledge, dkk., dalam Portugali 1996). Sedangkan Kim (2000) menggunakan istilah *causal map* ketika menggambarkan mental model dari seorang pengambil kebijakan. Kim

berpendapat, ada kesulitan ketika sebatas memetakan pikiran (*cognitive map*) sebab bersifat statis dan sulit untuk menggambarkan dinamika mental model pengambil kebijakan. Maka digunakanlah *causal map*, yaitu sebuah skema yang menggambarkan interaksi antar faktor-faktor yang diperhitungkan dalam membedah permasalahan sosial. Hal ini dilakukan dengan menggambarkan relasi-relasi antara berbagai variabel sistem sosial yang diyakini memiliki kaitan dengan permasalahan yang hendak dibedah (Situngkir, 2004).

Causal map dapat digunakan untuk dua tujuan, yaitu merumuskan keputusan (*decision assessment*) dan *system diagnosis* (Perusich, 2010). *Causal map* memungkinkan penggunaannya untuk menstrukturisasi tema-tema tertentu. Sehingga dapat memberikan petunjuk berharga dalam memetakan persepsi klien terhadap isu-isu kunci (“nub”) dalam tema tertentu. Tujuan dan sasaran dapat diidentifikasi dan dieksplorasi, serta pilihan-pilihan kebijakan yang ada dapat di periksa ulang manakah yang paling menguntungkan dan mana yang perlu dirinci secara detail (Ackermann, dkk, 1992).

Causal map terdiri dari satu set rangkaian pilihan-dampak (*options outcome*) yang saling terkait. Tuntutan lingkungan sekitar dapat berimplikasi pada strategi yang dipilih untuk organisasi. Seringkali rangkaian ini akan menghubungkan keseluruhan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan perumus kebijakan (Eden dan Ackermann, 2004) (lihat gambar 3.1).

Gambar 3. 1 Struktur Peta Kebijakan



Sumber: Eden dan Ackermann (2004) (diolah kembali)

Causal map merupakan salah satu tehnik dalam disiplin *system dynamics*. Untuk membangun pemodelan *system dynamics* dari *cognitive maps*, ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu membuat struktur operasional dan melakukan kuantifikasi terhadap peta kognitif yang telah ada. Namun terkadang terdapat kendala dalam pengumpulan data, sehingga dibutuhkan simulasi abstrak untuk menyelesaikannya. Simulasi abstrak ini dibutuhkan karena beberapa alasan:

1. *Abstract simulation* membantu mempertahankan sifat alami dari *causal map*
2. *Abstract simulation* membantu mempertahankan kemurnian dari *cognitive map*
3. *Abstract simulation* akan meningkatkan kejujuran dari peneliti.

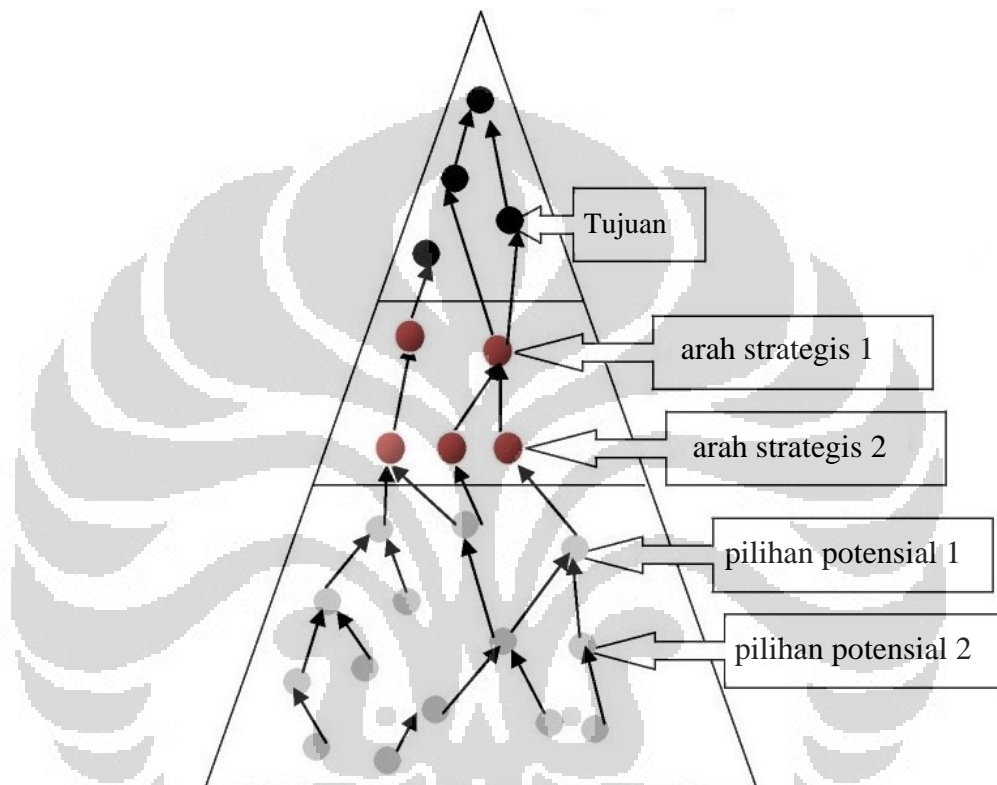
Ackermann, dkk (1992), merumuskan panduan dalam rangka pembentukan *map* (atau Kim menyebutnya dengan istilah simulasi abstrak). Tidak ada definisi khusus tentang bentuk *maps* yang benar. Masing-masing peneliti atau analis, bisa membuahakan interpretasi yang berbeda-beda terhadap data yang sama. Transkrip wawancara, dokumen pidato, dan sumber-sumber data sekunder lainnya terdiri dari kalimat-kalimat panjang, terkadang membuat peneliti sulit untuk menangkap ide pokok dari setiap kalimat. Untuk memudahkan dalam penyusunan *causal map*, penelitian ini menggunakann panduan yang dirumuskan oleh Ackermann, dkk.(1992).

Tahap 1: memisahkan kalimat-kalimat dalam frase yang berbeda. Pemetaan akan lebih efektif dengan cara mengelompokkan konsep-konsep berdasarkan tipe-tipenya, diistilahkan dengan nama *layer*. *Layer* yang paling sederhana adalah *goals* (tujuan) yang berada diurutan paling atas, *strategic direction* (arah strategis), dan *potential options* (pilihan-pilihan potensial).

Tahap 2: membangun hirarki untuk mendapatkan struktur model yang tepat. Dengan cara menempatkan *goals* pada bagian atas hirarki, kemudian didukung oleh konsep yang mengindikasikan arah strategis, dan terakhir adalah pilihan-pilihan potensial yang ada. *Goals* adalah hal yang dianggap ‘baik’ oleh objek. Pendefinisian *goals* ini sangat membantu peneliti karena menjadi titik poin integrasi dan pembeda antar konsep-konsep yang ada.

Tahap 3: pendefinisian *goals* yang akan menjadi akhir dari puncak hirarki dalam *maps* dan merupakan konsep paling superordinat memudahkan dalam menuliskan turunan konsep-konsep ini. Contoh struktur sebuah *cognitive map* dapat dilihat pada gambar 3.2.

Gambar 3.2 Contoh Struktur *Cognitive Map*



Sumber: Ackermann, dkk (1992) (diolah kembali)

Tahap 4: *strategic direction* adalah konsep dengan karakteristik: memiliki implikasi dalam jangka waktu yang lama, biaya tinggi, tidak dapat diubah, memerlukan portofolio untuk melaksanakannya, dan mungkin memerlukan perubahan budaya. Terkadang hirarki antara *strategic direction* berbentuk datar, namun selalu memiliki hubungan dengan *goals* ataupun *potential option*.

Tahap 5: peneliti memperhatikan kutub-kutub yang berlawanan dari sebuah konsep, hal ini bertujuan untuk mengklarifikasi kejelasan sebuah konsep.

Tahap 6: peneliti menambahkan arti dari konsep-konsep yang ada dengan menempatkannya pada tempat yang penting dan dimungkinkan, termasuk di dalamnya pelaku dan juga tindakan-tindakannya. Melalui langkah ini, struktur akan menjadi lebih dinamis.

Tahap 7: mempertahankan keaslian konsep, dengan tidak menyingkat frasa dan kata-kata dari objek penelitian merupakan hal yang diperhatikan. Jika diperlukan dapat menambahkan aktor pemilik konsep tersebut.

Tahap 8: peneliti mengidentifikasi pilihan dan dampak dari setiap pasangan konsep yang ada. Dengan cara menambahkan anak panah yang menghubungkan konsep satu dengan lainnya. Tetapkan konsep yang termasuk 'means' dan konsep yang termasuk 'akhir yang diinginkan'. Setiap konsep dapat dilihat sebagai pilihan yang mengarah pada konsep superordinat yang pada gilirannya merupakan tujuan dari konsep bawahannya (subordinat).

Tahap 9: peneliti memastikan bahwa konsep yang lebih umum berada pada posisi superordinat terhadap konsep-konsep yang membentuknya. Konsep yang lebih umum ditandai dengan lebih dari satu cara untuk mencapainya.

Tahap 10: secara umum, menandai ide utama dari objek penelitian dilakukan dengan memperhatikan titik awal kalimat awal dari objek. Titik ini dapat menjadi poin awalan untuk membaca keseluruhan *maps*. Konsekuensinya bisa saja hubungan yang terbentuk dengan konsep lain menjadi positif, meskipun dimungkinkan untuk mengubahnya menjadi negatif.

Tahap 11: peneliti melakukan cek ulang untuk memahami *maps* yang telah terbangun dan memastikan alasan mengisolasi sebuah konsep dan memilih untuk tidak menghubungkannya dengan bagian lain.

3.6.2 Konversi Causal Maps dengan Metode "NUMBER"

Kim (2000), memperkenalkan metode 'NUMBER' (*Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship*) untuk merubah *causal map* menjadi *system dynamics* yang dilakukan melalui tiga tahap:

- 1) Beberapa variabel dalam *causal map* dipilih sebagai variabel level (stok) berdasarkan peran variabel tersebut dalam peta.
- 2) Seluruh variabel akan dinormalisasi dengan '0' dan '1'
- 3) Variabel-variabel dalam peta akan dihubungkan dengan pertalian elemen yang didisain sebagai *constrain* yang menghubungkan antar variabel.

Tabel 3.1 Sistem Operasi sebagai Pemecahan Keterbatasan Nilai 0 dan 1

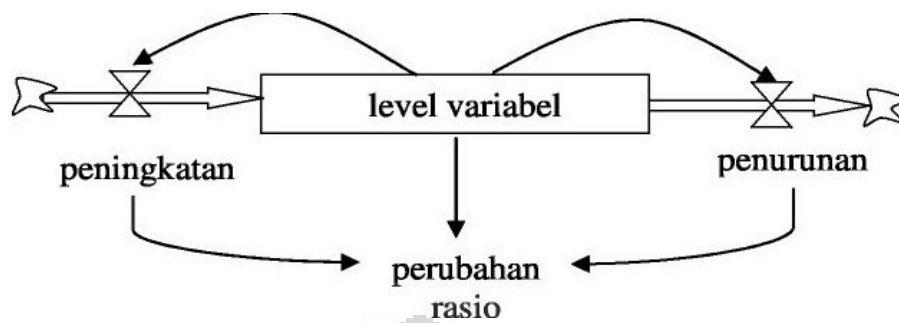
Formula	Arti
$A = 1 - B$	B mempengaruhi A tidak proporsional
$A = 0 + B$	B mempengaruhi A secara proporsional
$A = 0.5 + B/5$	B mempengaruhi A secara proporsional
$A = (B + C)/2$	B dan C mempengaruhi A secara proporsional
$A = (B - C)/2$	B mempengaruhi A secara proporsional dan C mempengaruhi A tidak proporsional
$A = B * C$	B dan C meningkatkan A
$A = B * (1 - C)$	B meningkatkan A tetapi C menurunkan A
$A = (1 - B) * (1 - C)$	B dan C menurunkan A

Sumber: Kim (2000) (diolah kembali)

Metode NUMBER ini memiliki dua asumsi utama:

- a. Seluruh variabel bisa diwakilkan dengan nilai antara 0 dan 1. Namun tidak selamanya terpaku pada nilai 0 dan 1, ada kalanya beberapa variabel memiliki celah dan jarak yang dapat berarti bernilai negatif. Tetapi meskipun bernilai negatif, tetap dalam skala 0 dan -1. Pembatasan ini memungkinkan variabel-variabel tersebut tetap berada dalam batasan yang bisa diterima dan menjaga sebuah variabel tidak mempengaruhi variabel lain dalam derajat yang ekstrem.
- b. Hubungan dasar untuk setiap level variabel akan secara otomatis mempengaruhi nilai level variabel tersebut. menunjukkan persamaan di mana level variabel akan dipertahankan pada nilai antara 0 dan 1. Untuk memastikan hal ini, peningkatan tingkat didefinisikan menuju 0 sebagai nilai level variabel yang mendekati 1. Hal ini dapat dilakukan dengan mengalikan $(1 - \text{level variabel})$ dalam persamaan. Di sisi lain, penurunan tingkat didefinisikan menuju nol sebagai nilai level variabel yang menjauhi nol. Hal ini bisa dilakukann dengan mengalikan persamaan pada level variabel yang mengalami penurunan. Sehingga nilai dari level variabel akan berhenti meningkat ketika mendekati 1 begitu pula akan berhenti penurunan ketika bergerak mendekati ke 0. Dengan cara ini, level variabel akan tetap berada dalam batas 0 dan 1.

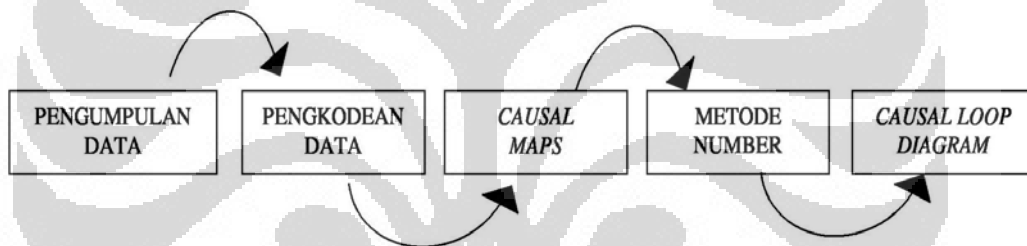
Gambar 3.3 Hubungan Dasar antara Level dan Tingkat Variabel



Sumber: Kim (2000) (diolah kembali)

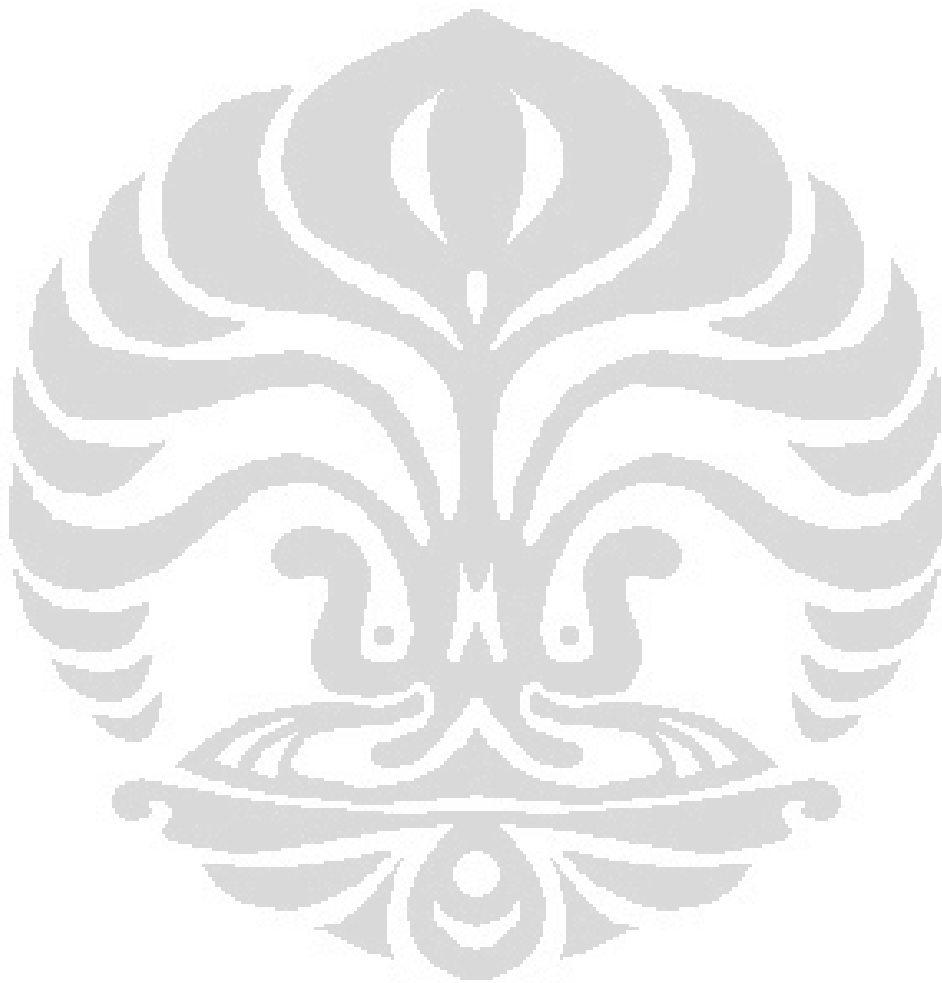
Secara ringkas, tahapan analisis data ini dapat dilihat pada gambar 3.4 berikut.

Gambar 3.4 Tahapan Analisis Data



Sumber: hasil penelitian (2011)

Pada tahap awal, data yang terkumpulkan diberi kode berdasarkan tipe konsepnya, *goals*, *strategic direction* atau *potential option* dengan panduan dari Ackermann, dkk (1992) menjadi *cognitive map*. Hubungan sebab akibat yang ditimbulkan oleh masing-masing elemen ini kemudian dihubungkan dengan panah dan tanda '+' atau '-' sehingga terbentuklah *causal map*. Kemudian dengan metode NUMBER dari Kim (2000), *causal map* ini dikonversikan ke dalam *causal loops diagram* sehingga menjadi *system dynamics*.



BAB 4

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Sejarah Mahkamah Konstitusi

Negara hukum modern lazim mengadopsi gagasan pembentukan Mahkamah Konstitusi (MK) dalam sistem ketatanegaraan sebagai bagian dari upaya memperkuat sistem *checks and balances* antar cabang-cabang kekuasaan yang sengaja dipisah-pisahkan untuk menjamin demokrasi (Asshiddiqie, 2006:158-159). Dalam sejarah dunia, kelahiran MK diawali dari terciptanya fungsi pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar yang pertama kali dicetuskan oleh Mahkamah Agung (*Supreme Court*) Amerika Serikat pada tahun 1803 dalam kasus *Marbury v. Madison*. Ketua MA Amerika saat itu, John Marshall, menafsirkan berdasarkan konstitusi Amerika bahwa MA merupakan lembaga pengawal konstitusi yang bertanggung jawab menjamin agar norma dasar yang terkandung di dalam konstitusi benar-benar ditaati dan dilaksanakan. Berdasarkan penafsiran itu, segala undang-undang buatan *Congress* apabila bertentangan dengan konstitusi, oleh MA Amerika bisa dinyatakan tidak lagi memiliki kekuatan hukum mengikat (Asshiddiqie, 2006:20).

Dalam perkembangannya, ide pembentukan lembaga kekuasaan kehakiman MK secara tersendiri, baru diadopsi pertama kali pada tahun 1920 di dalam Konstitusi Federal Austria (*Bundes-verfassungsgesetz, B-VG*) yang disahkan dalam konvensi Konstitusi pada 1 Oktober 1920. Ide pendirian MK ini dicetuskan oleh Hans Kelsen, guru besar hukum dari Universitas Wina, Austria. Hingga kini, terdapat 78 negara yang mengadopsi dibentuknya MK, dan Indonesia menjadi salah satu negara tersebut (Asshiddiqie, 2006:28-29).

Sejarah berdirinya MK Republik Indonesia diawali dari munculnya pergolakan sosial-politik di Indonesia yang menginginkan tumbang rezim orde baru di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto diganti dengan pemimpin-pemimpin baru di bawah orde reformasi. Krisis ekonomi yang mendera pada medio 1997-1998 dan otoritarianisme kekuasaan rezim orde baru di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto selama kurang-lebih 32 tahun menjadi latar

belakang tuntutan reformasi yang didesakkan oleh komponen bangsa, yang antara lain meminta :

1. Amandemen Undang-Undang Dasar 1945
2. Penghapusan Dwifungsi ABRI
3. Penegakan supremasi hukum, penghormatan hak asasi manusia (HAM) dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN)
4. Desentralisasi dan hubungan yang adil antara Pusat dan Daerah (otonomi daerah)
5. Mewujudkan kebebasan pers
6. Mewujudkan kehidupan demokrasi (MPR RI, 2006:6)

Berdasarkan tuntutan tersebut, MPR hasil Pemilu 1999 merumuskan dasar pemikiran yang melatarbelakangi perubahan UUD 1945, antara lain sebagai berikut :

1. UUD 1945 membentuk struktur kenegaraan yang bertumpu pada kekuasaan tertinggi di tangan MPR yang sepenuhnya melaksanakan kedaulatan rakyat, yang berakibat pada tidak terjadinya *checks and balances* pada institusi-institusi ketatanegaraan.
2. UUD 1945 telah membentuk sistem pemerintahan yang kekuasaannya didominasi oleh Presiden (*executive heavy*). Hal ini tercermin dari Penjelasan UUD 1945 yang menyatakan Presiden ialah penyelenggara pemerintah negara yang tertinggi di bawah Majelis. Dalam kenyataannya, lembaga MPR dan Presiden berada di satu tangan (Presiden) yang menyebabkan hilangnya prinsip *checks and balances* serta melahirkan kekuasaan yang otoriter.
3. UUD 1945 mengandung pasal-pasal yang terlalu “luwes” sehingga dapat memunculkan multitafsir.
4. UUD 1945 terlalu banyak memberi kewenangan kepada Presiden untuk mengatur hal-hal penting dengan undang-undang, sebab konstitusi menetapkan Presiden juga memegang kekuasaan legislatif.
5. Rumusan UUD 1945 tentang semangat penyelenggara negara belum memuat dasar tentang kehidupan yang demokratis, supremasi hukum,

pemberdayaan masyarakat, penghormatan terhadap HAM, dan otonomi daerah, sehingga:

- a. Terpusatnya kekuasaan kepada Presiden dan tidak berjalannya *checks and balances* antar lembaga negara.
- b. Partai politik dan organisasi masyarakat tidak mempunyai kebebasan berekspresi sehingga tidak bisa menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.
- c. Pemilihan umum hanya menjadi formalitas belaka karena seluruh proses dan tahapan dilaksanakan oleh Pemerintah.
- d. Kesejahteraan sosial berdasarkan Pasal 33 UUD 1945 tidak tercapai karena yang berkembang ialah sistem monopoli, oligopoli, dan monopsoni (MPR RI, 2003:11-15).

Atas dasar latar belakang tuntutan dan pemikiran di atas, MPR melalui Panitia Ad Hoc I yang bertugas membahas perubahan UUD 1945 menyusun lima butir kesepakatan dasar berkaitan dengan perubahan UUD 1945, yaitu.

1. Tidak mengubah Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945
2. Tetap mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Mempertegas sistem pemerintahan presidensial
4. Penjelasan Undang-Undang Dasar 1945 ditiadakan serta hal-hal normative dalam Penjelasan dimasukkan ke dalam pasal-pasal.
5. Perubahan dilakukan dengan cara “adendum” (MPR RI, 2003:25; Soetjipno, 2007:27).

Perubahan secara komprehensif dengan mengacu pada lima butir kesepakatan di atas dilakukan dalam empat tahap. Tahap pertama dilaksanakan pada tahun 1999, Tahap kedua pada tahun 2000, tahap ketiga pada tahun 2001, dan terakhir, tahap keempat pada tahun 2002.

Pembentukan MK diawali dengan diadopsinya ide MK (*Constitutional Court*) dalam perubahan ketiga UUD 1945 yang dilakukan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) pada tahun 2001 sebagaimana dirumuskan dalam ketentuan Pasal 24 ayat (2), Pasal 24C, dan Pasal 7B Undang-Undang Dasar 1945 yang disahkan pada 9 Nopember 2001.

Setelah disahkannya Perubahan Ketiga UUD 1945 maka dalam rangka menunggu pembentukan MK, MPR menetapkan Mahkamah Agung (MA) menjalankan fungsi MK untuk sementara sebagaimana diatur dalam Pasal III Aturan Peralihan UUD 1945 hasil Perubahan Keempat. DPR dan Pemerintah kemudian membuat Rancangan Undang-Undang mengenai MK. Setelah melalui pembahasan mendalam, DPR dan Pemerintah menyetujui secara bersama Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi yang disahkan oleh Presiden pada 13 Agustus 2003.

Selanjutnya, pada 15 Agustus 2003, Presiden melalui Keputusan Presiden Nomor 147/M Tahun 2003 mengangkat Hakim Konstitusi untuk pertama kalinya yang dilanjutkan dengan pengucapan sumpah jabatan para Hakim Konstitusi di Istana Negara pada 16 Agustus 2003. Lembaran perjalanan MK selanjutnya adalah pelimpahan perkara dari MA ke MK, pada 15 Oktober 2003, yang menandai mulai beroperasinya kegiatan MK sebagai salah satu cabang kekuasaan kehakiman menurut ketentuan UUD 1945.

4.2 Visi dan Misi Mahkamah Konstitusi

Mahkamah Konstitusi adalah lembaga yang dibentuk berdasarkan UUD 1945 dan wewenangnya pun telah ditentukan dalam UUD 1945. Mahkamah Konstitusi (MK) adalah lembaga negara yang menjadi salah satu pelaksana kekuasaan kehakiman dalam menegakkan hukum, keadilan, dan Hak Asasi Manusia (HAM). Kedudukan Mahkamah Konstitusi setara dan seimbang dengan lembaga-lembaga negara lain yang kewenangannya telah diatur oleh UUD 1945. Dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya, Mahkamah Konstitusi memiliki visi dan misi sebagai berikut:

4.2.1 Visi Mahkamah Konstitusi

Visi Mahkamah Konstitusi adalah :

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

4.2.2 Misi Mahkamah Konstitusi

Misi Mahkamah Konstitusi adalah :

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

4.3 Wewenang 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.

Berdasarkan ketentuan UUD 1945 yang ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Mahkamah Konstitusi tersebut, dapat dijelaskan bahwa Mahkamah Konstitusi merupakan badan peradilan tingkat pertama dan terakhir, serta satu-satunya badan peradilan yang putusannya bersifat final dan mengikat. Dengan demikian terhadap putusan Mahkamah Konstitusi terkait dengan wewenang berdasarkan Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tidak ada mekanisme banding dan kasasi.

Sedangkan terhadap kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 tidak disebutkan sebagai pengadilan pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final. Hanya disebutkan bahwa Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden. Dugaan pelanggaran yang dimaksud adalah bahwa presiden dan/atau wakil presiden telah melakukan pelanggaran hukum

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

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

4.3.1 Pengujian Undang-Undang

Ketentuan UUD 1945 memberikan wewenang pengujian perundang-undangan (*judicial review*) kepada dua lembaga, yaitu Mahkamah Agung untuk pengujian peraturan perundangan-undangan di bawah Undang-Undang terhadap Undang-Undang, dan Mahkamah Konstitusi untuk pengujian Undang-Undang terhadap UUD. Kewenangan Mahkamah Konstitusi dalam melakukan pengujian Undang-Undang terhadap UUD disebut sebagai *constitutional review* karena menguji konstitusionalitas Undang-Undang untuk menegakkan cita negara hukum dan demokrasi.

Undang-Undang Mahkamah Konstitusi mengatur bahwa pengujian konstitusionalitas undang-undang dapat dilakukan secara formal dan materiil. Pengujian secara formal terkait dengan apakah pembentukan suatu undang-undang telah memenuhi prosedur pembentukannya berdasarkan UUD 1945.

Sedangkan pengujian secara materiil memeriksa konstitusionalitas materi muatan undang-undang.

Menurut definisi konsep “*constitutional review*” merupakan perkembangan gagasan modern tentang sistem pemerintahan demokratis yang didasarkan atas ide negara hukum (*rule of law*), prinsip pemisahan kekuasaan (*separation of power*), serta perlindungan hak asasi manusia (*the protection of fundamental rights*). Dalam sistem “*constitutional review*” itu tercakup dua tugas pokok (Asshiddiqie:2003:10-11), yaitu: (1) menjamin berfungsinya system demokrasi dalam hubungan peran atau “*interpaly*” antara cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. *Constitutional review* dimaksudkan untuk mencegah dominasi kekuasaan dan/atau penyalahgunaan kekuasaan oleh salah satu cabang kekuasaan; dan (2) untuk melindungi setiap individu warga Negara dari penyalahgunaan kekuasaan oleh lembaga negara yang merugikan hak-hak fundamental mereka yang dijamin dalam konstitusi.

4.3.2 Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara

Sengketa antar lembaga negara yang menjadi kompetensi Mahkamah Konstitusi adalah sengketa kewenangan, bukan sengketa yang lain, dan dibatasi pada lembaga negara yang kewenangannya diatur atau diberikan oleh UUD 1945. Undang-Undang Mahkamah Konstitusi menyatakan bahwa pemohon dalam sengketa kewenangan antar lembaga negara adalah lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD 1945 yang mempunyai kepentingan langsung terhadap kewenangan yang dipersengketakan. Undang-Undang Mahkamah Konstitusi juga menentukan bahwa Mahkamah Agung tidak dapat menjadi pihak dalam sengketa kewenangan lembaga negara.

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

konstitusional. Hal ini menimbulkan ketiadaan kepastian hukum dan kotraproduktif terhadap pengembangan budaya demokrasi. Pengaturan kehidupan politik kenegaraan secara umum juga telah berkembang sebagai bentuk “*the constitutionalization of democratic politics*” (Pildes, 2004:2-3). Hal ini semata-mata untuk mewujudkan supremasi hukum, kepastian hukum, dan perkembangan demokrasi itu sendiri, berdasarkan konsep negara hukum yang demokratis (*demokratische reshtsstaat*).

4.3.3 Memutus Pembubaran Partai Politik

Kewenangan Mahkamah Konstitusi selanjutnya adalah memutus pembubaran partai politik. UUD 1945 tidak mengatur dasar-dasar pembubaran partai politik. Alasan pembubaran partai politik diatur dalam Undang-Undang Mahkamah Konstitusi yaitu berkaitan dengan ideologi, asas, tujuan, program, dan kegiatan partai politik yang dianggap bertentangan dengan UUD 1945.

Pihak yang menjadi pemohon dalam kasus ini adalah pemerintah. Proses pemeriksaan permohonan pembubaran partai politik wajib diputus paling lambat 60 hari kerja. Pelaksanaan pembubaran partai politik dilakukan dengan membatalkan pendaftaran pada pemerintah.

4.3.4 Memutus Perselisihan Hasil Pemilu

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

Pemohon dalam sengketa hasil pemilu adalah (a) perorangan warga negara calon anggota DPD; (b) pasangan calon presiden dan wakil presiden peserta

pemilihan umum presiden dan wakil presiden; dan (c) partai politik peserta pemilihan umum.

Undang-Undang Mahkamah Konstitusi juga menyatakan bahwa pihak yang dapat menjadi pemohon dalam sengketa pemilihan presiden dan wakil presiden adalah pasangan calon yang perolehan suaranya signifikan yang dapat mempengaruhi lolos tidaknya suatu pasangan calon ke putaran kedua atau terpilihnya menjadi presiden dan wakil presiden. Pemohon pada pemilu legislatif hanya partai politik peserta pemilu. Permohonan perkara hanya dapat diajukan melalui pengurus pusat partai politik. Anggota partai dan pengurus wilayah atau cabang tidak dapat mengajukan sendiri perkara perselisihan hasil pemilu.

4.3.5 Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/atau Wakil

Presiden

Penempatan peran Mahkamah Konstitusi dalam proses pemberhentian presiden dan/atau wakil presiden dimaksudkan agar terdapat pertimbangan-pertimbangan hukum, karena selama ini proses yang harus dilalui adalah sepenuhnya proses politik. Mahkamah Konstitusi berkewajiban memeriksa usul DPR terhadap pemberhentian presiden dan atau wakil presiden berdasarkan dugaan bahwa presiden dan/atau wakil presiden melakukan pelanggaran hukum berupa (1) pengkhianatan terhadap negara; (2) korupsi; (3) penyuapan; (4) tindak pidana berat lainnya; (5) perbuatan tercela; serta (6) tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden.

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

Kewenangan yang telah dilaksanakan oleh Mahkamah Konstitusi berdasarkan permohonan yang masuk hingga saat ini adalah perkara pengujian undang-undang, perselisihan hasil pemilu dan sengketa kewenangan antar

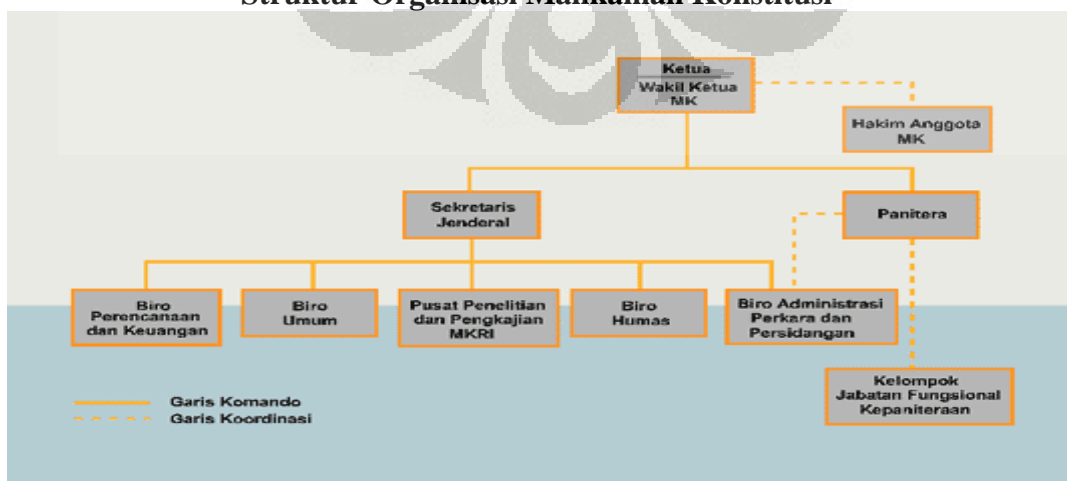
lembaga negara. Permohonan pengujian undang-undang (*judicial review*) yang diregistrasi di Mahkamah Konstitusi sebanyak 84 perkara. Dari sejumlah perkara itu, terdapat 77 perkara (91,7%) yang telah diputus oleh Mahkamah Konstitusi dan sisanya, yakni sebanyak 7 perkara (8,3%) masih dalam tahap pemeriksaan dengan beberapa perkara direncanakan akan diputus dalam waktu yang tidak lama lagi (sumber: Setjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi).

4.4 Struktur, Tugas dan Fungsi Mahkamah Konstitusi

Secara organisatoris, struktur organisasi Mahkamah Konstitusi terdiri atas 2 (dua) struktur organisasi setingkat Eselon I dan 5 (lima) struktur organisasi setingkat Eselon II. Secara lebih jelas struktur organisasi Mahkamah Konstitusi, dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 4.1) :

Mahkamah Konstitusi di dalam menjalankan perannya didukung secara administrasi oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan. Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif Mahkamah Konstitusi, sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial. Berdasarkan peraturan yang berlaku Sekretariat Jenderal mempunyai tugas sesuai dengan Keppres 51 Tahun 2004 pasal 3, yaitu menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi, sedangkan Kepaniteraan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi



Sumber: Biro Humas MK (2012)

Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi-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 kerumah-tangga;
4. Pelaksanaan kerja sama, hubungan masyarakat, dan hubungan antar lembaga;
5. Pelaksanaan dukungan fasilitas kegiatan persidangan;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

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

1. Koordinasi pelaksanaan teknis administratif justisial;
2. Pembinaan dan pelaksanaan administrasi perkara;
3. Pembinaan pelayanan teknis kegiatan pengujian undang-undang terhadap UUD 1945;
4. Pelaksanaan pelayanan teknis kegiatan pengambilan putusan mengenai sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD 1945, pembubaran partai politik, perselisihan tentang hasil pemilu, dan pendapat DPR bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden diduga telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai Presiden dan/atau Wakil Presiden;
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera. Sekretaris Jenderal dan Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Konstitusi. Sekretaris Jenderal yang saat ini bertugas diangkat dengan Keputusan Presiden Nomor 130 Tahun 2004. Sedangkan Pejabat Eselon II, III, IV, dan Pejabat lainnya di lingkungan Sekretariat Jenderal diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris

Jenderal, diantaranya adalah melalui Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi No. 361/KEP/SET.MK/2004 tentang Pengangkatan para Pejabat Eselon II, III, dan IV dilingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. Pejabat fungsional Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal atas pertimbangan Panitera (Keppres No.51 Tahun 2004 pasal 11). Sekretaris Jenderal merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (Keppres No. 51 Tahun 2004 pasal 11)

Sekretariat Jenderal terdiri atas sebanyak-banyaknya lima Biro, masing-masing biro terdiri atas sebanyak-banyaknya empat Bagian, dan masing-masing Bagian sebanyak-banyaknya terdiri dari tiga Sub Bagian. Sedangkan Kepaniteraan terdiri atas sejumlah jabatan fungsional Panitera.

Jumlah unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi disusun berdasarkan analisis organisasi dan beban kerja. Dalam lingkungan Sekretariat Jenderal dapat dibentuk Pusat untuk melaksanakan fungsi penelitian dan pengkajian. Struktur Pusat tersebut terdiri dari dua bidang, yaitu Sub Bagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretaris Jenderal adalah jabatan struktural eselon Ia. Kepala Biro dan Kepala Pusat adalah jabatan struktural eselon IIa. Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan struktural eselon IIIa. Kepala Sub Bagian adalah jabatan struktural eselon IVa. Sedangkan Panitera dan pejabat di lingkungan Kepaniteraan adalah pejabat fungsional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Keputusan Sekjen nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan, Struktur Sekretariat Jenderal telah dibentuk dan memiliki Empat biro, yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Umum, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol, dan Biro Administrasi Perkara dan Persidangan. Setiap Biro terdiri dari Bagian dan Sub Bagian.

Biro Perencanaan dan Keuangan terdiri dari Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Bagian Perencanaan terdiri dari Sub Bagian Program dan Anggaran, dan Sub Bagian Evaluasi dan Laporan. Adapun Bagian Keuangan

terdiri dari Sub Bagian Kas dan Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi. Biro ini melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran, serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

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

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri dari dua Bagian, yaitu Bagian Hubungan Masyarakat dan Bagian Protokoler dan Tata Usaha Pimpinan. Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari Sub Bagian Antar Lembaga dan Masyarakat dan Sub Bagian Media Massa. Sedangkan Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan terdiri dari Sub Bagian Protokol dan Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan. Tugas dan fungsi Biro ini adalah melaksanakan hubungan masyarakat dan lembaga, pemberian informasi, penyuluhan, sosialisasi, pengelolaan penerbitan, publikasi dan komunikasi kepada masyarakat mengenai Mahkamah Konstitusi.

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

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;

1. Penyusun rencana dan program penelitian, pengkajian, dan pengembangan;
2. Pelaksana penelitian, pengkajian, pendidikan dan latihan, serta pengembangan;
3. Pelaksana dokumentasi hasil penelitian dan pengkajian;
4. Pengelola administrasi jabatan fungsional peneliti;
5. Pelaksana evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengkajian;
6. Pengelola perpustakaan; dan
7. 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 Fungsional yang mempunyai tugas melakukan penelitian, pengkajian, dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Mahkamah Konstitusi sesuai dengan keahliannya.

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.

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;

1. Menyampaikan pemberitahuan kekuranglengkapan permohonan kepada pemohon.
2. Menyampaikan salinan permohonan kepada pihak terkait seperti Presiden, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
3. Menyampaikan panggilan sidang seperti kepada pemohon, pemerintah, DPR, pihak terkait, saksi, ahli, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
4. Menyampaikan salinan putusan kepada pemohon, pemerintah, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
5. Menyampaikan pengumuman dan atau menempelkan pemberitahuan hari sidang pada papan pengumuman Mahkamah Konstitusi.
6. Menyampaikan salinan putusan yang mengabulkan permohonan untuk dimuat dalam berita negara.

4.5 Komposisi Sumber Daya Manusia Mahkamah Konstitusi

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang esensial dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Dalam kaitan ini, sumber daya manusia di lingkungan Mahkamah Konstitusi dapat dikelompokkan menurut kelompok-kelompok sebagai berikut:

- Sumber Daya Manusia Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012

Jenis	Jumlah Pegawai
Laki-laki	133 pegawai
Perempuan	89 pegawai
Jumlah	222 pegawai

Sumber : Biro Umum MKRI (2012)

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan bahwa menurut jenis kelaminnya sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu berjumlah 131 pegawai atau 63%. Sedangkan, yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 77 pegawai atau 37% dari keseluruhan pegawai di organisasi tersebut.

· Sumber Daya Manusia Menurut Jenis Kepegawaian dan Status Kepegawaian

· Sumber Daya Manusia Menurut Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan latar belakang pendidikannya, sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi didominasi oleh pegawai yang telah mengenyam pendidikan sarjana (S-1), yaitu berjumlah 113 pegawai atau 54%. Sedangkan, pegawai yang paling sedikit adalah yang berpendidikan SD dan S-3, yaitu masing-masing 1 pegawai dan 2 pegawai. Secara terperinci gambaran itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2012

Status Pendidikan	Jumlah Pegawai
S3	0 pegawai
S2	67 pegawai
S1	123 pegawai
D3	16 pegawai
D2	0 pegawai
D1	0 pegawai
SMA	16 pegawai
SMP	0 pegawai
SD	0 pegawai
Jumlah	222 pegawai

Sumber : Biro Umum MKRI (2012)

4.6 Profil Mohammad Mahfud MD

Mahfud yang nama lengkapnya Mohammad Mahfud dilahirkan pada 13 Mei 1957 di Omben, Sampang Madura, dari pasangan Mahmodin dan Suti Khadidjah. Mahmodin, pria asal Desa Plakpak, Kecamatan Pangantenan ini

adalah pegawai rendah di kantor Kecamatan Omben, Kabupaten Sampang. Mahmudin lebih dikenal dengan panggilan Pak Emmo (suku kata kedua dari *Mah-mo-din*, yang ditambahi awalan *em*). Dalam bislit pengangkatannya sebagai pegawai negeri, Emmo diberi nama lengkap oleh pemerintah menjadi Emmo Prawiro Truno. Sebagai pegawai rendah, Mahmudin kerap berpindah-pindah tugas. Setelah dari Omben, ketika Mahfud berusia dua bulan, keluarga Mahmudin berpindah lagi ke daerah asalnya yaitu Pamekasan dan ditempatkan di Kecamatan Waru. Di sanalah Mahfud menghabiskan masa kecilnya dan memulai pendidikan sampai usia 12 tahun. Dimulai belajar dari surau sampai lulus SD.

Mahfud adalah anak keempat dari tujuh bersaudara, Tiga kakaknya antara lain Dhaifah, Maihasanah dan Zahratur. Sementara ketiga adiknya bernama Siti Hunainah, Achmad Subkhi dan Siti Marwiyah. Latar kehidupan keluarganya yang berada di lingkungan taat beragama membuat pemberian nama arab tersebut penting. Khusus bagi Mahfud, arti dari nama “Mahfud” sendiri adalah “orang yang terjaga”. Dengan nama itu diharapkan Mahfud senantiasa terjaga dari hal-hal yang buruk. Adapun inisial MD di belakang nama Mahfud adalah singkatan dari nama ayahnya, Mahmudin, dan bukan merupakan gelar akademik seperti sebagian orang menganggapnya.

Sebenarnya sampai lulus SD tidak ada inisial MD di belakang nama Mahfud. Baru ketika ia memasuki sekolah lanjutan pertama, tepatnya masuk ke Pendidikan Guru Agama (PGA), tambahan nama itu bermula. Saat di kelas I sekolah tersebut ada tiga murid yang bernama Mohammad Mahfud. Hal itu membuat wali kelasnya meminta agar di belakang setiap nama Mahfud diberi tanda A, B, dan C. Namun karena kode tersebut dirasa seperti nomer becak, wali kelas lalu memutuskan untuk memasang nama ayahnya masing-masing dibelakang nama mahfud. Jadilah Mahfud memakai nama Mahfud Mahmudin sedangkan teman sekelasnya yang lain bernama Mahfud Musyaffa' dan Mahfud Madani. Dalam perjalanannya, Mahfud merasa bahwa rangkaian nama Mahfud Mahmudin terdengar kurang keren sehingga Mahmudin disingkatnya menjadi MD. Tambahan nama inisial itu semula hanya dipakai di kelas, tetapi pada waktu penulisan ijazah kelulusan SMP (PGA), inisial itu lupa dicoret sehingga terbawa

terus sampai ijazah SMA, Perguruan Tinggi, dan Guru Besar. Hal itu disebabkan karena nama pada ijazah di setiap tingkat dibuat berdasarkan nama pada ijazah sebelumnya. Berangkat dari situlah nama resmi Mahfud menjadi Moh. Mahfud MD.

4.6.1 Kilas Pendidikan

Secara umum, pendidikan atau sekolah Mahfud cenderung zig-zag. Maksudnya, rangkaian pendidikannya merupakan kombinasi dari pendidikan agama dan pendidikan umum. Mahfud mengenyam pendidikan dasar dengan belajar agama Islam dari surau dan madrasah diniyyah di desa Waru, utara Pamekasan. Masuk usia tujuh tahun, Mahfud disibukkan dengan belajar setiap harinya. Pagi hari menjalani pendidikan Sekolah Dasar, belajar di madrasah ibtidaiyah pada sorenya, dan menghabiskan waktu malam hingga pagi di surau. Setamat dari SD, Mahfud dikirim belajar ke Sekolah Pendidikan Guru Agama (PGA) Negeri di Pamekasan. Pada masa itu, ada kebanggaan tersendiri bagi orang Madura kalau anaknya bisa menjadi guru ngaji, ustadz, kyai atau guru agama. Lulus dari PGA setelah 4 tahun belajar, Mahfud terpilih mengikuti Pendidikan Hakim Islam Negeri (PHIN), sebuah sekolah kejuruan unggulan milik Departemen Agama yang terletak di Yogyakarta. Sekolah ini merekrut lulusan terbaik dari PGA dan MTs seluruh Indonesia.

Mahfud tamat dari PHIN pada 1978, rencananya hendak melanjutkan sekolah ke PTIQ (Perguruan Tinggi Ilmu al-Qur'an) di Mesir. Sementara menunggu persetujuan beasiswa, Mahfud coba-coba kuliah di Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia dan Fakultas Sastra (Jurusan Sastra Arab) UGM. Tapi rupanya karena telanjur betah di Fakultas Hukum, Mahfud memutuskan meneruskan pendidikan ke Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia yang dirangkapnya dengan kuliah di Fakultas Sastra dan Budaya Universitas Gadjah Mada Jurusan Sastra Arab. Namun kuliahnya di Fakultas Sastra tidak berlanjut karena merasa ilmu bahasa Arab yang diperoleh di jurusan itu tidak lebih dari yang didapat ketika di pesantren dulu.

Mengingat kemampuan ekonomi orang tua yang pas-pasan, Mahfud giat mencari biaya kuliah sendiri termasuk gigih mendapatkan beasiswa. Hal itu tidak sulit bagi Mahfud, melalui tulisan-tulisan yang dimuat di Harian Kedaulatan Rakyat dan Harian Masa Kini, Mahfud berhasil mendapatkan honorarium. Begitu juga, beasiswa Rektor UII, Yayasan Supersemar dan Yayasan Dharma Siswa Madura berhasil diperolehnya.

Lulus dari Fakultas Hukum pada tahun 1983, Mahfud tertarik untuk ikut bekerja, mengajar di almamaternya sebagai dosen dengan status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sekian waktu menggeluti ilmu hukum, Mahfud menemukan berbagai ke Gundahan terkait peran dan posisi hukum. Kekecewaannya pada hukum mulai terungkap, Mahfud menilai hukum selalu dikalahkan oleh keputusan-keputusan politik. Berangkat dari ke Gundahan itu, Mahfud termotivasi ingin belajar Ilmu Politik. Menurut Mahfud, hukum tidak dapat bekerja sebagaimana mestinya karena selalu diintervensi oleh politik. Dia melihat bahwa energi politik selalu lebih kuat daripada energi hukum sehingga ia ingin belajar ilmu politik.

Oleh sebab itu, ketika datang peluang memasuki Program Pasca Sarjana S2 dalam bidang Ilmu Politik pada tahun 1985 di UGM, Mahfud tanpa ragu-ragu segera mengikutinya. Di UGM, Mahfud menerima kuliah dari dosen-dosen Ilmu Politik terkenal seperti Moeljarto Tjokrowinoto, Mochtar Mas' oed, Ichlasul Amal, Yahya Muhamin, Amien Rais, dan lain-lain.

Keputusannya mengambil Ilmu Politik yang notabene berbeda dengan konsentrasinya di bidang hukum tata negara bukan tanpa konsekuensi. Sebab sebagai dosen (PNS), bila mengambil studi lanjut di luar bidangnya tidak akan dihitung untuk jenjang kepangkatan. Karena itulah selepas lulus dari Program S-2 Ilmu Politik, Mahfud kemudian mengikuti pendidikan Doktor (S-3) dalam Ilmu Hukum Tata Negara di Program Pasca Sarjana UGM sampai akhirnya lulus sebagai doktor (1993). Disertasi doktornya tentang "Politik Hukum" cukup fenomenal dan menjadi bahan bacaan pokok di program pascasarjana bidang ketatanegaraan pada berbagai perguruan tinggi karena pendekatannya yang mengkombinasikan dua bidang ilmu yaitu ilmu hukum dan ilmu politik.

Dalam sejarah pendidikan doktor di UGM, Mahfud tercatat sebagai peserta pendidikan doktor yang menyelesaikan studinya dengan cepat. Pendidikan S-3 di UGM itu diselesaikannya hanya dalam waktu 2 tahun 8 bulan. Sampai saat itu (1993) untuk bidang Ilmu-Ilmu Sosial di UGM hampir tidak ada yang bisa menyelesaikan secepat itu, rata-rata pendidikan doktor diselesaikan selama 5 tahun. Tentang kecepatannya menyelesaikan studi S-3 itu Mahfud mengatakan bukan karena dirinya pandai atau memiliki keistimewaan tertentu, melainkan karena ketekunan dan dukungan dari para promotornya yaitu Prof. Moeljarto Tjokrowinoto, Prof. Maria SW Sumardjono, dan Prof. Affan Gaffar. Selain selalu tekun membaca dan menulis di semua tempat untuk keperluan disertasinya, ketiga promotor tersebut juga mengirim Mahfud ke Amerika Serikat, tepatnya ke Columbia University (New York) dan Northern Illinois University (DeKalb) untuk melakukan studi pustaka tentang politik dan hukum selama satu tahun. Ketika melakukan studi pustaka di Pusat Studi Asia, Columbia University, New York Mahfud berkumpul dengan Artidjo Alkostar, senior dan mantan dosennya di Fakultas Hukum UII yang sekarang menjadi hakim agung, sedangkan ketika menjadi peneliti akademik di Northern Illinois University, DeKalb Mahfud berkumpul dengan Andi A. Mallarangeng yang sekarang menjadi juru bicara Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Ketika itu Andi Mallarangeng menjadi Ketua Perhimpunan Muslim di wilayah itu sehingga Mahfud diberi satu kamar tanpa menyewa di sebuah kamar yang dijadikan masjid dan tempat berkumpulnya keluarga mahasiswa muslim di berbagai Negara.

4.6.2 Karier Pekerjaan dan Jabatan

Perjalanan karier pekerjaan dan jabatan Mahfud MD termasuk langka dan tidak lazim karena begitu luar biasa. Bagaimana tidak, dimulai dari karier sebagai kemudian secara luar biasa mengecap jabatan penting dan strategis secara berurutan pada tiga cabang kekuasaan, eksekutif, legislatif dan yudikatif.

Mahfud MD memulai karier sebagai dosen di almamaternya, Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, pada tahun 1984 dengan status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Pada 1986-1988, Mahfud dipercaya memangku

jabatan Sekretaris Jurusan Hukum Tata Negara FH UII, dan berlanjut dilantik menjadi Pembantu Dekan II Fakultas Hukum UII dari 1988 hingga 1990. Pada tahun 1993, gelar Doktor telah diraihnya dari Pascasarjana Universitas Gadjah Mada. Berikutnya, jabatan sebagai Direktur Karyasiswa UII dijalani dari 1991 sampai dengan 1993. Pada 1994, UII memilihnya sebagai Pembantu Rektor I untuk masa jabatan 1994-1998. Di tahun 1997-1999, Mahfud tercatat sebagai Anggota Panelis Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Mahfud sempat juga menjabat sebagai Direktur Pascasarjana UII pada 1998-2001. Dalam rentang waktu yang sama yakni 1998-1999 Mahfud juga menjabat sebagai Asesor pada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Puncaknya, Mahfud MD dikukuhkan sebagai Guru Besar atau Profesor bidang Politik Hukum pada tahun 2000, dalam usia masih relatif muda yakni 40 tahun.

Mahfud tercatat sebagai dosen tetap Fakultas Hukum UII pertama yang meraih derajat Doktor pada tahun 1993. Dia meloncat mendahului bekas dosen dan senior-seniornya di UII, bahkan tidak sedikit dari bekas dosen dan senior-seniornya yang kemudian menjadi mahasiswa atau dibimbingnya dalam menempuh pendidikan pascasarjana.

Didukung oleh karya tulisnya yang sangat banyak, baik dalam bentuk buku, jurnal, maupun makalah ilmiah, dari Lektor Madya, Mahfud melompat lagi, langsung menjadi Guru Besar. Jika dihitung dari awal menjadi dosen sampai meraih gelar guru besar, Mahfud hanya membutuhkan waktu 12 tahun. Hal itu menjadi sesuatu yang cukup berkesan baginya. Sebab umumnya seseorang bisa merengkuh gelar Guru Besar minimal membutuhkan waktu 20 tahun sejak awal kariernya. Dengan rentang waktu tersebut, Mahfud memegang rekor tercepat dalam sejarah pencapaian gelar Guru Besar. Pencapaian itu diraih Mahfud saat usianya baru menginjak 41 tahun. Tidak heran jika pada waktu itu, Mahfud tergolong sebagai Guru Besar termuda di zamannya. Satu nama yang dapat disejajarkan adalah Yusril Ihza Mahendra, yang juga meraih gelar Guru Besar pada usia muda.

Karier Mahfud kian cemerlang, tidak saja dalam lingkup akademik tetapi masuk ke jajaran birokrasi eksekutif di level pusat ketika di tahun 1999-2000

didaulat menjadi Pelaksana Tugas Staf Ahli Menteri Negara Urusan HAM (Eselon I B). Berikutnya pada tahun 2000 diangkat pada jabatan Eselon I A sebagai Deputi Menteri Negara Urusan HAM, yang membidangi produk legislasi urusan HAM. Belum cukup sampai di situ, kariernya terus menanjak pada 2000-2001 saat mantan aktivis HMI ini dikukuhkan sebagai Menteri Pertahanan pada Kabinet Persatuan Nasional di era pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid. Sebelumnya, Mahfud ditawari jabatan Jaksa Agung oleh Presiden Abdurrahman Wahid tetapi menolak karena merasa tidak memiliki kemampuan teknis.

Selain menjadi Menteri Pertahanan, Mahfud sempat pula merangkap sebagai Menteri Kehakiman dan HAM setelah Yusril Ihza Mahendra diberhentikan sebagai Menteri Kehakiman dan HAM oleh Presiden Gus Dur pada 8 Februari 2001. Meski diakui, Mahfud tidak pernah efektif menjadi Menteri Kehakiman karena diangkat pada 20 Juli 2001 dan Senin, 23 Juli, Gus Dur lengser. Sejak itu Mahfud menjadi Menteri Kehakiman dan HAM demisioner.

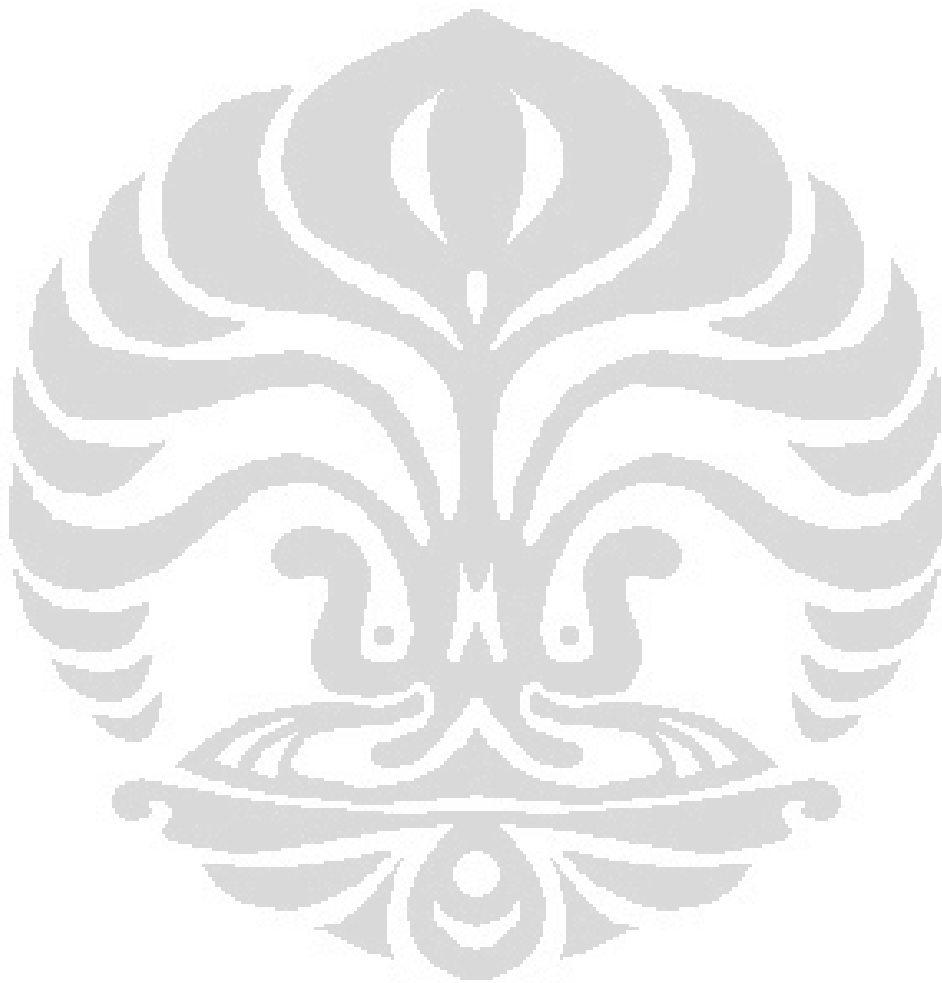
Ingin mencoba dunia baru, Mahfud memutuskan terjun ke politik praktis. Mahfud sempat menjadi Ketua Departemen Hukum dan Keadilan DPP Partai Amanat Nasional (PAN) di awal-awal partai itu dibentuk dimana Mahfud juga turut membidani. Sempat memutuskan untuk kembali menekuni dunia akademis dengan keluar dari PAN dan kembali ke kampus. Meski memulai karier di PAN, Mahfud tak meneruskan langkahnya di partai yang dia deklarasikan itu, justru kemudian bergabung dengan mentornya, Gus Dur di Partai Kebangkitan Bangsa. Tidak menunggu lama, Mahfud dipercaya menjadi Wakil Ketua Umum Dewan Tanfidz Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) pada tahun 2002-2005. Di tengah-tengah kesibukan berpolitik itu, Universitas Islam Kediri (Uniska) meminang Mahfud MD untuk menjadi Rektor periode 2003-2006. Meski bersedia, namun beberapa waktu kemudian Mahfud mengundurkan diri karena khawatir tidak dapat berbuat optimal saat menjadi Rektor akibat kesibukan serta domisilinya yang di luar Kediri. Kiprahnya terus berlanjut, kali ini di dunia politik, Mahfud terpilih menjadi anggota DPR RI periode 2004-2008. Mahfud MD bertugas di Komisi III DPR sejak 2004 bersama koleganya di Fraksi Kebangkitan Bangsa. Namun sejak 2008, Mahfud MD berpindah ke Komisi I DPR. Di samping menjadi

anggota legislatif, sejak 2006 Mahfud juga menjadi Anggota Tim Konsultan Ahli pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Depkumham).

Belum puas berkarier di eksekutif dan legislatif, Mahfud mantap menjatuhkan pilihan mengabdikan diri di ranah yudikatif untuk menjadi hakim konstitusi melalui jalur DPR. Setelah melalui serangkaian proses uji kelayakan dan kepatutan bersama 16 calon hakim konstitusi di Komisi III DPR akhirnya Mahfud bersama dengan Akil Mochtar dan Jimly Asshiddiqie terpilih menjadi hakim konstitusi dari jalur DPR.

Mahfud MD terpilih menggantikan hakim Konstitusi Achmad Roestandi yang memasuki masa purna tugas. Pelantikannya menjadi Hakim Konstitusi terhitung sejak 1 April 2008, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 14/P/Tahun 2008, yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 28 Maret 2008.

Selanjutnya, pada pemilihan Ketua Mahkamah Konstitusi, yang berlangsung terbuka di ruang sidang pleno Gedung Mahkamah Konstitusi, Jakarta, Selasa 19 Agustus 2008, Mahfud MD terpilih menjadi Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2008-2011 menggantikan ketua sebelumnya, Jimly Asshiddiqie. Dalam pemungutan suara, Mahfud menang tipis, satu suara yakni mendapat 5 suara sedang Jimly 4 suara. Secara resmi, Mahfud MD dilantik dan mengangkat sumpah Ketua Mahkamah Konstitusi di Gedung Mahkamah Konstitusi, pada Kamis 21 Agustus 2008. Kemudian pada tanggal 18 Agustus 2011 terpilih kembali sebagai Ketua Mahkamah Konstitusi untuk periode 2011-2014.



BAB 5 CAUSAL MAP MOH. MAHFUD MD

5.1 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan *Court Excellence*

Untuk memudahkan dalam penyusunan *causal map*, penelitian ini menggunakan panduan yang dirumuskan oleh Ackermann, dkk.(1992), dengan menganalisis secara manual data-data dari sumber primer dan sekunder yang terkumpul. Panduan ini diturunkan dalam 11 tahap dengan menggunakan *software Vensim*, seperti yang akan dijelaskan berikut ini.

Tahap 1: Memisahkan kalimat-kalimat dalam frase yang berbeda. Pemetaan akan lebih efektif dengan cara mengelompokkan konsep-konsep berdasarkan tipe-tipenya, diistilahkan dengan nama *layer*. *Layer* yang paling sederhana adalah *goals* (tujuan) yang berada di urutan paling atas, *strategic direction* (arah strategis), dan *potential options* (pilihan-pilihan potensial). Untuk lebih jelas akan disajikan dalam tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1 Pengelompokkan Konsep Berdasarkan Tipe

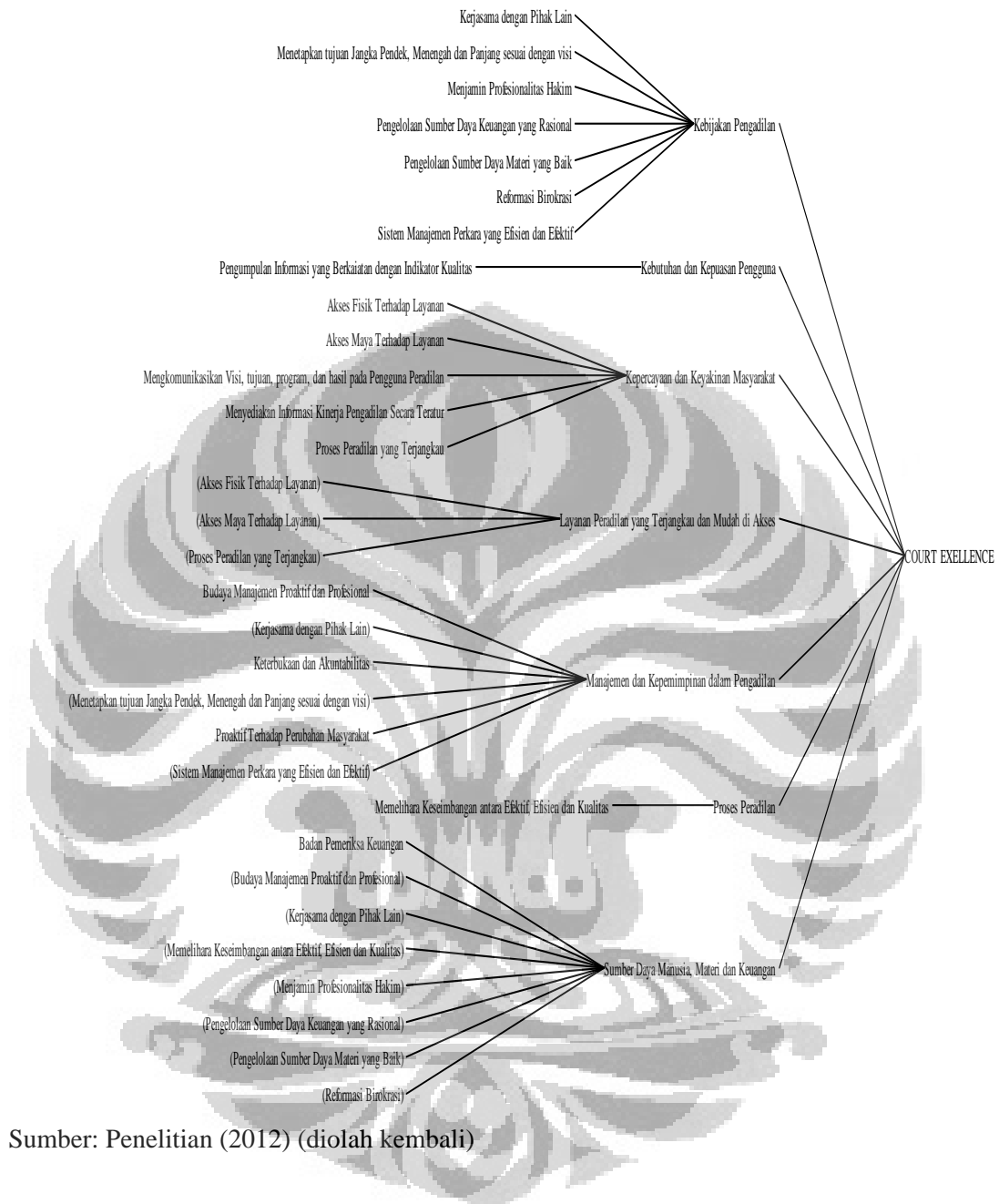
<i>Layer</i>		
<i>Goal</i>	<i>Strategic Direction</i>	<i>Potential Options</i>
<i>Court Excellence</i>	Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan.	Budaya Manajemen proaktif dan Profesional
	Kebijakan Pengadilan	Kerjasama dengan Pihak Lain
	Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan	Keterbukaan dan Akuntabilitas
	Proses Peradilan	Proaktif terhadap perubahan masyarakat
	Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna	Sistem manajemen perkara yang efisien dan efektif
	Layanan Peradilan yang Terjangkau dan Mudah di Akses	Menentukan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi
	Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat	Menjamin profesionalitas hakim

		Pengelolaan sumber daya keuangan yang rasional
		Pengelolaan sumber daya materi yang baik
		Reformasi Birokrasi
		Memelihara keseimbangan antara efektif, efisien dan kualitas
		Pengumpulan informasi yang berkaitan dengan indicator kualitas
		Akses fisik terhadap layanan
		Akses maya terhadap layanan
		Mengkomunikasikan visi, tujuan, program, dan hasil pada pengguna pengadilan
		Proses peradilan yang terjangkau
		Badan Pemeriksa Keuangan

Sumber: Penelitian (2012) (diolah kembali)

Tahap 2: membangun hirarki untuk mendapatkan struktur model yang tepat. Dengan cara menempatkan *goals* pada bagian atas hirarki, kemudian didukung oleh konsep yang mengindikasikan arah strategis, dan terakhir adalah pilihan-pilihan potensial yang ada. *Goals* adalah hal yang dianggap 'baik' oleh objek. Pendefinisian *goals* ini sangat membantu peneliti karena menjadi titik poin integrasi dan pembeda antar konsep-konsep yang ada. Untuk lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.1 dibawah ini.

Gambar 5.1 Struktur Cognitive Map



Sumber: Penelitian (2012) (diolah kembali)

Tahap 3: Pendefinisian *goals* yang akan menjadi akhir dari puncak hirarki dalam *maps* dan merupakan konsep paling superordinat memudahkan dalam menuliskan konsep-konsep ini. Tujuan dari penerapan *court excellence* adalah peningkatan kualitas kinerja pengadilan. Diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang proaktif di semua tingkatan. Hal ini juga menunjukkan seberapa baik sisi penawaran keadilan (organisasi pengadilan, layanan peradilan, kebijakan pengadilan), dan seberapa efektif sisi permintaan akan keadilan

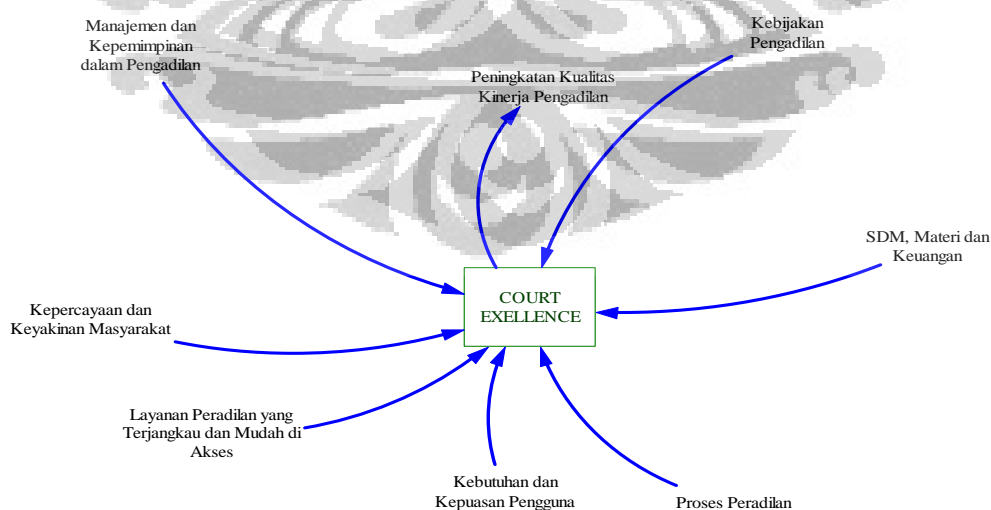
(lingkungan eksternal dan para pencari keadilan) terpenuhi. Konsep ini merupakan salah satu upaya perbaikan berkelanjutan menuju keunggulan yang dicapai melalui organisasi pengadilan internal yang optimal.

Tahap 4: *strategic direction* adalah konsep dengan karakteristik: memiliki implikasi dalam jangka waktu yang lama, biaya tinggi, tidak dapat diubah, memerlukan portofolio untuk melaksanakannya, dan mungkin memerlukan perubahan budaya. Terkadang hirarki antara *strategic direction* berbentuk datar, namun selalu memiliki hubungan dengan *goals* ataupun *potential option*.

Strategic direction yang digunakan adalah tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*) yang dielaborasi dari kajian literatur yang telah dilakukan, dijelaskan pada gambar 5.2, yaitu:

1. Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan.
2. Kebijakan Pengadilan
3. Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan
4. Proses Peradilan
5. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna
6. Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses
7. Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat

Gambar 5.2 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan *Court Excellence* Tahap 4



Sumber: Penelitian (2012)

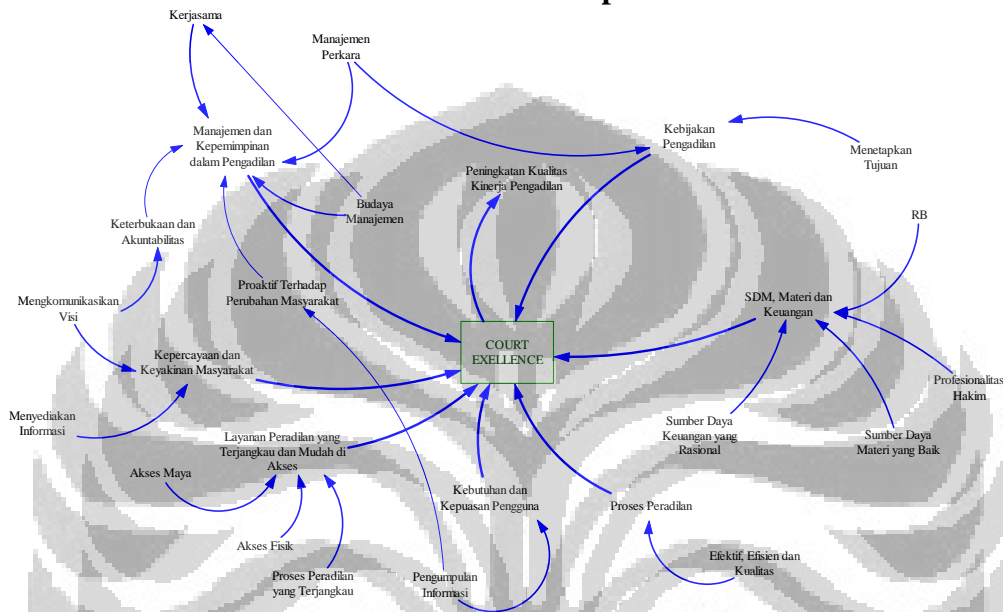
Tahap 5: peneliti memperhatikan kutub-kutub yang berlawanan dari sebuah konsep, hal ini bertujuan untuk mengklarifikasi kejelasan sebuah konsep. Dari tujuh *strategic direction* yang digunakan, terdapat pilihan-pilihan potensial sebagai turunannya, sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

1. Manajemen dan Kepemimpinan dalam dalam Pengadilan mempunyai *potential option* orientasi eksternal pengadilan dalam bentuk kerjasama dengan pihak lain, budaya manajemen yang proaktif dan professional, keterbukaan dan akuntabilitas, perhatian terhadap inovasi dan respon proaktif terhadap perubahan dalam masyarakat.
2. Kebijakan Pengadilan mempunyai *potential option* menetapkan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi MK dan manajemen layanan pengadilan yang efisien dan berkualitas
3. Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan *potential option*nya adalah pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis analisis beban kerja, menjamin nilai-nilai professional hakim, pendidikan dan pelatihan para hakim dan pegawai, pengelolaan sumber daya materi agar dikelola dengan baik serta sumber daya keuangan melalui proses penganggaran yang rasional.
4. Proses Peradilan mempunyai *potential option* memelihara keseimbangan antara ketepatan waktu dan efisiensi di satu sisi, dan kualitas layanan pengadilan dan keputusan pengadilan di sisi lain
5. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna *potential option*nya adalah mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tingkat kepuasan para mitra dan masyarakat, dengan mengacu kepada pernyataan misi MKRI.
6. Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses mempunyai *potential option* proses peradilan yang terjangkau, akses fisik terhadap layanan di MKRI, serta akses maya terhadap layanan di MKRI.
7. Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat *potential option*nya adalah membangun proses komunikasi untuk memastikan masyarakat memahami dan menyadari tugas MKRI, proses-proses dan keputusan-keputusannya

dan menyediakan informasi mengenai kinerja pengadilan secara teratur kepada para pencari keadilan, masyarakat dan professional hukum.

Agar lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.3 berikut ini.

Gambar 5.3 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan Court Excellence Tahap 5



Sumber: Penelitian (2012)

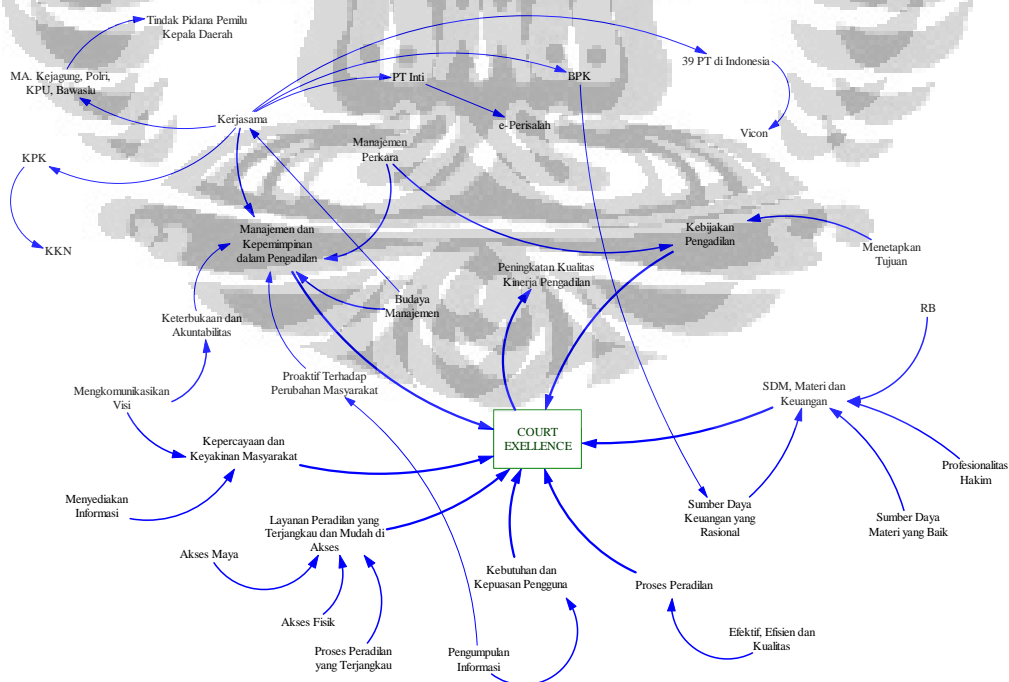
Tahap 6: peneliti menambahkan arti dari konsep-konsep yang ada dengan menempatkannya pada tempat yang penting dan dimungkinkan, termasuk di dalamnya pelaku dan juga tindakan-tindakannya. Melalui langkah ini, struktur akan menjadi lebih dinamis.

Moh. Mahfud MD telah melakukan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak. Mahkamah Konstitusi kerjasama Mahkamah Agung, Kejaksaan Agung, Kepolisian Negara Republik Indonesia, Komisi Pemilihan Umum, dan Badan Pengawas Pemilihan Umum. Kerjasama ini diselenggarakan dengan tujuan untuk menindaklanjuti tindak pidana Pemilu Umum Kepada Daerah yang terungkap dalam persidangan Mahkamah Konstitusi akan ditindaklanjuti oleh Kepolisian dan Pengadilan Pidana di lingkungan Mahkamah Agung. Mahkamah Konstitusi mengadakan kerja sama dengan KPK untuk membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi yang bertujuan menciptakan lingkungan yang terkendali, bersih dari

praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). (Dokumen Nota Kesepahaman MKRI dengan Polri, 2010)

Di samping itu, Mahkamah Konstitusi mengadakan kerja sama dengan BPK terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program. Serta Telah dilakukan kerjasama jaringan teknologi *video conference* ke-39 perguruan tinggi. *Video conference* sangat berguna membuka aksesibilitas masyarakat terhadap sidang-sidang MK tanpa hadir secara fisik di gedung MK. MK melakukan kerja sama dengan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) terkait e-Perisalah (*court recording*) yang bertujuan melakukan pengkajian dan pengembangan serta pengimplementasian sarana dan prasarana teknologi informasi di lingkungan MK. Kerja sama ini juga bertujuan meningkatkan pelayanan hukum kepada masyarakat melalui penyelenggaraan persidangan MK (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011). Untuk lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.4 dibawah ini.

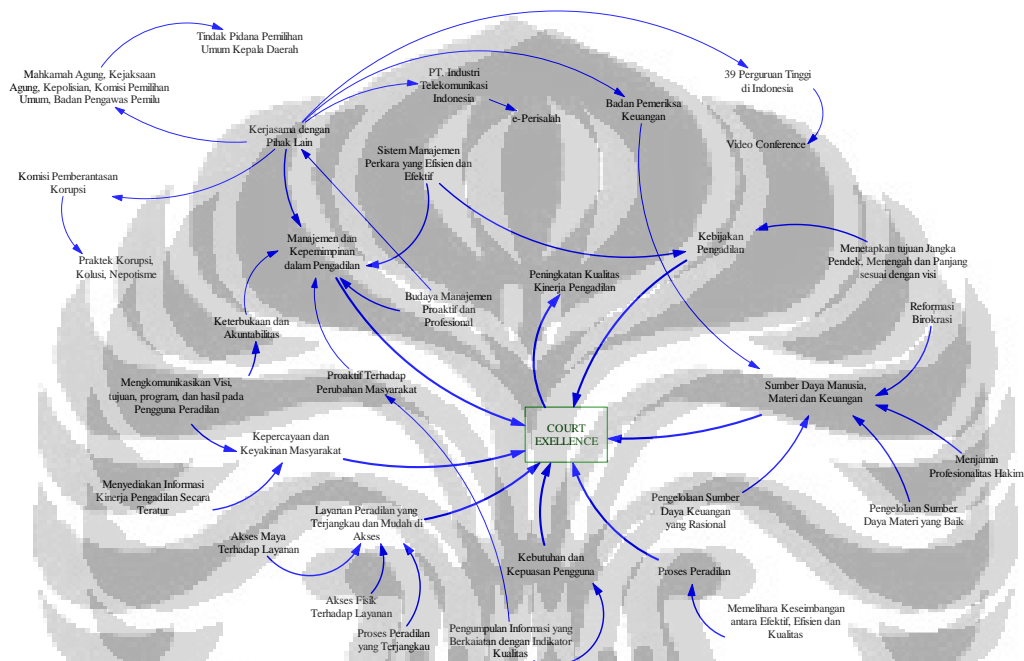
Gambar 5.4 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan Court Excellence Tahap 6



Sumber: Penelitian (2012)

Tahap 7: mempertahankan keaslian konsep, dengan tidak menyingkat frasa dan kata-kata dari objek penelitian merupakan hal yang diperhatikan. Jika diperlukan dapat menambahkan aktor pemilik konsep tersebut. Agar lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.5 berikut ini.

Gambar 5.5 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan *Court Excellence* Tahap 7



Sumber: Penelitian (2012)

Tahap 8: peneliti mengidentifikasi pilihan dan dampak dari setiap pasangan konsep yang ada. Dengan cara menambahkan anak panah yang menghubungkan konsep satu dengan lainnya. Tetapkan konsep yang termasuk 'means' dan konsep yang termasuk 'akhir yang diinginkan'. Setiap konsep dapat dilihat sebagai pilihan yang mengarah pada konsep superordinat yang pada gilirannya merupakan tujuan dari konsep bawahannya (subordinat).

Mahkamah Konstitusi kerjasama Mahkamah Agung, Kejaksaan Agung, Kepolisian Negara Republik Indonesia, Komisi Pemilihan Umum, dan Badan Pengawas Pemilihan Umum. Kerjasama ini diselenggarakan dengan tujuan untuk menindaklanjuti tindak pidana Pemilihan Umum Kepada Daerah yang terungkap dalam persidangan Mahkamah Konstitusi akan ditindaklanjuti oleh Kepolisian dan Pengadilan Pidana di lingkungan Mahkamah Agung. Serta Telah dilakukan

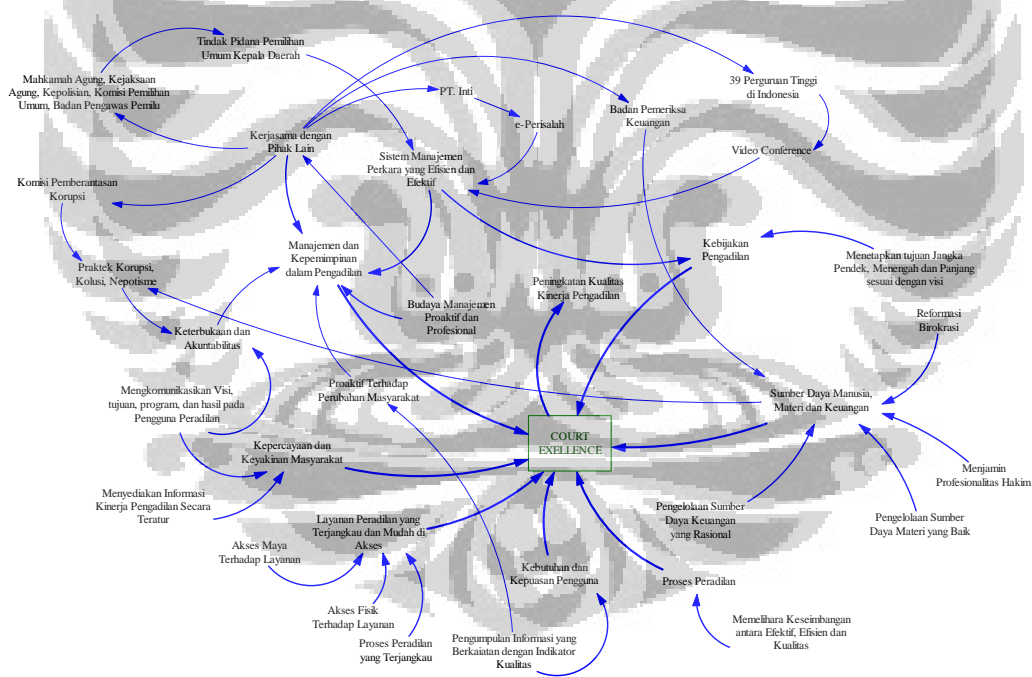
kerjasama jaringan teknologi *video conference* ke-39 perguruan tinggi. *Video conference* sangat berguna membuka aksesibilitas masyarakat terhadap sidang-sidang MK tanpa hadir secara fisik di gedung MK. MK melakukan kerja sama dengan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) terkait e-Perisalah (*court recording*) yang bertujuan melakukan pengkajian dan pengembangan serta pengimplementasian sarana dan prasarana teknologi informasi di lingkungan MK. Kerja sama ini juga bertujuan meningkatkan pelayanan hukum kepada masyarakat melalui penyelenggaraan persidangan MK. Semua ini muara kepada upaya untuk menciptakan Sistem manajemen perkara yang efisien dan efektif sebagai bagian dari Manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan yang merupakan bagian dari tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*).

Di samping itu, Mahkamah Konstitusi mengadakan kerja sama dengan BPK terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program. Mahkamah Konstitusi mengadakan kerja sama dengan KPK untuk membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi yang bertujuan menciptakan lingkungan yang terkendali, bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Semua ini muara kepada upaya untuk menciptakan keterbukaan dan akuntabilitas sebagai bagian dari Manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan yang merupakan bagian dari tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*).

Menetapkan tujuan Jangka Pendek, Menengah dan Panjang sesuai dengan visi serta Sistem Manajemen Perkara yang Efisien dan Efektif merupakan bagian dari kebijakan pengadilan yang merupakan bagian dari tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*). Begitu pula dengan Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan yang merupakan bagian dari tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*) terdiri dari Pengelolaan Sumber Daya Keuangan yang Rasional, Pengelolaan Sumber Daya Materi yang Baik, Menjamin Profesionalitas Hakim, serta reformasi birokrasi.

Tujuh area pokok yang lainnya untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*Court Excellence*) adalah Proses Peradilan dengan turunannya Memelihara Keseimbangan antara Efektif, Efisien dan Kualitas. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna dengan turunan Pengumpulan Informasi yang Berkaitan dengan Indikator Kualitas. Sedangkan Layanan Peradilan yang Terjangkau dan Mudah di Akses turunannya terdiri dari Proses Peradilan yang Terjangkau, Akses Fisik Terhadap Layanan dan Akses Maya Terhadap Layanan. Terakhir Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat dibangun dengan Mengkomunikasikan Visi, tujuan, program, dan hasil pada Pengguna Peradilan serta Menyediakan Informasi Kinerja Pengadilan Secara Teratur. Untuk lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.6 dibawah ini.

Gambar 5.6 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan *Court Excellence* Tahap 8



Sumber: Penelitian (2012)

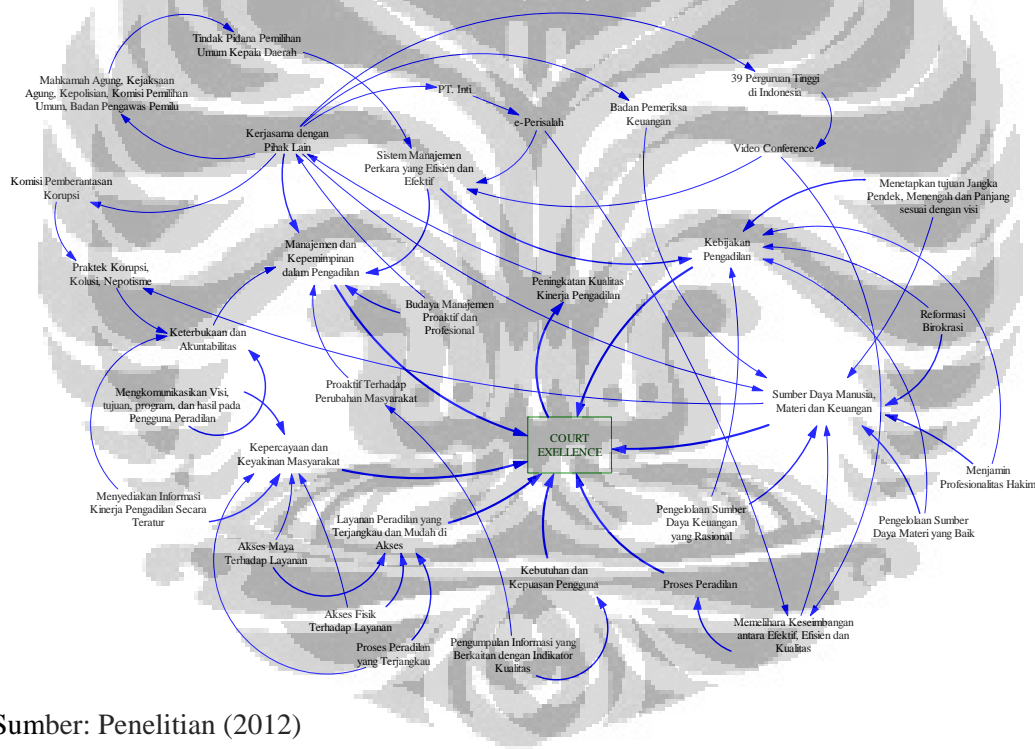
Tahap 9: Peneliti memastikan bahwa konsep yang lebih umum berada pada posisi superordinat terhadap konsep-konsep yang membentuknya. Konsep yang lebih umum ditandai dengan lebih dari satu cara untuk mencapainya. Sebagaimana diuraikan di bawah ini :

1. Manajemen dan Kepemimpinan dalam dalam Pengadilan didukung oleh kerjasama dengan pihak lain, budaya manajemen yang proaktif dan professional, keterbukaan dan akuntabilitas, perhatian terhadap inovasi dan respon proaktif terhadap perubahan dalam masyarakat. Selain itu juga ditunjang oleh Menyediakan Informasi Kinerja Pengadilan Secara Teratur, Mengkomunikasikan Visi, tujuan, program, dan hasil pada Pengguna Peradilan, Pengumpulan Informasi yang Berkaitan dengan Indikator Kualitas.
2. Kebijakan Pengadilan bisa dicapai dengan menetapkan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi MK dan manajemen layanan pengadilan yang efisien dan berkualitas Selain itu juga ditunjang oleh Pengelolaan Sumber Daya Keuangan yang Rasional, Pengelolaan Sumber Daya Materi yang Baik, Menjamin Profesionalitas Hakim, serta reformasi birokrasi.
3. Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan bisa dicapai dengan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis analisis beban kerja, menjamin nilai-nilai professional hakim, pendidikan dan pelatihan para hakim dan pegawai, pengelolaan sumber daya materi agar dikelola dengan baik serta sumber daya keuangan melalui proses penganggaran yang rasional. Serta didukung oleh kerjasama dengan pihak lain serta menetapkan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi MK.
4. Proses Peradilan bisa dicapai dengan memelihara keseimbangan antara ketepatan waktu dan efisiensi di satu sisi, dan kualitas layanan pengadilan dan keputusan pengadilan di sisi lain, serta didukung oleh kerjasama dengan pihak lain.
5. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna *potential optionnya* adalah mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tingkat kepuasan para mitra dan masyarakat, dengan mengacu kepada pernyataan misi MKRI.
6. Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses bisa dicapai dengan menyediakan peradilan yang terjangkau, akses fisik terhadap layanan di MKRI, serta akses maya terhadap layanan di MKRI.

7. Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat *potential optionnya* adalah membangun proses komunikasi untuk memastikan masyarakat memahami dan menyadari tugas MKRI, proses-proses dan keputusan-keputusannya dan menyediakan informasi mengenai kinerja pengadilan secara teratur kepada para pencari keadilan, masyarakat dan professional hukum. Serta didukung oleh peradilan yang terjangkau, akses fisik terhadap layanan di MKRI, serta akses maya terhadap layanan di MKRI.

Agar lebih jelas akan disajikan dalam gambar 5.7 berikut ini.

Gambar 5.7 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan Court Excellence Tahap 9

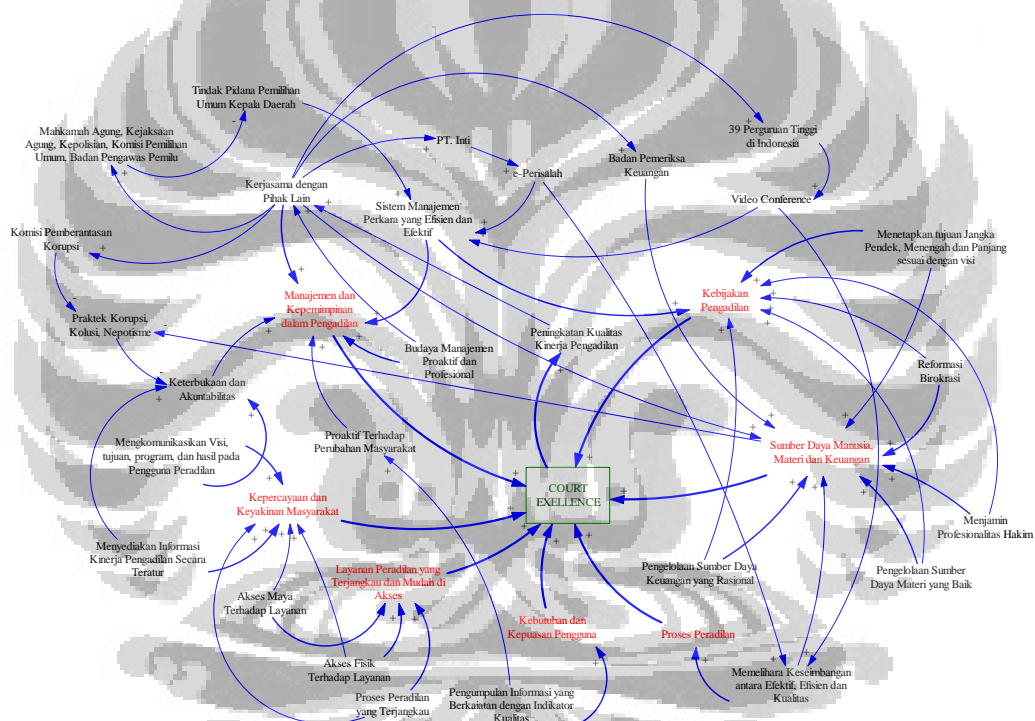


Sumber: Penelitian (2012)

Tahap 10: secara umum, menandai ide utama dari objek penelitian dilakukan dengan memperhatikan titik awal kalimat awal dari objek. Titik ini dapat menjadi poin awalan untuk membaca keseluruhan maps. Konsekuensinya bisa saja hubungan yang terbentuk dengan konsep lain menjadi positif, meskipun dimungkinkan untuk mengubahnya menjadi negatif.

Causal map yang telah terbangun kemudian dihubungkan dengan panah dan diberikan tanda '+' (*increase*) dan '-' yang memiliki arti *decrease* sehingga terbangunlah *causal map* Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellence*. Pada gambar 5.8 disajikan *causal map* Moh. Mahfud MD, di mana *court excellence* sebagai tujuan diletakkan ditengah *map*, dan dihubungkan dengan tujuh arah strategis (yang ditandai dengan warna merah). Disekelilingnya terdapat berbagai pilihan-pilihan potensial atau program kerja yang bersifat lebih teknis.

Gambar 5.8 Causal Map Moh. Mahfud MD dalam Penerapan Court Excellence Tahap 10



Sumber: Penelitian (2012)

Tahap 11: peneliti melakukan cek ulang untuk memahami *maps* yang telah terbangun dan memastikan alasan mengisolasi sebuah konsep dan memilih untuk tidak menghubungkannya dengan bagian lain. Dari hasil pengkodean terhadap data-data sekunder, *potential options* yang membentuk *strategic direction* dalam kebijakan penegakkan *Court Excellence* yang dirumuskan Moh. Mahfud MD akan dijelaskan berikut ini.

Arah strategis yang pertama adalah Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan. Kepemimpinan yang kuat dalam pengadilan mensyaratkan adanya kemajuan dalam orientasi eksternal pengadilan, budaya manajemen yang proaktif dan professional, keterbukaan dan akuntabilitas, perhatian terhadap inovasi dan respon proaktif terhadap perubahan dalam masyarakat. Mahkamah Konstitusi dibawah kepemimpinan Moh. Mahfud MD telah melakukan berbagai macam hal dalam penerapan manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan. Diantaranya melakukan kerjasama dengan berbagai pihak. Moh. Mahfud MD berpandangan bahwa “Kerjasama dan hubungan baik dengan berbagai pihak sangat diperlukan bagi kelancaran proses penyelenggaraan negara”

Mahkamah Konstitusi membuat Nota Kesepahaman berdasarkan kesepakatan antara Ketua Mahkamah Konstitusi, Ketua Mahkamah Agung, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, Ketua Komisi Pemilihan Umum, dan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum. Nota kesepahaman ini diselenggarakan dengan tujuan untuk menindaklanjuti tindak pidana Pemilihan Umum Kepada Daerah yang terungkap dalam persidangan Mahkamah Konstitusi akan ditindaklanjuti oleh Kepolisian dan Pengadilan Pidana di lingkungan Mahkamah Agung. (Dokumen Nota Kesepahaman MKRI dengan Polri, 2010)

Selain itu, untuk melaksanakan Program Sosialisasi Konstitusi dan Pengembangan Budaya Sadar Berkonstitusi, Mahkamah Konstitusi bekerja sama dengan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. Nota Kesepahaman ini diselenggarakan dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai konstitusi dan budaya sadar konstitusi di kalangan aparatur penyelenggaraan Negara dan warga masyarakat. Wujud kegiatan dari nota kesepahaman ini antara lain dengan menyelenggarakan kegiatan dialog, seminar, diskusi, lokakarya, sarasehan, symposium, temu wicara, *talkshow*, dan kegiatan sejenis tentang isu-isu konstitusi, demokrasi dan nomokrasi. (Dokumen Nota Kesepahaman MKRI dengan MPR RI, 2010)

Di bidang hukum, MK mengadakan kerja sama dengan KPK untuk membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi yang bertujuan menciptakan lingkungan yang terkendali, bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan

Nepotisme (KKN). Di samping itu, MK mengadakan kerja sama dengan BPK terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program.

Di bidang administrasi, MK melakukan penandatanganan kesepakatan dengan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) tentang pengelolaan penyelamatan dan pelestarian arsip/dokumen negara. MK dan ANRI memanfaatkan sumber daya dan fasilitas MK dan ANRI. Maksud kerja sama ini sebagai wujud pertanggungjawaban pengelolaan dokumen dan arsip serta berkas persidangan MK kepada negara dan masyarakat. Sedangkan di bidang Teknologi Informasi, MK melakukan kerja sama dengan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) terkait e-Perisalah (*court recording*) yang bertujuan melakukan pengkajian dan pengembangan serta pengimplementasian sarana dan prasarana teknologi informasi di lingkungan MK. Kerja sama ini juga bertujuan meningkatkan pelayanan hukum kepada masyarakat melalui penyelenggaraan persidangan MK.

Ada pula kerja sama MK dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama mengenai penyelenggaraan Anugerah Konstitusi 2011 bagi Guru Pendidikan Kewarganegaraan (PKn). Pemberian Anugerah Konstitusi bagi Guru PKn, pada dasarnya bertujuan mendorong semangat dan motivasi guru PKn dalam melaksanakan tugas mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan berkembangnya kesadaran budaya berkonstitusi di kalangan guru PKn dan peserta didik khususnya di lingkungan sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Selanjutnya, terjalin kerja sama antara MK dengan Polri, TNI AU, AD, AL, Fatayat NU, Kelompok Cipayung, BEM UI, Kemenag, Kemendiknas, Institute Leimena, Bawaslu, Muslimat NU, Puan Amal Hayati, Wanita Serikat Islam, dan Pemuda Muhammadiyah mengenai penyelenggaraan Pendidikan Pancasila, Konstitusi, dan Hukum Acara Mahkamah Konstitusi. Bentuk kerja sama tersebut diselenggarakan melalui temu wicara, semiloka, dan sebagainya. Tujuan kerja sama ini adalah agar MK dan lembaga-lembaga tersebut saling mendukung dan berperan dalam upaya penyebaran informasi mengenai

pendidikan kesadaran berkonstitusi, agar dipahami oleh seluruh lapisan masyarakat. Lainnya, dilakukan kerja sama MK dengan perguruan tinggi. MK menjalin kerja sama dengan Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta melalui nota kesepahaman (*MoU*) dalam upaya membangun kebudayaan Pancasila sebagai ideologi negara dan konstitusi sebagai landasan konstitusional negara melalui pendidikan maupun pelatihan. Salah satunya dengan mengadakan Sarasehan Nasional 2011 “Implementasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Penegakan Konstitusionalitas Indonesia” yang mengupas strategi dan upaya memosisikan kembali nilai Pancasila sebagai orientasi kebudayaan kehidupan berkonstitusi. Di samping itu, MK menjalin kerja sama dengan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (USU) Medan untuk menyebarluaskan informasi dan pengembangan budaya sadar berkonstitusi. MK juga mengadakan kerja sama dengan Pusat Kajian Konstitusi yang diwakili oleh beberapa universitas negeri di seluruh Indonesia terkait penyiaran konstitusi di RRI. Termasuk juga kerja sama MK dengan beberapa universitas negeri di Indonesia terkait penyelenggaraan acara debat konstitusi.

Tak kalah penting, MK bekerjasama dengan DPR, mengenai rencana penyelenggaraan Simposium Internasional Negara Demokrasi Konstitusional yang berlangsung Juli 2011, bertujuan meningkatkan peran Indonesia dalam membangun serta mengembangkan dialog dan kerja sama lintas negara dalam penerapan, penguatan, dan penegakan nilai demokrasi dan konstitusi di tataran global. (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011).

Sebagai upaya mengkomunikasikan visi, tujuan, program, dan hasil pengadilan kepada pengguna layanan peradilan dan masyarakat Mahkamah Konstitusi membuka akses seluas-luasnya kepada masyarakat. Cara yang ditempuh adalah melakukan publikasi visi, tujuan, program, dan hasil pengadilan dalam hal ini putusan melalui laman www.mahkamahkonstitusi.go.id, terutama pada Kolom Keterbukaan Informasi Publik. Kemudian putusan yang dikabulkan Mahkamah Konstitusi akan dimuat di Koran Nasional dan dilaporkan kepada Kementerian Hukum dan HAM yang membawahi Percetakan Negara Republik Indonesia agar putusan tersebut dicetak dalam Berita Negara. Mahkamah Konstitusi juga bekerja sama dengan Perguruan Tinggi di Indonesia untuk

mensosialisasikan program kerja. Di samping itu, Mahkamah Konstitusi juga menyusun buku-buku yang terkait konstitusi. Terkait publikasi capaian kinerja Mahkamah Konstitusi juga menerbitkan buku Laporan Tahunan, serta terbitan lainnya seperti Majalah Konstitusi dan Jurnal Konstitusi. (Muhidin, 2012)

Moh. Mahfud MD dalam upaya mengembangkan budaya manajemen profesional, termasuk pelatihan dan pendidikan keterampilan manajemen di Mahkamah Konstitusi, menurut narasumber Muhidin (2012) melakukan kerjasama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk menyusun *Standard Operational Prosedure* (SOP). Selain itu terkait dengan keterampilan peradilan, Mahkamah Konstitusi mengadakan pelatihan tersendiri atau pelatihan swakelola berupa Pelatihan Kepaniteraan dan Pelatihan Administrasi Yustisial serta Pelatihan Panitera Pengganti juga mengikutsertakan pegawai di pelatihan, seminar, lokakarya yang diadakan instansi lain atau disebut juga dengan pelatihan penyertaan. Disamping itu, Mahkamah Konstitusi juga mengadakan kerjasama dengan Mahkamah Konstitusi Negara lain dalam hal *internship*, seperti dengan Mahkamah Konstitusi Turki dengan melakukan pertukaran pegawai. Ataupun mengirimkan pegawai ke Australia dan India serta Amerika Serikat untuk mengikuti kursus-kursus.

Dalam urusan menyusun sistem pendaftaran dan manajemen perkara yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta memungkinkan pengawasan dan evaluasi kinerja, Moh. Mahfud MD menerapkan kebijakan Sejak 11 Agustus 2006, meluncurkan *case management systems*, dengan membuka kemungkinan pendaftaran permohonan secara *online*. Dengan sistem ini, semua orang, dimanapun dan kapanpun bisa mengajukan permohonan ke MK. Aplikasi sistem informasi manajemen perkara (Simekar) yang dikembangkan MK berbasis *work flow* dengan teknologi *client server*. (Dokumen Enam Tahun Mengawal Konstitusi dan Demokrasi, 2009)

Upaya Moh. Mahfud MD dalam menyusun program pengumpulan informasi yang dapat dipercaya yang berkaiatan dengan indikator kualitas. Pada tahun 2011 Mahkamah Konstitusi mengadakan Survei Indek Kinerja Utama mencakup empat aspek, yaitu :

1. Survei Pelayanan Administrasi Umum. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi MKRI sebagai masukan atas kondisi dari pelayanan administrasi umum dari sudut pandang internal MKRI, sekaligus menjadi bahan untuk penyusunan program pengembangan pegawai terutama dalam upaya meningkatkan pelayanan administrasi umum guna mewujudkan standar pelayanan yang profesional di MKRI.
2. Survei Aksesibilitas Publik. Penelitian bertujuan untuk mengukur skor tingkat aksesibilitas Mahkamah Konstitusi serta Mengidentifikasi dan menginventarisir berbagai masukan berkaitan dengan tingkat aksesibilitas Mahkamah Konstitusi
3. Survei Pelayanan Perkara. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan MK sebagai lembaga peradilan kepada masyarakat penerima layanan peradilan dan sekaligus menginventarisir berbagai masukan bermanfaat dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan sistem pelayanan perkara di MK.
4. Survei Persepsi Media. Penelitian ini untuk mengukur skor persepsi media yang akan menggambarkan kondisi pelayanan Mahkamah Konstitusi serta mengidentifikasi dan menginventarisir berbagai masukan berkaitan dengan pelayanan publik di Mahkamah Konstitusi dari sisi persepsi media. (Dokumen Survei IKU MKRI, 2011).

Arah strategis yang kedua adalah Kebijakan Pengadilan. Peradilan yang unggul merumuskan, menerapkan, dan menilai kebijakan dan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan-tujuan kinerja demi efisiensi dan kualitas yang telah ditetapkan. Menurut narasumber Muhidin, Moh. Mahfud MD dalam usaha untuk menetapkan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi MK dan mengembangkan strategi, kebijakan dan prosedur untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut dilakukan penyusunan Cetak Biru Mahkamah Konstitusi 2005-2009, kemudian penyusunan Rencana Strategis Mahkamah Konstitusi 2010-2014, serta Rencana Kerja Tahunan.

Rencana kerja tahunan Mahkamah Konstitusi disusun dan disahkan pada Rapat Kerja yang dilaksanakan setiap awal tahun serta melibatkan secara aktif seluruh pegawai Mahkamah Konstitusi dengan tujuan agar dapat

mengkomunikasikan dan melaksanakan visi, tujuan, dan program dan mengidentifikasi tantangan dan solusi. Dimulai dari pembuatan rencana kerja dari tiap unit kerja hingga ke tataran Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan.

Moh. Mahfud MD dalam upayanya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pengadilan telah melakukan berbagai kebijakan. Selain kebijakan mengenai *case management systems*, dengan membuka kemungkinan pendaftaran permohonan secara *online* yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat pula pendokumentasian seluruh proses persidangan di MK dilakukan dengan *court recording system*. Sistem yang dikembangkan MK saat ini mampu merekam seluruh proses persidangan, menyimpan dalam bentuk data audio dan video, serta mentransfer dan menyimpan data tersebut dalam bentuk digital dan transkripsi siap cetak. Perekaman dilakukan secara digital, selanjutnya didistribusikan kepada transkriptor untuk ditranskripsi.

Sistem lain yang dikembangkan dalam rangka akurasi data adalah *case minute management system*, yaitu penggunaan ICT untuk mengoreksi risalah sidang dan putusan. ICT ini bermanfaat untuk memastikan bahwa penulisan suatu dokumen hukum sudah tepat, tidak multitafsir dan dapat dipahami dengan mudah. Untuk mendapatkan kembali berkas-berkas perkara, risalah, dan putusan MK dapat dilakukan dengan mudah melalui penggunaan *online information retrieval*.

Pada awal tahun 2011 (13 Januari 2011) MK meluncurkan e-Perisalah yang merupakan hasil kerja sama MK dengan PT. INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia). Sebelumnya sejak 2 September 2010 MK telah menjalin kerjasama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) untuk menerapkan sistem terbaru pembuat risalah bernama e-Perisalah ini.

Sistem e-Perisalah merupakan sebuah sistem solusi pembuat risalah dengan menggunakan teknologi pengenalan wicara yang secara otomatis akan mentranskripsikan semua ucapan baik dalam sidang maupun pertemuan. e-Perisalah memiliki fitur menampilkan ucapan pembicara, sehingga mudah dikenali kapan mulai bicara, siapa yang bicara, dan apa yang dibicarakan.

MK kemudian memperkenalkan penggunaan *video conference*. *Video conference* sangat berguna membuka aksesibilitas masyarakat terhadap sidang-sidang MK tanpa hadir secara fisik di gedung MK. Telah dilakukan perluasan

jaringan teknologi *video conference* ke-39 perguruan tinggi untuk memudahkan pelaksanaan sidang-sidang MK. Kebutuhan akan pemanfaatan *video conference* semakin meningkat seiring pelimpahan wewenang menangani perkara pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah (Pemilukada) ke tangan MK. *Video conference* bermanfaat bukan hanya kepada para pihak yang bersengketa, tetapi juga kepada publik. (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011).

Arah strategis yang ketiga adalah Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan. Pengadilan yang unggul mengelola sumber daya yang tersedia dengan cara yang tepat, efektif dan proaktif. Pengadilan yang unggul menentukan prioritas dan memperhatikan perkembangan dalam masyarakat serta perubahan harapan dan kebutuhan para pengguna layanan pengadilan dan mitra eksternal.

Pemerintah dengan perangkatnya yang ada telah menetapkan bahwa untuk menciptakan pemerintah yang bersih, efektif dan efisien, diperlukan penataan ulang dalam program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Oleh karena itu Moh Mahfud MD untuk memantapkan esensi reformasi birokrasi seperti disebutkan di atas, Mahkamah Konstitusi telah melaksanakan tujuh paket kegiatan reformasi birokrasi. Paket kegiatan tersebut, yakni:

1. Analisis Jabatan dan Indikator Kinerja Utama, Menyampaikan daftar kuisisioner kepada pemangku jabatan; Memberikan pedoman pengisian kuisisioner; Melakukan analisis kuisisioner yang didapat dari pemangku jabatan; Melakukan validasi kuisisioner kepada pemangku jabatan dengan menggali informasi kepada pemangku jabatan/pegawai.
2. Evaluasi Jabatan dan Peringkat Jabatan; Mengevaluasi uraian jabatan dengan faktor-faktor/*variable* kewenangan, tanggungjawab, lingkup tugas, resiko pekerjaan, dan karakteristik pekerjaan serta; Menyusun nilai (kuantitatif) masing-masing jabatan yang didasarkan masing-masing faktor, sehingga masing –masing jabatan mempunyai variasi bobot yang berbeda
3. Model Kompetensi, Menyusun profil/syarat masing-masing jabatan dari seluruh aspek dan karakteristik jabatan.

4. Analisis Beban Kerja, Melakukan pengukuran beban kerja didasarkan hasil analisis jabatan
5. Mengumpulkan data/dokumen pelaksanaan kerja; Melakukan wawancara kepada pemangku jabatan/pegawai terkait proses pelaksanaan kerja dan volume kerja yang menjadi tanggungjawabnya; Melakukan validasi hasil wawancara untuk menetapkan kebutuhan pegawai di masing-masing jabatan dan standarisasi kerja jabatan serta unit kerja
6. Manajemen Sistem Penilaian Kinerja dan Manajemen Remunerasi, Melakukan identifikasi mendalam tata cara pelaporan dan penilaian kinerja yang ada, Menentukan faktor-faktor kritis penilaian kinerja agar obyektivitas pengukuran tercapai, Menetapkan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai, unit, dan organisasi, Membuat sistem yang merekomendasikan pemberian insentif/remunerasi atas dasar sistem penilaian kinerja pegawai
7. Manajemen Karir, menganalisis karakteristik jabatan karir yang ada, dengan melihat dasar analisis jabatan, evaluasi jabatan dan peringkat jabatan. (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011).

Guna menjamin nilai-nilai professional yang terkait dengan fungsi hakim dapat dipertahankan dan diselaraskan dengan nilai-nilai inti pengadilan, MK mengaturnya melalui Peraturan Mahkamah Konstitusi (PMK) Nomor 2/PMK/2003 Tentang Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim Konstitusi. Kode Etik Hakim Konstitusi adalah norma moral yang harus dipedomani oleh setiap Hakim Konstitusi. Pedoman Tingkah Laku Hakim Konstitusi adalah penjabaran dari Kode Etik Hakim Konstitusi yang menjadi pedoman bagi Hakim Konstitusi, baik dalam menjalankan tugasnya, maupun dalam pergaulannya di masyarakat. (Dokumen PMK No. 2, 2003).

Untuk mengawasi pelaksanaan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim Konstitusi, MK membentuk Majelis Kehormatan Mahkamah Konstitusi yang bersifat *ad hoc*. Mengenai Majelis Kehormatan Mahkamah Konstitusi, diatur dalam PMK Nomor 10/PMK/2006, pada 1 Desember 2006. Peraturan ini, antara lain, menyempurnakan komposisi lima anggota Majelis Kehormatan apabila ancumannya sampai dengan sanksi pemberhentian. Selain dua hakim konstitusi

sebagaimana peraturan sebelumnya, komposisi Majelis Kehormatan juga berisi tiga anggota selain hakim konstitusi. Ketiganya terdiri dari seorang guru besar senior dalam ilmu hukum, seorang mantan hakim agung atau hakim konstitusi, serta seorang mantan pimpinan lembaga tinggi negara. (Dokumen PMK No. 10, 2006).

Peraturan Mahkamah Konstitusi (PMK) merupakan turunan dari Undang-Undang Mahkamah Konstitusi. Adapun proses pembentukan PMK dimulai dari diundangkannya Undang-Undang Mahkamah Konstitusi oleh Presiden dalam lembaran Negara, kemudian diadakan sebuah pembahasan dalam sebuah permusyawaratan yang diikuti oleh seluruh Hakim Konstitusi yang berjumlah 9 (Sembilan) orang dalam forum Rapat Permusyawaratan Hakim (RPH). Dari RPH ini kemudian dihasilkan draf PMK.

Selanjutnya draf PMK ini akan melalui tahap uji shahih. Pada uji shahih ini menghadirkan para pakar hukum tata Negara maupun pakar perundang-undangan baik dari kalangan praktisi maupun akademisi. Hasil dari uji shahih ini berupa draf PMK yang sudah mengalami perbaikan. Draft PMK ini kemudian di bawa ke forum RPH kembali. Apabila hasil dari RPH memutuskan bahwa PMK tersebut sudah layak untuk diterbitkan, maka forum RPH sekaligus akan mensahkan draf PMK tersebut menjadi PMK untuk segera berlaku pada hari diterbitkannya PMK tersebut.

Moh. Mahfud MD mengeluarkan kebijakan mengenai pendidikan dan pelatihan para hakim dan pegawai. Untuk Hakim, berupa pengayaan dan *up grading* dengan mengutus para Hakim untuk menjadi narasumber di berbagai *event* di MK maupun undangan dari pihak lain. Selain itu juga mengutus para hakim ke berbagai *event* internasional seperti menghadiri Kongres Kedua Konferensi Hakim Konstitusi se- Dunia (*2nd Congress of the World Conference on Constitutional Justice*) di Brasil. Simposium Internasional MK Turki, juga melakukan kunjungan ke MK Rusia. MK Azerbaijan, MK Kazakhstan, MK Korea Selatan serta MK Jepang terkait peninjauan kerja sama dengan MK Negara-negara tersebut.

Untuk pegawai, MK telah melaksanakan kegiatan diklat, di antaranya Diklat Swakelola Tahun 2011 dan Diklat Penyertaan Tahun 2011. Diklat Swakelola Tahun 2011 meliputi Diklat Kepaniteraan, Diklat Hukum Acara Mahkamah Konstitusi, Diklat Manajemen Pengawasan, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Bahasa Inggris, Diklat Manajemen Aplikasi, dan Diklat Peningkatan Kinerja.

Sementara itu, cakupan bidang diklat yang diikuti antara lain pelatihan bahasa Inggris, pemantapan pengelolaan keuangan, pengolahan data dan kearsipan, manajemen pengawasan, hingga sistem teknologi informasi. Pengolahan data dan kearsipan bagi lembaga negara maupun lembaga lainnya begitu penting karena arsip merupakan sebuah catatan dan data yang dapat menggambarkan peran dan sejarah yang berfungsi untuk mengetahui perkembangan maju mundurnya sebuah lembaga tersebut. Kemudian, realisasi pelaksanaan Diklat Penyertaan pada 2011 dilakukan dengan narasumber dari berbagai lembaga, di antaranya BPKP, BKN, ANRI, Sekretariat Negara, LIPI, Perpustakaan Nasional, KPK, BPS, LAN, Kementerian Perhubungan, Kementerian Pertahanan. Diklat yang dilaksanakan mencakup Diklat Auditor, Diklat Pengendalian teknis, Diklat Kepegawaian, Diklat Kearsipan, Diklat Penelitian, Diklat Perpustakaan, Diklat *TOT Agent of Change*, Diklat ICT, Diklat PIM, serta Diklat Prajabatan.

Selain itu, MK juga menyelenggarakan rintisan gelar. Rintisan gelar merupakan salah satu upaya meningkatkan pengetahuan dan profesionalitas pegawai. Program ini telah dilaksanakan sejak awal berdirinya MK hingga sekarang. Rintisan gelar dilaksanakan melalui pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan lanjutan baik S2 maupun S3 dan program diploma, baik di dalam maupun di luar negeri. Bidang rintisan gelar antara lain adalah hukum tata negara, administrasi dan kebijakan publik, manajemen komunikasi, dan ilmu kepegawaian. (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011)

Untuk kebijakan pengelolaan sumber daya materi di MK, kebijakan Moh. Mahfud MD mengacu kepada Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006 telah mengamanatkan pentingnya penatausahaan Barang Milik Negara (BMN). Untuk

menjalankan amanat tersebut, MK telah melaksanakan pelelangan pekerjaan *Tracking Asset* BMN untuk mengembangkan aplikasi SIMAK-BMN dan melaksanakan serangkaian kegiatan penatausahaan BMN di lingkungan MK dengan menggunakan sistem *barcode*, sehingga akan lebih memudahkan dalam pengecekan perpindahan BMN. Kegiatan yang telah dilaksanakan pada Tahun 2011 adalah sebagai berikut.:

1. Pengumpulan data dan cek fisik barang/*stock opname* dengan melibatkan seluruh unit kerja di lingkungan MK
2. Pengelolaan data ke dalam aplikasi Sistem Akuntansi Barang Milik Negara/SABMN, yang terdiri dari :
 - a. Pengumpulan dokumen data sumber dari kontrak, SPK, SPM, SP2D.
 - b. Penerjemahan data aset dalam dokumen sumber ke dalam bahasa aplikasi SABMN dengan melibatkan seluruh unit kerja dengan supervisi dari pegawai Ditjen Pembinaan BMN Depkeu, dilaksanakan terhadap kontrak barang yang sudah ada.
 - c. *Input/entry* data ke dalam SABMN dan dilaksanakan terhadap kontrak/barang yang sudah ada
3. Penilaian terhadap aset sebagai tugas tambahan untuk penertiban BMN dari Departemen Keuangan di MK
4. Melengkapi administrasi usulan atas barang yang hilang/rusak berat dalam rangka penghapusan BMN yang hilang dari buku inventaris
5. Pencetakan dan pelabelan ulang terhadap seluruh aset atau barang
6. Pembuatan dan penempatan DIR
7. Telah dilaksanakan aplikasi SIMAK BMN untuk barang persediaan (ATK, bahan publikasi dan obat-obatan) (Dokumen Enam Tahun Mengawal Konstitusi dan Demokrasi, 2009)

Pengelolaan sumber daya keuangan di MK telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini dibuktikan dengan diterimanya meraih predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan MK 2010 oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Bagi MK, pencapaian Opini WTP ini adalah untuk yang kelima kalinya. Sebelumnya MK meraih predikat Opini WTP pada 2006, 2007, 2008, dan 2009 untuk laporan dan pengelolaan keuangan

yang transparan, akuntabel, melalui penilaian tim auditor BPK yang profesional dan independen. Selain dianugerahi opini WTP yang kelima kalinya, MK juga dianugerahi Penghargaan Capaian Standar Tertinggi dalam Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Tahun 2011 oleh Kementerian Keuangan.

Arah strategis yang keempat adalah Proses Peradilan. Proses peradilan yang adil, efektif, dan efisien merupakan indikator keunggulan pengadilan. Ketepatan waktu dan kemampuan untuk melihat ke depan merupakan hal yang sangat penting. Untuk memastikan bahwa proses hukum di MK memelihara keseimbangan antara ketepatan waktu dan efisiensi di satu sisi, dan kualitas layanan pengadilan dan keputusan pengadilan di sisi lain. Menurut Kasianur Sidauruk, dalam menjalankan tugasnya Hakim Konstitusi didukung oleh Peneliti yang memberikan dukungan substansi serta Pustakawan dalam hal pengadaan bahan pustaka yang diperlukan. Selain itu MK juga mengadakan kajian terhadap perkara yang masuk di bawah koordinasi Kepala Pusat Penelitian dan Pengkajian MK. Kemudian juga diadakan *focus group discussion* yang menghadirkan narasumber yang ahli dibidangnya. Sehingga, hakim menerima masukan tidak hanya dari para pihak ketika persidangan, tetapi didukung juga oleh kajian tersebut. Tentunya semua proses tersebut dilakukan berdasarkan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku.

Arah strategis yang kelima adalah Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna. Salah satu aspek penting dari pendekatan kualitas dan upaya pencarian keunggulan adalah perlunya memperhatikan kebutuhan dan persepsi dari para pengguna layanan pengadilan. Selain melakukan survey yang telah dijelaskan sebelumnya, MK telah membentuk Kotak Pos Pengaduan atas pelayanan MK terhadap masyarakat pencari keadilan. Kotak pos ini sebagai masukan bagi pelayanan atas pegawai di lingkungan MK. Semua masukan akan ditindaklanjuti sesuai unit kerja yang terkait dengan mekanisme yang berlaku dengan tetap menjunjung tinggi asas praduga tidak bersalah.

Untuk menjamin pemenuhan hak warga negara memperoleh informasi, mendorong dan meningkatkan peran serta dan partisipasi masyarakat serta mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, MK telah membentuk Pelayanan Informasi Publik di Lingkungan MK dengan dibuatnya Pusat Pelayanan Informasi

dan Dokumentasi (PPID). Layanan ini diatur dalam Peraturan Sekretaris Jenderal MK No. 006/PER/SET.MK/2011 sebagai amanah dari UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Publik.

Berbagai informasi dapat didapatkan, misalkan informasi yang bersifat wajib dimumkan secara berkala, serta merta, dan setiap saat. Beberapa informasi yang dikecualikan kecuali atas izin Ketua MK. Informasi ini pun diberikan dengan prosedur tertentu. Semua informasi yang diberikan pada dasarnya bagian transparansi lembaga peradilan.

Arah strategis yang keenam adalah Layanan Peradilan yang Terjangkau dan Mudah di Akses. Pengadilan yang unggul adalah pengadilan yang terjangkau dan mudah diakses untuk para pihak yang berperkara. Tidak dapat dipungkiri, menuntut hak konstitusional tentu memerlukan biaya, misalnya biaya transportasi menuju lokasi di mana lembaga peradilan berada. Namun beban biaya menjadi bertambah manakala lembaga peradilan juga memungut biaya registrasi perkara hingga biaya untuk mendapatkan naskah salinan putusan perkara. Belum lagi menyewa pengacara yang tentunya memerlukan biaya ekstra. Selain itu, berbelit-belitnya birokrasi lembaga peradilan, menjadi celah yang mudah dimasuki oknum dari lingkup internal maupun para calo yang menawarkan jasa pengurusan perkara, hingga menentukan kapan jadwal persidangan digelar. Besaran nilai mata uang menjadi penentu percepatan proses registrasi perkara, jadwal persidangan, hingga pengucapan putusan sesuai dengan pesanan. Melihat fenomena tersebut Moh. Mahfud MD menetapkan bahwa lembaga peradilan harus menghilangkan atau paling tidak menekan biaya berperkara yang harus ditanggung masyarakat. Selama ini MK tidak memungut biaya berperkara dari para pihak, sehingga segala lapisan masyarakat yang hak konstitusionalnya dirugikan bisa mengajukan permohonan.

Dalam hal memastikan aksesibilitas fisik terhadap layanan di MK, Para pengguna layanan dapat mudah menjangkau lokasi MK dengan berbagai akses transportasi karena lokasi MK yang cukup strategis dengan berbagai pilihan transportasi umum. Para pengguna layanan pengadilan juga dapat dengan mudah menjangkau area ruang sidang untuk para pengunjung umum, petunjuk-petunjuk di MK disajikan secara jelas. dan titik informasi memandu para pengguna layanan

pengadilan terpusat di ruang Pusat Pelayanan Informasi dan Dokumentasi (PPID) dimana tersedianya berbagai informasi cuma-cuma tentang MKRI dalam berbagai bentuk informasi (materi cetak, materi siaran/tayangan, dan lain sebagainya). Untuk hal yang berkaitan dengan perkara, terdapat Ruang Penerimaan Permohonan sehingga untuk seluruh proses pendaftaran, penyerahan berkas-berkas perkara serta konsultasi terpusat disana. Keamanan di MK pun terjamin, namun upaya-upaya perlindungan tidak mengurangi rasa nyaman para pihak yang berperkara. (Asrun, 2012)

Selain itu, MK tidak hanya memberikan kemudahan akses fisik, tetapi menyediakan pula aksesibilitas dunia maya berkualitas tinggi, contohnya, melalui website MK www.mahkamahkonstitusi.go.id dengan informasi yang memungkinkan para pengguna layanan pengadilan mencari informasi umum tentang pengadilan, proses peradilan, dan biaya peradilan, pengajuan secara elektronik dan fasilitas *live streaming* untuk melihat seluruh sidang, di samping juga bisa mencari informasi mengenai kemajuan suatu perkara, dapat mengunduh, mendaftarkan dan menstransfer dokumen secara elektronik ke MK, serta penggunaan *video conference*. (Asrun, 2012)

Arah strategis yang terakhir adalah Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat. Secara umum, kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dari masyarakat kepada peradilan merupakan indikator keberhasilan penyelenggaraan pengadilan. Sebagai cara membangun proses komunikasi untuk memastikan masyarakat memahami dan menyadari tugas MKRI, proses-proses dan keputusan-keputusannya serta upaya MK membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar konstitusi berbagi media. Media yang digunakan adalah program MK TV yang ditayangkan di MetroTV dan tvOne, MK Radio yang berupa program radio di RRI pusat dan Daerah. Kemudian dilaksanakan juga acara Temu Wicara, yaitu kegiatan sosialisasi MK mengenai aspek kedudukan, fungsi maupun kewenangannya dalam rangka sistem ketatanegaraan baru. MK juga menerima kunjungan dari berbagai pihak yang berkeinginan mengetahui MK secara langsung.

MK juga menggelar acara tahunan seperti Anugerah Konstitusi bagi Guru Pendidikan Kewarganegaraan. Guru berperan penting sebagai agen perubahan

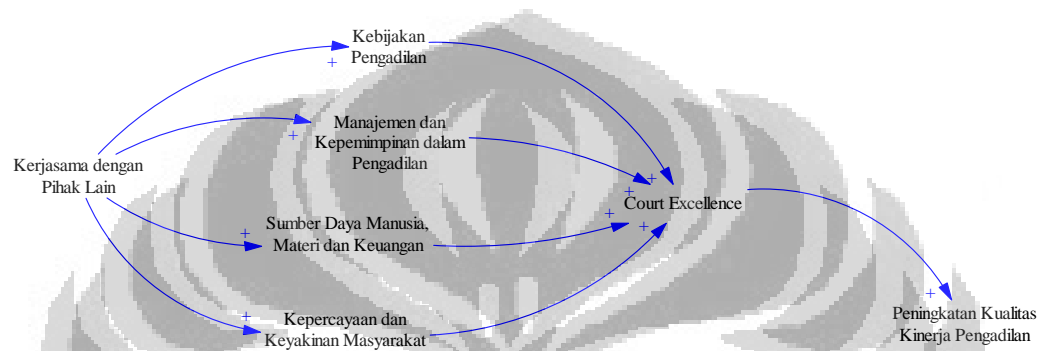
untuk menyebarkan budaya sadar berkonstitusi kepada anak didiknya., Pekan Konstitusi diisi dengan berbagai kegiatan Debat Konstitusi, Cerdas Cermat Tuna Netra, Karya Tulis Mahkamah Konstitusi, Foto Jurnalistik, Pameran Buku Konstitusi. *Moot Court* sebagai ajang sosialisasi tata cara beracara di MK, *Moot Court* merupakan perlombaan Peradilan Semu Tingkat Perguruan Tinggi se-Indonesia, Anugerah Media Konstitusi kegiatan ini ditujukan Untuk memberikan apresiasi terhadap media massa yang memberikan perhatian dalam bidang ketatanegaraan dan kesadaran berkonstitusi di Indonesia, serta untuk memotivasi Warga Negara Indonesia untuk lebih meningkatkan dedikasi terhadap kesadaran berkonstitusi di bidang penyiaran dan penyebaran informasi melalui media massa., dan berbagai kunjungan mahasiswa/ dosen, serta yang lainnya.

Sebagai upaya menyediakan informasi mengenai kinerja pengadilan secara teratur kepada para pencari keadilan, masyarakat dan professional hukum. yaitu dengan media penerbitan MK antara lain Pustaka Konstitusi, berisi kumpulan tulisan dengan tema sejenis yang diunduh atau dikutip dari berbagai sumber dunia maya, UUD 1945 Versi Berbagai Bahasa yaitu menyajikan UUD 1945 ke dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, juga ke bahasa Jawa, Sunda, Bima, Arab Pegon, Arab dan Mandarin. Majalah Konstitusi, Jurnal Konstitusi, leaflet, brosur, buku-buku karangan Hakim Konstitusi dan lainnya. Seluruh bahan terbitan ini dikirimkan ke berbagai pihak yang menjadi sasaran sosialisasi secara berkala dan diberikan secara cuma-cuma. (Dokumen Laporan Tahunan MK 2011).

Berdasarkan *causal map* pada tahap 10, kebijakan Moh Mahfud MD dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi lebih memfokuskan pada peningkatan kerjasama dengan pihak lain, baik dengan sesama lembaga negara penegak hukum maupun lembaga negara lainnya. Program-program kerjasama dengan pihak lain tersebut membentuk kebijakan pengadilan, manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, sumber daya manusia, materi dan keuangan serta kepercayaan dan keyakinan masyarakat. Empat faktor tersebut merupakan faktor pembentuk penerapan *court excellent*. Peningkatan kualitas kinerja pengadilan merupakan hal yang selalu disampaikan Moh. Mahfud MD semenjak terpilih sebagai Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2008-2011, hal ini

sesuai dengan kajian literatur sebelumnya yang menyebutkan bahwa penerapan *court excellent* mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pengadilan. Persepsi Moh. Mahfud MD dalam melihat faktor ‘*causes*’ *court excellent* dapat dilihat pada gambar 5.9.

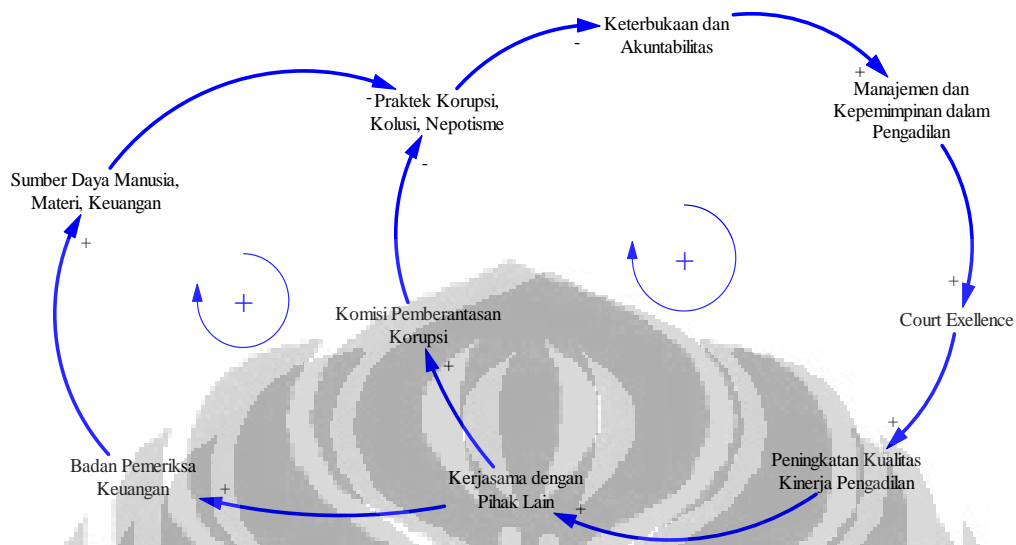
Gambar 5.9 Persepsi pada Penyebab (*Causes*) *Court Excellent*



Sumber: hasil penelitian (2012)

Feedback atau disebut juga umpan balik dalam *system dynamics* merupakan elemen dasar pembentuk model. *feedback* dapat diartikan sebagai pengiriman dan pengembalian informasi. Secara sederhana *feedback* terjadi jika sebab-akibat yang terjalin antar dua elemen, yaitu ‘A mempengaruhi B, B mempengaruhi A’. Dalam *cognitive map* Moh. Mahfud MD, didominasi oleh *positive feedback loops* atau disebut juga *reinforcing*/penguatan. Gambar 5. 10 merupakan *feedback loop* Moh. Mahfud MD, yang mengedepankan strategi kerjasama dengan pihak lain dalam merumuskan kebijakan penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi.

Gambar 5.10 Positive Feedback Loops



Sumber: hasil penelitian (2012)

Kebijakan Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi mengedepankan strategi kerjasama dengan pihak lain, karena untuk menerapkan *court excellence* hanya dapat terwujud melalui kerjasama dengan lembaga-lembaga dan mitra lain yang mempengaruhi kegiatan pengadilan. Dimulai ketika terpilih menjadi Ketua Mahkamah Konstitusi untuk membawa Mahkamah Konstitusi menjadi lebih baik. Kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi dimulai dengan mengadakan *Training of Trainer* Agen Perubahan Program Pengendalian Gratifikasi.

Unit Pengendalian Gratifikasi bertujuan menciptakan lingkungan yang terkendali, bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) sehingga keterbukaan dan akuntabilitas yang mengandung arti bahwa Mahkamah Konstitusi secara teratur mempublikasikan hasil kinerja dan memberikan informasi tentang kualitas kepada masyarakat bisa terwujud. Hal ini merupakan prasyarat dari terlaksananya manajemen dan kepemimpinan yang kuat dalam pengadilan sebagai salah satu faktor dari penerapan *court excellence*.

Kerjasama juga dijalin dengan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak

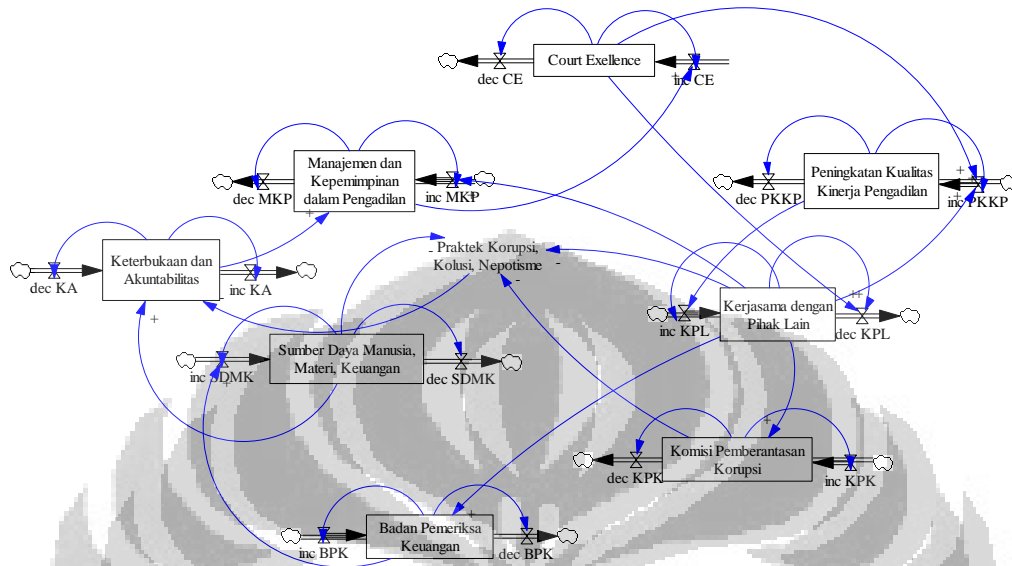
kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program. Baik dalam hal pengelolaan materi dalam hal ini barang milik Negara begitu juga dalam hal pengelolaan keuangan. Sehingga seluruh proses tersebut bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Hal tersebut dibuktikan dengan diterimanya meraih predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan MK 2010 oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Bagi MK, pencapaian Opini WTP ini adalah untuk yang kelima kalinya. Sebelumnya MK meraih predikat Opini WTP pada 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 dan 2011 untuk laporan dan pengelolaan keuangan yang transparan (keterbukaan) dan akuntabel. Hal ini merupakan prasyarat dari terlaksananya manajemen dan kepemimpinan yang kuat dalam pengadilan sebagai salah satu faktor dari penerapan *court excellence*.

5.2 System Dynamics Model melalui Metode 'NUMBER'

Setelah *positive feedback loops* yang disajikan pada gambar 5.10, untuk merubahnya menjadi *system dynamics* diperlukan konversi melalui metode 'NUMBER' yang dikenalkan oleh Kim Dong-Hwan. Melalui metode NUMBER yang dikenalkan oleh Kim Dong-Hwan ini, *positive feedback loops* kebijakan penerapan *court excellence* di Mahkamah Konstitusi menjadi sistem yang lebih dinamis. Hubungan timbal balik antara satu kebijakan dengan kebijakan lain menjadi lebih terlihat dengan jelas. Pada gambar 5.11 disajikan hasil konversi *positive feedback loops causal maps* Moh. Mahfud MD dengan metode NUMBER sehingga menjadi *system dynamics*.

Gambar 5.11 Konversi *Positive Feedback Loops Causal Maps* Moh. Mahfud MD dengan Metode NUMBER



Sumber: hasil penelitian (2012)

Berdasarkan *positive feedback loops causal map* Moh. Mahfud MD, terdapat sembilan komponen *feedback loops* yang terbentuk setelah melalui analisis *loops* yang dilakukan yaitu court excellence, manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, peningkatan kualitas kinerja pengadilan, kerjasama dengan pihak lain, keterbukaan dan akuntabilitas, komisi pemberantasan korupsi, badan pemeriksa keuangan, sumber daya manusia, materi dan keuangan serta praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

Elemen yang menjadi *stock* (disebut juga *level*) adalah court excellence, manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, peningkatan kualitas kinerja pengadilan, kerjasama dengan pihak lain. Sedangkan *flow* (disebut juga *rate*) dibentuk oleh elemen-elemen di luar itu yang membentuk *feedback loops* adalah komisi pemberantasan korupsi, badan pemeriksa keuangan, sumber daya manusia, materi dan keuangan serta praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. *Stock* merupakan elemen yang terakumulasi dan dapat habis seiring jalannya waktu. Sedangkan *flow* merupakan elemen yang mempengaruhi keberadaan *stock*.

Kebijakan Moh. Mahfud MD dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi mengedepankan strategi kerjasama dengan pihak lain,

karena untuk menerapkan *court excellence* dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pengadilan hanya dapat terwujud melalui kerjasama dengan lembaga-lembaga dan mitra lain yang mempengaruhi kegiatan pengadilan. Dimulai ketika terpilih menjadi Ketua Mahkamah Konstitusi untuk membawa Mahkamah Konstitusi menjadi lebih baik. Kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi dimulai dengan mengadakan *Training of Trainer* Agen Perubahan Program Pengendalian Gratifikasi.

Unit Pengendalian Gratifikasi bertujuan menciptakan lingkungan yang terkendali, bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) sehingga keterbukaan dan akuntabilitas yang mengandung arti bahwa Mahkamah Konstitusi secara teratur mempublikasikan hasil kinerja dan memberikan informasi tentang kualitas kepada masyarakat bisa terwujud. Hal ini merupakan prasyarat dari terlaksananya manajemen dan kepemimpinan yang kuat dalam pengadilan sebagai salah satu faktor dari penerapan *court excellence*.

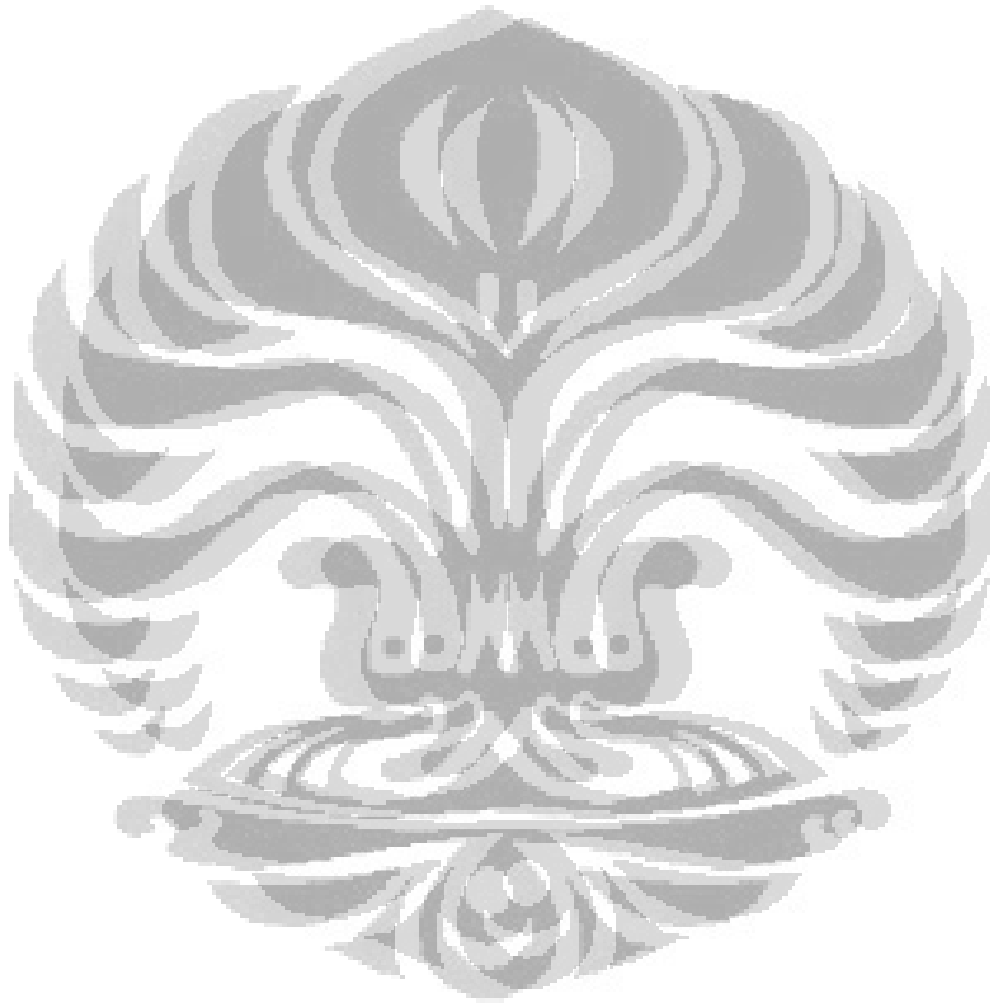
Kerjasama juga dijalin dengan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program. Baik dalam hal pengelolaan materi dalam hal ini barang milik Negara begitu juga dalam hal pengelolaan keuangan. Sehingga seluruh proses tersebut bersih dari praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

5.3 Perkembangan Dukungan Administrasi Umum dan Yustisial Mahkamah Konstitusi

Pembangunan dukungan administrasi umum dan yustisial Mahkamah Konstitusi hingga bisa mencapai tahap ini tentunya tidak akan terlepas dari peran berbagai pihak. Baik pihak internal seperti peran Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi, para Hakim Konstitusi, Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi beserta jajaran kesekretariatjenderalan, serta Panitera Mahkamah Konstitusi beserta jajaran kepaniteraan, yang pada saat ini menjabat maupun ketika masa

awal berdirinya Mahkamah Konstitusi yang dipimpin oleh Jimly Asshiddiqie. Begitu pula dengan pihak eksternal Mahkamah Konstitusi selaku *stakeholder*.

Adapun perkembangan pembangunan dukungan administrasi umum dan yustisial Mahkamah Konstitusi pada masa kepemimpinan Jimly Asshiddiqie Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2003-2006 dan 2006-2008 dengan masa kepemimpinan Moh. Mahfud MD Ketua Mahkamah Konstitusi Periode 2008-2011 dan 2011-2014 akan disajikan dalam tabel di bawah ini :



Tabel 5.2 Perbandingan Dukungan Administrasi Umum dan Yustisial di Mahkamah Konstitusi pada Masa Kepemimpinan Jimly Asshiddiqie dan Moh. Mahfud MD

Bidang Dukungan	Jimly Asshiddiqie	Moh. Mahfud MD
Pembuatan Peraturan Mahkamah Konstitusi (PMK)	1. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 11/PMK/2006 Tentang Pedoman Administrasi yustisial mahkamah Konstitusi	1. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 21/PMK/2009 Pedoman beracara dalam memutus pendapat Dewan Perwakilan Rakyat mengenai dugaan pelanggaran oleh Presiden dan/atau Wakil Presiden
	2. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 08/PMK/2006 Tentang Pedoman Beracara Dalam Sengketa Kewenangan Konstitusional Lembaga Negara	2. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 19/PMK/2009 Tata Tertib Persidangan
	3. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 07/PMK/2005 Tentang Pemberlakuan Deklarasi Kode Etik dan Perilaku Hakim Konstitusi	3. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 18/PMK/2009 Pedoman Pengajuan Permohonan Elektronik (Electronic Filing) Dan Pemeriksaan Persidangan Jarak Jauh (Video Conference)
	4. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 06/PMK/2005 Tentang Pedoman Beracara dalam Perkara Pengujian Undang-Undang	4. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 17/PMK/2009 Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum presiden Dan Wakil Presiden
	5. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 05/PMK/2004 Tentang Prosedur Pengajuan Keberatan atas Penetapan Hasil Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden tahun 2004	5. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 16/PMK/2009 Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
	6. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 04/PMK/2004 Tentang Pedoman Beracara dalam Persidangan Hasil Pemilihan Umum	6. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor
	7. Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor	

	<p>03/PMK/2003 Tentang Tata Tertib Persidangan pada Mahkamah Konstitusi</p> <p>8. Peraturan Mahkamah Konsitisi Nomor 02/PMK/2003 Tentang Kode Etik dan Pedoman Tingkah Laku</p> <p>9. Peraturan Mahkamah Konsitisi Nomor 001/PMK/2003 Tentang Tata Cara Pemilihan Ketua dan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi</p>	<p>15/PMK/2008 Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Kepala Daerah</p> <p>7. Peraturan Mahkamah Konsitisi Nomor 14/PMK/2008 Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah</p> <p>8. Peraturan Mahkamah Konsitisi Nomor 12/PMK/2008 Tentang Prosedur Beracara Partai Politik</p>
Tahapan pelaksanaan program	<p>1. Tahap Konsolidasi (2005-2006) merupakan tahapan memperkuat organisasi dan manajemen, peningkatan kualitas SDM, sistem manajemen informasi yang modern dan terintegrasi, serta pembangunan sarana serta prasarana termasuk pembangunan gedung MK yang memadai untuk digunakan sebagai kantor MK.</p> <p>2. Tahap Pelayanan (2006-2007) merupakan tahapan mewujudkan pelayanan yang ramah, terbuka, dan modern kepada pemangku kepentingan (<i>stake holder</i>) serta warga masyarakat.</p> <p>3. Tahap Profesionalisme (2007-2008) adalah tahapan dimana pelaksanaan tugas administratif diharapkan telah dapat diselenggarakan secara profesional</p>	<p>1. Tahap konsolidasi (2003-2006) merupakan fase penguatan organisasi dan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengembangan system manajemen informasi yang modern dan terintegrasi, serta pembangunan sarana dan prasarana.</p> <p>2. Tahap pelayanan, (2007-2009) fase mewujudkan pelayanan yang ramah, terbuka dan modern.</p> <p>3. Tahap profesionalisme (2010-2012) fase pelaksanaan tugas dukungan administratif umum dan justisial ditargetkan telah terselenggarakan secara profesional dengan dukungan sistem dan peralatan canggih.</p>

Kerjasama dengan pihak lain	<ol style="list-style-type: none"> 1. MK – KHRN tentang sosialisasi MK 2. MK -<i>The Asia Foundation (TAF)</i>, <i>Konrad Adenauer Stiftung (KAS)</i>, dan <i>Hanns Seidel Foundation (HSF)</i>. Tentang kajian, penelitian, peningkatan sumber daya, dan kunjungan kerja ke luar negeri. 3. MK -TVRI dan RII tentang mensosialisasikan MK melalui program “Forum Konstitusi” 4. MK-BI tentang temu wicara, penelitian, pendidikan dan pelatihan kebanksentralan 5. MK-Kemdikbud dan Kemkumham tentang tentang temu wicara dan penelitian 6. MK-Perguruan tinggi se-Indonesia tentang pembentukan Pusat Kajian Konstitusi 7. MK-Forum Konstitusi tentang pembuatan buku amandemen UUD 1945 8. MK-beberapa universitas negeri di Indonesia tentang penyelenggaraan <i>video conference</i>. 9. MK-Leiden University tentang pengembangan perpustakaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MK-MA, Kejaksaan, Polri, KPU, dan Bawaslu tentang menindaklanjuti tindak pidana Pilkada yang terungkap dalam persidangan MK akan ditindaklanjuti oleh Polri dan Pengadilan Pidana di lingkungan MA 2. MK-MPR. Tentang meningkatkan pemahaman mengenai konstitusi dan budaya sadar konstitusi di kalangan aparatur penyelenggaraan Negara dan warga masyarakat. 3. MK-KPK untuk membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi 4. MK-BPK terkait tanggung jawab manajemen dalam mengendalikan tindak kecurangan, yang melekat pada setiap proses, antara lain perencanaan, pengorganisasian maupun operasional program. 5. MK-Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) tentang pengelolaan penyelamatan dan pelestarian arsip/dokumen negara. 6. MK-PT. INTI terkait e-Perisalah (<i>court recording</i>) 7. MK - Kemdikbud dan Kemenag tentang Anugerah Konstitusi bagi Guru Pendidikan Kewarganegaraan (PKn). 8. MK - Polri, TNI AU, AD, AL, Fatayat NU, Kelompok Cipayung, BEM UI, Kemenag, Kemendiknas, Institute Leimena, Bawaslu, Muslimat NU, Puan Amal Hayati, Wanita
-----------------------------	---	---

		<p>Serikat Islam, dan Pemuda Muhammadiyah mengenai penyelenggaraan Pendidikan Pancasila, Konstitusi, dan Hukum Acara Mahkamah Konstitusi.</p> <p>9. MK - UGM tentang Kongres Pancasila</p> <p>10. MK - Pusat Kajian Konstitusi yang diwakili oleh beberapa universitas negeri di Indonesia terkait penyiaran konstitusi di RRI.</p> <p>11. MK - beberapa universitas negeri di Indonesia tentang penyelenggaraan acara debat konstitusi</p> <p>12. MK - beberapa universitas negeri di Indonesia tentang penyelenggaraan <i>video conference</i>.</p> <p>13. MK-DPR, tentang penyelenggaraan Simposium Internasional Negara Demokrasi Konstitusional</p> <p>14. MK-BPKP untuk menyusun <i>Standard Operational Prosedure (SOP)</i></p>
Survei Indeks Kinerja Utama	Survei Pelayanan Perkara.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survei Pelayanan Administrasi Umum. 2. Survei Aksesibilitas Publik. 3. Survei Pelayanan Perkara. 4. Survei Persepsi Media.
Efisiensi dan kualitas layanan pengadilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Case management systems</i> pendaftaran permohonan secara <i>online</i>. 2. <i>Court recording system</i> merekam persidangan, menyimpan dalam bentuk data audio dan video, serta mentransfer dan menyimpan data tersebut dalam bentuk digital dan transkripsi siap cetak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Case management systems</i> pendaftaran permohonan secara <i>online</i>. 2. <i>Court recording system</i> merekam persidangan, menyimpan dalam bentuk data audio dan video, serta mentransfer dan menyimpan data tersebut dalam bentuk digital dan transkripsi siap cetak

	<p>3. <i>Case minute management system</i>, yaitu penggunaan ICT untuk mengoreksi risalah sidang dan putusan.</p> <p>4. <i>online information retrieval</i> untuk mendapatkan kembali berkas-berkas perkara, risalah, dan putusan MK dapat dilakukan dengan mudah melalui penggunaan</p> <p>5. <i>Video conference</i> di 34 perguruan tinggi sangat berguna membuka aksesibilitas masyarakat terhadap sidang-sidang MK tanpa hadir secara fisik di gedung MK.</p>	<p>3. <i>Case minute management system</i>, yaitu penggunaan ICT untuk mengoreksi risalah sidang dan putusan.</p> <p>4. <i>online information retrieval</i> untuk mendapatkan kembali berkas-berkas perkara, risalah, dan putusan MK dapat dilakukan dengan mudah melalui penggunaan</p> <p>5. <i>Video conference</i> di 39 perguruan tinggi sangat berguna membuka aksesibilitas masyarakat terhadap sidang-sidang MK tanpa hadir secara fisik di gedung MK</p> <p>6. e-Perisalah sistem pembuat risalah dengan menggunakan teknologi pengenalan wicara yang secara otomatis akan mentranskripsikan semua ucapan baik dalam sidang maupun pertemuan</p>
Penyelenggaraan <i>Event</i> Internasional	-	<p>1. Menggelar Konferensi ke-7 Hakim Mahkamah Konstitusi Asia (<i>Conference of Asian Constitutional Court Judges</i>) dengan tema <i>General election law</i>. Tahun 2010</p> <p>2. Menggelar Simposium Internasional “<i>Constitutional Democracy State</i>” Tahun 2011</p>
Aksesibilitas	<p>1. Ruang Penerimaan Permohonan untuk seluruh proses pendaftaran, penyerahan berkas-berkas perkara serta konsultasi</p> <p>2. <i>Website</i> MK www.mahkamahkonstitusi.go.id</p> <p>3. Fasilitas <i>video conference</i></p>	<p>1. Ruang Penerimaan Permohonan untuk seluruh proses pendaftaran, penyerahan berkas-berkas perkara serta konsultasi</p> <p>2. <i>Website</i> MK www.mahkamahkonstitusi.go.id</p> <p>3. Fasilitas <i>video conference</i></p>

		<p>4. Pusat Pelayanan Informasi dan Dokumentasi (PPID)</p> <p>5. Fasilitas <i>live streaming</i></p>
Formalisasi Hukum Acara Mahkamah Konstitusi	-	Mahkamah Konstitusi berupa mendorong Fakultas Hukum disetujui Universitas di Indonesia mengadakan mata kuliah Hukum Acara Mahkamah Konstitusi untuk diajarkan kepada seluruh mahasiswa hukum.
Penerbitan buku bahan ajar	Penerbitan buku Pendidikan kesadaran berkonstitusi untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah	Penerbitan buku Pendidikan kesadaran berkonstitusi untuk tingkat pendidikan tinggi
Pembangunan Pusat Dokumentasi Sejarah Konstitusi dan Mahkamah Konstitusi	-	Pada tahun 2011 MK merencanakan membangun sebuah model dokumentasi yang menceritakan tentang proses sejarah perkembangan konstitusi sampai dengan sejarah berdirinya MK. Pembangunan Pusat Dokumentasi Sejarah Konstitusi dan MK bertujuan untuk mengangkat peranan arsip dan dokumen sejarah sebagai bagian penting dari proses kehidupan berbangsa, guna memupuk semangat kesatuan dan persatuan bangsa.
Pembangunan Pusat Pendidikan Pancasila dan Konstitusi	-	Pada tahun 2012 sedang dibangun pusat pendidikan pancasila dan konstitusi di Cisarua, Bogor dalam rangka memasyarakatkan kembali nilai-nilai Pancasila dan Konstitusi, serta mengembangkan budaya sadar berkonstitusi.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Causal map kebijakan Moh Mahfud MD dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi sebagai *goals* ini adalah usaha untuk menerapkan konsep *court excellence* di Mahkamah Konstitusi. Tujuan dari penerapan *court excellence* adalah untuk mencapai peningkatan kualitas kinerja pengadilan. Sedangkan *strategic direction* yang digunakan adalah tujuh area pokok untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*court excellence*) yang dielaborasi dari kajian literatur yang telah dilakukan, yaitu:

1. Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan.
2. Kebijakan Pengadilan
3. Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan
4. Proses Peradilan
5. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna
6. Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses
7. Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat

Berdasarkan *causal map* kebijakan Moh Mahfud MD dalam penerapan *court excellent* di Mahkamah Konstitusi lebih memfokuskan pada peningkatan kerjasama dengan pihak lain, baik dengan sesama lembaga negara penegak hukum maupun lembaga negara lainnya. Program-program kerjasama dengan pihak lain tersebut membentuk kebijakan pengadilan, manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, sumber daya manusia, materi dan keuangan serta kepercayaan dan keyakinan masyarakat. Empat faktor tersebut merupakan faktor pembentuk penerapan *court excellent*.

Peningkatan kualitas kinerja pengadilan merupakan hal yang selalu disampaikan Moh. Mahfud MD semenjak terpilih sebagai Ketua Mahkamah Konstitusi periode 2008-2011, hal ini sesuai dengan kajian literatur sebelumnya yang menyebutkan bahwa penerapan *court excellent* mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pengadilan. Dalam perumusan kebijakan yang

dilakukannya, kebijakan Moh. Mahfud MD bersifat *reinforcing* atau penguatan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat dikemukakan antara lain: Kepemimpinan di Mahkamah Konstitusi berlaku *collective leadership*, dimana kepemimpinan Ketua Mahkamah Konstitusi tidak akan terlepas dari peran Wakil Ketua serta para Hakim Konstitusi lainnya. Segala suatu kebijakan Mahkamah akan dibicarakan melalui mekanisme forum rapat permusyawaratan hakim (RPH). Penelitian semacam ini akan lebih obyektif jika melihat secara keseluruhan peran kepemimpinan dari seluruh Hakim Konstitusi.

Meskipun *causal maps* menunjukkan untuk menciptakan pengadilan yang unggul/prima (*court excellence*) terdiri dari tujuh area pokok yaitu manajemen dan kepemimpinan dalam pengadilan, kebijakan pengadilan, sumber daya manusia, materi dan keuangan, proses peradilan, kebutuhan dan kepuasan pengguna, layanan pengadilan yang terjangkau dan mudah diakses serta kepercayaan dan keyakinan masyarakat, namun tidak dapat ditarik kesimpulan faktor mana yang paling berperan. Untuk itu, diperlukan kajian lebih mendalam untuk mendapatkan faktor mana yang lebih berperan.

DAFTAR REFERENSI

BUKU :

- Asshiddiqie, Jimly. (2008). *Menegakkan Tiang Konstitusi ; Memoar Lima Tahun Kepemimpinan Prof. Dr. Jimly Asshiddiqie, S.H. di Mahkamah Konstitusi (2003-2008)*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Ballé, Michael (1994). *Managing With System Thinking*. London: McGraw-Hill.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed)*. New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates.
- Budiarti, Rita Triana, (2010). *On The Record : Mahfud MD di Balik Putusan Mahkamah Konstitusi*. Jakarta: Murai Kencana.
- Glykas, Michael (ed) (2010). *Fuzzy Cognitive Maps: Advance in Theory, Methodology, Tools and Applications*. Berlin: Springer.
- Hesselbern, Frances, Mashal Gold Smith, Richard Beckhard, (1997), *The Leader Of The Future, Pemimpin Masa Depan*, alih bahasa: Bob Widayahartono, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Idrus, Muhammad (2009), *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Edisi ke-2)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- International Consortium on Court Excellence (2008). *International Framework for Court Excellence*. <http://www.courtexcellence.com/products.html>
- Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Mahfud MD, Mohammad. (2010) *On The Record : Mahfud M.D. di Balik Putusan Mahkamah Konstitusi*. Jakarta: Murai Kencana.
- Mahfud MD, Mohammad. (2001) *Dasar-Dasar dan Struktur Ketatanegaraan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mahfud MD, Mohammad. (2006) *Potret Akademisi dan Politisi*. Yogyakarta: UII Press.
- Mahfud MD, Mohammad. (2003) *Setahun Bersama Gus Dur, Kenangan Menjadi Menteri di Saat Sulit*. Jakarta: LP3SE.

- Mahkamah Agung (2010) *Cetak Biru Pembaharuan Peradilan 2010-2035*. Jakarta: Mahkamah Agung Republik Indonesia.
- Mahkamah Konstitusi, 2012. Laporan Tahunan 2011 Menegakkan Negara Demokrasi Konstitusional Jakarta: Konstitusi Press.
- Mahkamah Konstitusi, 2010. Rencana Strategis Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia 2010-2014. Jakarta: Konstitusi Press.
- Mahkamah Konstitusi, 2009. Enam Tahun Mengawal Konstitusi dan Demokrasi. Jakarta: Konstitusi Press.
- Mahkamah Konstitusi, 2004. Cetak Biru Mahkamah Konstitusi. Jakarta: Konstitusi Press.
- Majchrzak, Ann (1984), *Methods for Policy Research (Applied Social Research Methods Series vol.3)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Manning, George dan Kent Curtis (2003). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Moleong, Lexy J. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosadkarya.
- Muhammadi, E. Aminullah dan B. Soesilo (2001). *Analisis Sistem Dinamis: Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. Jakarta: UMJ Press.
- Narayan, VK, dan Deborah J. Armstrong (2005). *Causal Mapping for Research in Information Technology*. London: Sage Publication, Inc.
- Nourthouse, Peter Guy (2004). *Leadership Theory and Practice (3rd ed)*. California, London, New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Perusich, Karl (ed) (2010). *Cognitive Maps*. Vukovar: Intech.
- Portugali, Juval (ed) (1996). *The Construction of Cognitive Maps*. Dordrecht/Boston / London: Kluwer Academic Publisher.
- Rasyid, Muhammad Ryaas (2002) *Makna Pemerintahan : Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

- Tim Penyusun Bahan Buku Mahfud MD di Mahkamah Konstitusi dalam Liputan Pers. (2010). *Mahfud MD di Mahkamah Konstitusi dalam liputan Pers*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Tim Penyusun Hukum Acara Mahkamah Konstitusi. (2010). *Hukum Acara Mahkamah Konstitusi*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Tim Penyusun Profil Mahkamah Konstitusi. (2010). *Profil Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Tim Penyusun Undang-Undang Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2003 Tentang Mahkamah Konstitusi*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Tim Penyusun Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. (2011). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Hasil Amandemen*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MKRI.
- Vensim User's Guide Version 5* (2007). United State of Amerika: Ventana Systems, Inc.
- Wahjosumidjo (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Widyaharto, Bob (2007), *Telaah Kepemimpinan Politik Ekonomi Efektif*, Jakarta:
- Winkler, Ingo (2010). *Contemporary Leadership Theorie*. Berlin: Physia-Verlag
- Wirjana, Bernardine R. dan Susilo Supardo (2002) *Kepemimpinan, (Dasar-dasar dan Pengembangannya)* Yogyakarta: Andi.
- Zoelva, Hamdan. (2005). *Impeachment Presiden, Alasan Tindak Pidana Pemberhentian Presiden Menurut UUD 1945*. Jakarta: Konstitusi Press.

SERIAL (ARTIKEL/JURNAL/MAJALAH):

- Ackermann, Fran dan Colin Eden. (2002) *Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector*. Glasgow, UK: European Journal of Operational Research.
- Ackermann, Fran, et all (April 1992). Getting Started with Cognitive Mapping. *7th Young OR Conference*, University of Warwick, 13-15 April 1992.
- Almamalik, Lukmanulhakim (Januari 2004). *Tutorial Pengenalan Software Vensim PLE*.

- Almamalik, Lukmanulhakim (Februari 2004). *Tutorial Pembuatan Causal Loop Diagram Dengan Software Vensim PLE*.
- House, R.J., dan R.N. Aditya (1997). *The Social Study of Leadership: Quo Vadis?*, *Journal of Management*, 23. H.409-473.
- Kim, Dong-Hwan (2005) . *Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crises of South Korea and Malaysia: A Comparative Study*. *Internasional Review of Public Administration*. Vol. 09, No.2, h.31-38.
- Kim, Dong-Hwan (2000). *A Simulation Method of Cognitive Maps*. 1st *International Conference on System Thinking in Management*, Deakin University, Australia.
- Kim, Dong-Hwan (1999) *Systems Thinking in the Management of Korean Economic Crisis*. Chung –Ang University, School of Public Affair.
- Kim, Dong-Hwan *A Method for Direct Conversion of Causal Maps into SD Models: Abstrack Simulation with NUMBER*. Chung –Ang University, School of Public Affair.
- Leksana, *Learning Organization*. Jakarta: Strategic Solution Center. www.ssenco.com
- Maani, K.E and Cavana, R.Y. (2000). *Systems Thinking and Modelling: Understanding Change and Complexity*, Prentice Hall, Auckland.
- Mackenzie, N. & Knipe, S. (2006). *Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology*. *Issues In Educational Research*, Vol 16, 193-205.
- Majalah Gatra Edisi 8/XVI 6 Januari 2010
- MaPPI FHUI, 2006, Abstraksi Penelitian “Lembaga Pengawas Sistem Peradilan (Pidana) Terpadu”. Jakarta
- McKay, Judy and Peter Marshall. (2001) . *The dual imperatives of action Research*. *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59. MCB University Press
- Ogbonna, Emmanuel dan Llyod C. Harris (2002). *Organizational Culture: A Ten Year, Two-Phase Study of Change in UK Food Retailing Sector*. *Journal Of Management Studies*, 39:5 July 2002. H: 673 – 706.

- Prihantika, Ita dan Sudarsono Hardjosukarto (2011) *The Casual Map of The Mayor's Policies on Regional Competitiveness*. Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Page 74-87.
- Situngkir, Hokky (2004). Penggunaan Fuzzy Cognitive Mapping dalam Konstruksi Analisis Sosial. Working Paper, Bandung Fe Institute.
- Sorensen, Lene dan Rene Victor Valqui Vidal (2008). *Evaluating Six Soft Approaches*. *Economic Analysis Working Papers* 7th Volume-Number 9
- Zoelva, Hamdan. (2007) Paradigma Baru Ketatanegaraan Pasca Perubahan UUD 1945. Jurnal Negarawan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Zoelva, Hamdan. (2006) Sistem Penyelenggaraan Kekuasaan Negara Setelah Perubahan UUD 1945. Jurnal Negarawan. Jakarta: Sekretariat Negara.

KARYA AKADEMIS NON CETAK

- Ellu , Wilfridus B.(2007) Peranan kuasa-pengetahuan dalam pengorganisasi bisnis mikro : Studi kasus atas Peranan wacana birokrasi versus konsep learning organization dalam pengorganisasian bisnis mikro pada Bank Rakyat Indonesia periode 1984-2006. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Indonesia (disertasi tidak diterbitkan).
- Montasser, Deon (2007). Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar dan Keinovasian Perusahaan. Studi Kasus Pada PT. Exelcomindo Pratama, Tbk. Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Indonesia (tesis tidak diterbitkan).
- Prihantika, Ita (2011). *Causal Map* Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus Walikota Joko Widodo Dalam Merumuskan Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo. Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Indonesia (tesis tidak diterbitkan).

MAKALAH SEMINAR, KONFERENSI DAN SEJENISNYA

Hardjosukarto, Sudarsono (2011, September). *Soft System Methodology*. Makalah dipresentasikan pada Pendidikan dan Latihan SPIMNAS. Jakarta:

Hardjosukarto, Sudarsono (2011). *Berfikir Serba Sistem (System Thinking) dan Komponen Terkait*. Makalah dipresentasikan pada Lembaga Administrasi Negara, Jakarta:

Hardjosukarto, Sudarsono (2010). *Learning Organization di Instansi Pemerintah*.

Makalah dipresentasikan pada Lembaga Administrasi Negara, Jakarta:

Mahfud MD, Mohammad (2011). *Hubungan Antar Lembaga Dalam Penegakkan Hukum yang Berkeadilan*. Makalah dipresentasikan pada Acara Temu Wicara Mahkamah Konstitusi. Jakarta:

Mahfud MD, Mohammad (2010, Februari). *Sambutan Ketua Mahkamah Konstitusi dalam Penandatanganan Nota Kesepahaman antara MPR RI dengan MKRI*. Jakarta

DOKUMEN

Kesepahaman Bersama Antara Mahkamah Konsitusi RI dengan PT Industri Telekomunikasi Indonesia Persero Tentang Pengkajian dan Pengembangan Sarana dan Prasaranan Teknologi Perisalah Mahkamah Konstitusi RI (2011) Jakarta:

Nota Kesepahaman Antara Kepolisian Negara RI dengan Mahkamah Konsitusi RI Tentang Penegakan Hukum Terhadap Tindak Pidana Pemilihan Umum Kepala Daerah (2010) Jakarta:

Nota Kesepahaman Antara Majelis Permusyawaratan Rakyat RI dengan Mahkamah Konsitusi RI Tentang Program Sosialisasi Konstitusi dan Pengembangan Budaya Sadar Berkonstitusi. (2010) Jakarta:

Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 01/PMK/2003 Tentang Tata Cara Pemilihan Ketua dan Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi.

Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 02/PMK/2003 Tentang Kode Etik dan Pedoman Tingkah Laku.

Peraturan Mahkamah Konsitusi Nomor 06/PMK/2005 Tentang Pedoman Beracara dalam Perkara Pengujian Undang-Undang.

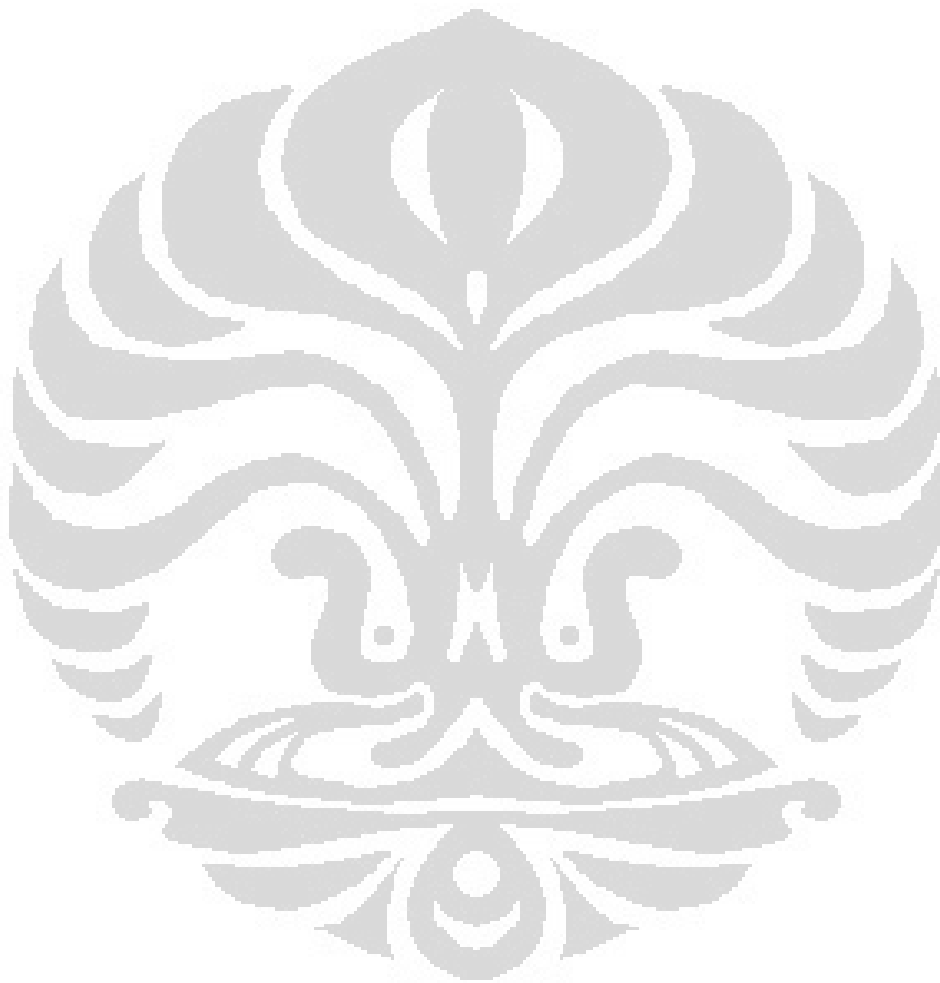
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 07/PMK/2005 Tentang Pemberlakuan Deklarasi Kode Etik dan Perilaku Hakim Konstitusi.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 08/PMK/2006 Tentang Pedoman Beracara Dalam Sengketa Kewenangan Konstitusional Lembaga Negara.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 11/PMK/2006 tentang Pedoman Administrasi Yustisial Mahkamah Konstitusi.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 12/PMK/2008 Tentang Prosedur Beracara Partai Politik.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 15/PMK/2008 Tentang Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Kepala Daerah.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 16/PMK/2009 Tentang Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 17/PMK/2009 Tentang Pedoman Beracara Dalam Perselisihan Hasil Pemilihan Umum presiden Dan Wakil Presiden
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 18/PMK/2009 Tentang Pedoman Pengajuan Permohonan Elektronik (*Electronic Filing*) Dan Pemeriksaan Persidangan Jarak Jauh (*Video Conference*)
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 19/PMK/2009 Tentang Tata Tertib Persidangan
- Peraturan Mahkamah Konstitusi Nomor 21/PMK/2009 Tentang Pedoman beracara dalam memutus pendapat Dewan Perwakilan Rakyat Mengenai Dugaan Pelanggaran oleh Presiden dan/atau Wakil Presiden.
- Survei Aksesibilitas Publik. (2011) Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Jakarta:
- Survei Pelayanan Administrasi Umum. (2011) Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Jakarta:
- Survei Pelayanan Perkara. (2011) Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Jakarta:
- Survei Persepsi Media. (2011) Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Jakarta:

WAWANCARA

Asrun, Andi Muhammad (2012, Juni 1). Wawancara Pribadi.

Muhidin (2012, Mei 28). Wawancara Pribadi.

Sidauruk, Kasianur (2012, Mei 25). Wawancara Pribadi.



Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara

Pertanyaan-pertanyaan wawancara dibawah ini untuk mengetahui bagaimana kebijakan yang telah diterapkan Prof. Dr. Moh Mahfud MD dalam memimpin Mahkamah Konstitusi serta gaya kepemimpinannya.

A. Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pengadilan

1. Bagaimana mengimplementasikan nilai-nilai inti pengadilan di MK (aksesibilitas, kecepatan dan ketepatan waktu, kesetaraan, keadilan, dan lain-lain)
2. Bagaimana kebijakan hubungan kerjasama dengan profesional hukum dan mitra lainnya (asosiasi pengacara, jaksa, lembaga penegak hukum, lembaga pemerintah)
3. Bagaimana kebijakan mengkomunikasikan visi, tujuan, program, dan hasil pengadilan kepada pengguna layanan peradilan, dan masyarakat
4. Bagaimana kebijakan pengembangan budaya manajemen professional, termasuk pelatihan dan pendidikan keterampilan manajemen
5. Bagaimana cara mengantisipasi dan mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dihadapi MK dan merumuskan serta mengambil kebijakan dan program yang inovatif sebagai tanggapan
6. Bagaimana melibatkan secara aktif seluruh pegawai MK dalam mengkomunikasikan dan melaksanakan visi, tujuan, dan program dan mengidentifikasi tantangan dan solusi melalui komunikasi dua arah
7. Adakah upaya menyusun system pendaftaran dan manajemen perkara yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta memungkinkan pengawasan dan evaluasi kinerja
8. Adakah upaya menyusun program pengumpulan informasi yang dapat dipercaya yang berkaitan dengan indikator kualitas (misalnya, survei terhadap staf MK, para pencari keadilan, mitra professional)

B. Kebijakan Pengadilan

1. Bagaimana upaya untuk menetapkan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sesuai dengan visi MK dan mengembangkan strategi, kebijakan dan prosedur untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pengadilan

C. Sumber Daya Manusia, Materi dan Keuangan

1. Bagaimana kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di MKRI yang berbasis analisis beban kerja
2. Bagaimana menjamin nilai-nilai professional yang terkait dengan fungsi hakim dapat dipertahankan dan diselaraskan dengan nilai-nilai inti pengadilan
3. Bagaimana kebijakan mengenai pendidikan dan pelatihan para hakim dan pegawai
4. Bagaimana kebijakan pengelolaan sumber daya materi di MKRI agar dikelola dengan baik
5. Bagaimana kebijakan pengelolaan sumber daya keuangan di MKRI melalui proses penganggaran yang rasional

D. Proses Peradilan

1. Bagaimana upaya untuk memastikan bahwa proses hukum di MK memelihara keseimbangan antara ketepatan waktu dan efisiensi di satu sisi, dan kualitas layanan pengadilan dan keputusan pengadilan di sisi lain
2. Bagaimana upaya untuk memastikan pembagian tugas yang efektif dan efisien di antara para hakim dan staf pengadilan

E. Kebutuhan dan Kepuasan Pengguna Layanan

1. Bagaimana upaya mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tingkat kepuasan para mitra dan masyarakat, dengan mengacu kepada pernyataan misi MKRI
2. Bagaimana upaya melakukan perubahan sebagai respon atas hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas layanan-layanan MKRI dan meningkatkan kepuasan para mitra dan masyarakat

F. Peradilan yang Terjangkau dan Mudah di Akses

1. Bagaimana kebijakan menentukan proses peradilan yang terjangkau
2. Bagaimana upaya memastikan akses fisik terhadap layanan di MKRI
3. Bagaimana upaya memastikan akses maya terhadap layanan di MKRI

G. Kepercayaan dan Keyakinan Masyarakat

1. Bagaimana cara membangun proses komunikasi untuk memastikan masyarakat memahami dan menyadari tugas MKRI, proses-proses dan keputusan-keputusannya
2. Bagaimana upaya menyediakan informasi mengenai kinerja pengadilan secara teratur kepada para pencari keadilan, masyarakat dan professional hukum.
3. Bagaimana peluang keberlanjutan program dan kebijakan kepemimpinan Mahfud MD, apakah masih bisa berlanjut pada periode berikutnya?
4. Apa faktor utama pendukung/penghambatnya?

Pedoman Wawancara

Pertanyaan-pertanyaan wawancara dibawah ini untuk mengetahui bagaimana kebijakan yang telah diterapkan Prof. Dr. Moh Mahfud MD dalam memimpin Mahkamah Konstitusi

1. Sudah berapa lama Anda berperkara di MK?
2. Sudah berapa lama Anda mengenal Moh Mahfud MD?
3. Sebagai seorang pemimpin, bagaimana kepemimpinan Mahfud MD dalam memimpin MK?

Pelayanan Penerimaan Perkara

4. Bagaimana menurut Anda tentang informasi dalam mengajukan permohonan perkara ?
5. Bagaimana menurut Anda tentang Prosedur pelayanan konsultasi dan penerimaan permohonan perkara?

6. Bagaimana menurut Anda tentang Petugas pelayanan konsultasi dan penerimaan permohonan perkara?
7. Bagaimana menurut Anda tentang jeda waktu antara pengajuan permohonan perkara hingga penetapan jadwal sidang?
8. Bagaimana menurut Anda tentang peralatan di MK dalam menjamin kecepatan pelayanan konsultasi dan penerimaan permohonan perkara?
9. Bagaimana menurut Anda tentang pelayanan konsultasi dan penerimaan permohonan perkara secara online? Apakah Anda pernah menggunakannya?
10. Apa saran dan rekomendasi mengenai pelayanan konsultasi dan penerimaan permohonan perkara?

Pelayanan Persidangan

11. Bagaimana menurut Anda tentang informasi mengenai persidangan?
12. Bagaimana menurut Anda tentang Prosedur pelayanan persidangan?
13. Bagaimana menurut Anda tentang Petugas pelayanan persidangan?
14. Bagaimana menurut Anda tentang peralatan di MK dalam menjamin kecepatan pelayanan persidangan?
15. Bagaimana menurut Anda dengan kualitas *video conference*? Apakah Anda pernah menggunakannya?
16. Apa saran dan rekomendasi mengenai pelayanan persidangan?

Risalah dan Putusan

17. Bagaimana menurut Anda tentang informasi mengenai Risalah dan Putusan?
18. Bagaimana menurut Anda tentang Prosedur pelayanan Risalah dan Putusan?
19. Bagaimana menurut Anda tentang Petugas pelayanan Risalah dan Putusan?
20. Bagaimana menurut Anda tentang peralatan di MK dalam menjamin kecepatan pelayanan Risalah dan Putusan?
21. Bagaimana menurut Anda tentang pelayanan Risalah dan Putusan secara online? Apakah Anda pernah menggunakannya?
22. Apa saran dan rekomendasi mengenai pelayanan persidangan?

Lampiran 2 : Biodata Mahasiswa

Data Pribadi

Nama lengkap : Hadian Taofik Rochman, S.Sos.
 Tempat/Tanggal Lahir: Bandung, 13 Januari 1984
 Email : hatarojundillah@yahoo.com
 Alamat Rumah : Jl. Madrasah, Griya Insani Kukusan No.A4 Rt 02/
 Rw 03, Kelurahan Kukusan, Kecamatan Beji, Depok

Keluarga

Orang Tua : Ir Endang Sutiana dan Aam Amalia
 Anak ke : 1 (satu) dari 3 (tiga) bersaudara
 Istri : Indri Rachmadila, S.Sos.
 Anak : Naira Ismazahida Alifia Rachman

Pendidikan Formal

Tahun 2010-2012 : Magister Administrasi Kebijakan Publik, FISIP UI
 Tahun 2003-2007 : Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan
 Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran
 Tahun 2002-2003 : Madrasah Aliyah Persatuan Islam Manba'ul Buda
 Bandung
 Tahun 2000-2002 : Madrasah Aliyah Persatuan Islam Tarogong Garut
 Tahun 1998-2002 : Madrasah Tsanawiyah Persatuan Islam Tarogong Garut
 Tahun 1995-1998 : SMP Negeri 16 Kota Bandung
 Tahun 1989-1995 : SD Negeri Cimenyan II Kabupaten Bandung

Pengalaman Kerja

Tahun 2009-Sekarang: Pegawai Negeri Sipil Mahkamah Konstitusi
 Republik Indonesia
 Tahun 2008-2009 : Tenaga Perbantuan di Dewan Perwakilan Daerah
 Republik Indonesia
 Tahun 2004-Sekarang: Manager Nasyid Get-F