

10-2022

An Interdisciplinary Legal Study of the Organisation of the Courts: The Methodological Consequences of the Meeting between Legal and Management Approaches (Penelitian Hukum Interdisipliner pada Organisasi Peradilan: Pertemuan Pendekatan Hukum dan Pendekatan Manajemen Serta Konsekuensi Metodologisnya)

Dian Rositawati

Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera, dian.rosita@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/ijsls>



Part of the [Courts Commons](#), [Judges Commons](#), [Legal Writing and Research Commons](#), and the [Rule of Law Commons](#)

Recommended Citation

Rositawati, Dian (2022) "An Interdisciplinary Legal Study of the Organisation of the Courts: The Methodological Consequences of the Meeting between Legal and Management Approaches (Penelitian Hukum Interdisipliner pada Organisasi Peradilan: Pertemuan Pendekatan Hukum dan Pendekatan Manajemen Serta Konsekuensi Metodologisnya)," *The Indonesian Journal of Socio-Legal Studies*: Vol. 2: No. 1, Article 5.

DOI: 10.54828/ijsls.2022v2n1.5

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/ijsls/vol2/iss1/5>

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Law at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in The Indonesian Journal of Socio-Legal Studies by an authorized editor of UI Scholars Hub.



Penelitian Hukum Interdisipliner pada Organisasi Peradilan: Pertemuan Pendekatan Hukum dan Pendekatan Manajemen serta Konsekuensi Metodologisnya

Dian Rositawati

Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera

Abstrak

Tulisan ini mendiskusikan hubungan antara prinsip hukum dan prinsip manajemen dalam organisasi peradilan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap pelaksanaan fungsi peradilan. Sebagai sebuah organisasi, lembaga peradilan terikat pada prinsip-prinsip hukum, terutama prinsip independensi, sebagaimana tercantum dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan. Namun, pengadilan sebagai sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen yang antara lain memandang organisasi dari aspek efisiensi, efektivitas dan kualitas pelayanan. Tulisan ini membahas mengenai bagaimana pertemuan, interaksi dan ketegangan antara kedua prinsip ini di dalam organisasi peradilan, serta bagaimana konsekuensi metodologisnya. Dalam pembahasan tentang metodologi tulisan ini akan menjelaskan tentang penerapan metode penelitian hukum interdisipliner sebagai konsekuensi dari dinamika dua perspektif tersebut dalam organisasi peradilan. Pembahasan tentang metodologi juga akan menjangkau aspek teknis dari penerapan metode penelitian, sehingga diharapkan dapat memenuhi fungsi praktis untuk membantu peneliti hukum melakukan penelitian hukum interdisipliner.

Kata Kunci: *interdisipliner, penelitian hukum, metodologi penelitian, peradilan, manajemen peradilan, organisasi peradilan.*

Abstract

This article presents the relationship between legal principles and management principles in the judicial organization and how they affect the judiciary's performance. As an organization, the judiciary is bound by the rule of law principles, especially the principle of judicial independence, as stated in the constitution and laws. However, the courts as an organization are also influenced by management principles, which include viewing public organizations from efficiency, effectiveness, and service quality perspectives. This paper discusses the interaction and tension between these principles in a judicial organization and their methodological consequences. In the discussion about methodology, this paper will elaborate on the application of interdisciplinary legal research methods as a consequence of the dynamics between the two perspectives in the judicial organization. The discussion of the methodology will also cover the technical aspects of the application of research methods, so it is expected to fulfill a practical function in assisting legal researchers in applying interdisciplinary legal research.

Keywords: *interdisciplinary, legal research, research methodology, justice, judicial management, judicial organization*



I. Pengantar

Seperti halnya lembaga peradilan di berbagai negara, setidaknya terdapat dua pendekatan yang mewarnai bekerjanya suatu organisasi peradilan. Di satu sisi terdapat pendekatan hukum yang di dalamnya terkandung prinsip independensi peradilan sebagai karakter utama dari sebuah lembaga peradilan; dan di sisi lain terdapat pendekatan manajemen yang berkaitan dengan tata kelola suatu organisasi peradilan. Reformasi peradilan di banyak negara juga didorong oleh setidaknya dua hal. Pertama, sebagai upaya untuk memperkuat independensi peradilan; dan kedua, untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas lembaga peradilan seiring dengan meningkatnya jumlah perkara yang masuk ke pengadilan dan pentingnya meningkatkan kualitas layanan publik. Oleh karenanya, diskursus mengenai pendekatan hukum dan pendekatan manajemen peradilan serta interaksi antara dua pendekatan ini, merupakan topik diskusi sehari-hari para pengamat dan praktisi peradilan.

Contoh perkembangan organisasi peradilan juga dapat dilihat dalam studi kasus di Indonesia, khususnya pasca penyatuan atap organisasi peradilan yang terjadi di tahun 2004.¹ Pasca penerapan sistem satu atap, Mahkamah Agung (MA) bukan hanya menjalankan fungsinya sebagai pengadilan tertinggi, tetapi juga bertanggung jawab atas administrasi anggaran dan personel untuk semua pengadilan di seluruh Indonesia. Diskusi lembaga peradilan dari pendekatan manajemen semakin menguat pasca implementasi sistem satu atap pada MA yang memiliki konsekuensi terhadap organisasi MA. Setelah beralihnya kewenangan administrasi peradilan dari tangan pemerintah ke MA, organisasi MA bertransformasi dari organisasi klasik pengadilan yang sederhana dan berpusat pada hakim, menjadi organisasi kompleks berskala besar dengan koordinasi, hierarki dan pembagian kerja yang rumit. Penggunaan istilah *satu atap* merefleksikan integrasi antara kewenangan teknis yudisial dan kewenangan administrasi yudisial dalam *satu atap*, yaitu di bawah MA.²

¹ Sistem satu atap diperkenalkan pertama kali dalam UU No. 35 tahun 1999 tentang Kekuasaan Kehakiman, dan berlaku secara efektif pada tahun 2004. Sistem ini bertujuan memperkuat independensi peradilan dari intervensi Pemerintah, yang selama 30 tahun menyalahgunakan kewenangan administrasi peradilan untuk mempengaruhi hakim dan peradilan demi kepentingan Pemerintah otoritarian Orde Baru.

² Peradilan di Indonesia sebelum reformasi 1998 memiliki reputasi yang buruk, baik dari sisi pemenuhan prinsip independensi peradilan maupun dari sisi profesionalisme hakim dan organisasi. Hingga di tahun 1999, peradilan mengalami perubahan signifikan dengan berpindahnya kewenangan mengelola administrasi peradilan dari Pemerintah kepada Mahkamah Agung yang kemudian dikenal sebagai “sistem satu atap.”



Berbagai tulisan yang membahas organisasi peradilan maupun organisasi hukum telah banyak dilakukan oleh para peneliti hukum, antara lain dapat ditemukan dalam tulisan Sebastiaan Pompe (2005) tentang MA di Indonesia sejak masa kolonial hingga sebelum reformasi, lalu tulisan Adriaan Bedner (2001) tentang peradilan tata usaha negara dan tulisan Fachrizal Afandi (2021) tentang Kejaksaan Agung. Tulisan ini merupakan pembelajaran dari penelitian yang penulis lakukan terhadap organisasi MA, khususnya pasca penerapan sistem satu atap.³ Penelitian tersebut mencoba melakukan evaluasi terhadap pengelolaan administrasi peradilan melalui penerapan sistem satu atap pada MA, serta bagaimana dampaknya terhadap hakim dan pengadilan dari perspektif independensi peradilan. Sebagai seorang yang berlatar belakang pendidikan di bidang hukum, dalam penelitian ini penulis menemukan berbagai aspek non-hukum yang perlu dicermati dan berpengaruh terhadap bekerjanya suatu organisasi hukum seperti pengadilan, misalnya perspektif politik, ekonomi, sosial, manajerial, dan seterusnya. Tulisan ini akan fokus pada hubungan antara aspek hukum dan manajemen dalam organisasi peradilan. Lembaga peradilan, sebagaimana halnya lembaga publik lainnya, dipengaruhi oleh prinsip-prinsip hukum antara lain melalui pembatasan-pembatasan dalam peraturan perundangan yang mengatur kewenangan, jaminan independensi, syarat dan tahapan seleksi hakim dan seterusnya. Namun di sisi lain, sebagai sebuah organisasi publik yang utuh, lembaga peradilan pun tidak lepas dari bekerjanya prinsip-prinsip manajemen yang mengatur mengenai sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM), penganggaran, pemenuhan fasilitas, tata kerja, dan seterusnya.

Dalam penelitian tentang pelaksanaan sistem satu atap, penulis mencoba melihat bagaimana hubungan antara prinsip hukum dan prinsip manajemen dalam lembaga peradilan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja peradilan. Penelitian tersebut sekaligus ingin memperlihatkan bahwa hukum bukanlah satu-satunya faktor penentu bekerja atau tidaknya suatu lembaga hukum. Penelitian tentang organisasi peradilan dengan fokus pada pelaksanaan sistem satu atap, merupakan studi kasus yang sangat baik untuk membahas pertemuan antara dua prinsip: prinsip-prinsip hukum dan prinsip-prinsip

³ Sepanjang tahun 2015-2019, penulis melakukan penelitian dalam rangka penulisan disertasi pada Tilburg School of Law, Universitas Tilburg, Belanda, dengan judul: *Judicial Governance in Indonesia, Judicial Independence under the One Roof System*. Penelitian dalam disertasi ini bertujuan melakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem satu atap pada MA dari kerangka pikir independensi peradilan dan quality manajemen. Tulisan ini dapat diakses pada: https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/32018824/Rositawati_Judicial_16_12_2019.pdf



manajemen. Meskipun tujuan dari sistem satu atap adalah untuk mewujudkan independensi peradilan, namun pengaruh prinsip-prinsip manajemen terhadap prinsip independensi peradilan—dan sebaliknya—merupakan salah satu aspek terpenting yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan sistem satu atap. Sebagai sebuah organisasi, lembaga peradilan terikat pada prinsip-prinsip *rule of law*, terutama prinsip independensi, sebagaimana tercantum dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan. Namun, pengadilan sebagai sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen yang antara lain memandang organisasi publik dari aspek efisiensi, efektivitas dan kualitas pelayanan.

Tulisan ini akan membahas mengenai bagaimana pertemuan, interaksi dan ketegangan antara kedua prinsip ini di dalam organisasi peradilan, serta bagaimana konsekuensi metodologis dari penelitian ini berdasarkan pengalaman penelitian penulis. Pertemuan dua paradigma dalam organisasi peradilan menuntut dilakukannya penelitian interdisipliner yang menggabungkan dua pendekatan: yaitu pendekatan hukum dan pendekatan manajemen. Pendekatan interdisipliner dalam penelitian hukum dapat memberikan solusi untuk mengatasi keterbatasan pendekatan hukum yang kerap kali belum dapat menjawab berbagai permasalahan dalam praktik. Pada bagian pertama penulis akan menjelaskan tentang pertemuan antara pendekatan hukum dan pendekatan manajemen di dalam organisasi peradilan, termasuk interaksi dan ketegangan di antara dua pendekatan ini. Selanjutnya pada bagian kedua akan dijelaskan bagaimana konsekuensi metode penelitian yang perlu diterapkan, termasuk sumber-sumber data, cara memperoleh data dan informasi serta hal-hal penting yang perlu diperhatikan ketika meneliti suatu organisasi peradilan secara interdisipliner khususnya dengan memperhatikan dua pendekatan tersebut. Bagian kedua tulisan ini juga menjangkau beberapa aspek teknis dari penerapan metode penelitian, sehingga diharapkan dapat memenuhi fungsi praktis untuk membantu peneliti hukum melakukan penelitian hukum interdisipliner.



II. Pertemuan antara Pendekatan Hukum dan Pendekatan Manajemen pada Organisasi Peradilan

2.1. Transformasi Organisasi Peradilan: dari Organisasi Klasik Berpusat pada Hakim ke Organisasi yang Kompleks

Di masa lalu, peradilan dipandang sebagai organisasi profesi dengan hakim sebagai pusatnya. 4 Gerakan untuk memahami pengadilan sebagai sebuah organisasi yang utuh dimulai pada tahun 1960-an dan 1970-an yang bertujuan untuk memahami pengadilan sebagai birokrasi. 5 Menurut Mintzberg, birokrasi profesional adalah organisasi yang terdiri dari para spesialis yang telah melalui pelatihan khusus dan memiliki kendali atas kualitas suatu proses dan produksi. 6 Pengadilan pada awalnya didesain sebagai suatu organisasi yang berfokus pada kompetensi profesional, yang dimanifestasikan dalam diri para hakim, dan mereka inilah yang dianggap sebagai penentu kualitas organisasi. 7 Dalam suatu lembaga pengadilan, hakim adalah elemen sentral dan staf pengadilan dilihat hanya sebagai struktur pendukung yang memberikan layanan kepada hakim dalam menjalankan fungsinya.⁸ Dalam desain klasik organisasi pengadilan, penyelenggaraan pengadilan didasarkan pada asas kolegialitas dan dikoordinasikan oleh seorang hakim ketua yang dipilih berdasarkan asas *primus inter pares*.⁹ Kualitas lembaga peradilan sebagian besar terlihat dalam pekerjaan dan produk hakim, yaitu putusan atau putusan pengadilan. Oleh karena itu, evaluasi individu hakim merupakan elemen penting dari penyelenggaraan peradilan dan difokuskan pada proses seleksi dan evaluasi kinerja hakim.¹⁰

Seiring dengan terjadinya transformasi organisasi peradilan, para ahli berpendapat bahwa peradilan perlu dikaji sebagai sebuah organisasi yang kompleks. Di banyak negara, fenomena birokratisasi dan meningkatnya jumlah perkara telah menyebabkan meningkatnya skala dan kompleksitas peradilan, yang pada akhirnya melipatgandakan

⁴ Fix-Fierro, 2003, hal. 146.

⁵ Lihat antara lain dalam tulisan Wolf Heydebrand, *Organizational Contradictions*, 1977, 83–107; Mohr, Lawrence B., “Organizations, Decisions, and Courts,” *Law & Society Review*, Vol. 10, No. 4, Summer, 1976, hal. 621–42.

⁶ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, 1983.

⁷ Fix-Fierro, 2003, 146; Heydebrand, *Context of Public Bureaucracies*, 1977, hal. 765.

⁸ Richard Mohr and Francesco Contini, “Conflicts and Commonalities in Judicial Evaluation,” *Oñati Socio-legal Series* [online] 4 (2014): hal. 843–62.

⁹ Heydebrand, 1977, hal. 766.

¹⁰ Mohr dan Contini, 2008, hal. 56–7.



jumlah hakim dan staf pengadilan yang mendukung mereka.¹¹ Perubahan bentuk, ukuran dan desain organisasi peradilan berpengaruh pada pelaksanaan fungsi pengadilan sehari-hari seperti bagaimana keputusan dibuat, bagaimana suatu perkara diselesaikan, dan bagaimana anggaran dan sumber daya dikelola.

Di masa lalu, diskusi tentang peradilan sering kali didominasi oleh perdebatan mengenai bagaimana memperkuat independensi peradilan dan menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi independensi peradilan, misalnya independensi dari pengaruh eksekutif atau legislatif. Dari sudut pandang klasik negara hukum, terdapat prinsip-prinsip yang membingkai diskusi tentang pengadilan di seluruh dunia, yaitu prinsip-prinsip yang membingkai diskusi tentang pengadilan di seluruh dunia, yaitu prinsip-prinsip independensi peradilan dan *checks and balances*. Namun, kini terdapat berbagai penelitian yang menyelidiki bagaimana pengadilan bekerja yang menggabungkan perspektif hukum dan perspektif organisasi.¹² Berbagai kajian mengenai organisasi pengadilan juga diilhami oleh perubahan karakteristik organisasi pengadilan, dari suatu organisasi sederhana yang terdiri dari sekumpulan hakim dan sistem pendukungnya, menjadi organisasi yang lebih kompleks dengan hierarki dan pembagian kerja yang lebih kompleks.

¹¹ Fiss, 1983; Contini dkk. "Formula over Function? From Algorithms to Values," *Onati Socio-Legal Series* [online] 4, 2014, hal. 1099–116. <http://ssrn.com/abstract=2533902>; dan Fix-Fierro (2003) menjelaskan bahwa naiknya jumlah perkara litigasi terjadi di berbagai negara termasuk di Amerika Serikat, Jerman, Spanyol, Prancis, Belgia dan Portugal. Perkembangan ini berpengaruh pada ketepatan waktu dan biaya untuk memproduksi putusan pengadilan. Meski demikian, Fix-Fierro antara lain menanyakan apakah ledakan perkara benar-benar terjadi, dengan argumentasi bahwa permasalahan beban yang berlebihan, inefisiensi dan keterlambatan sering kali bersifat subyektif dan bergantung pada parameter dan kriteria evaluasi yang dipergunakan. Marc Galanter (1983 dan 1988, dalam "The Vanishing Court") dan Lawrence Friedman (1985 dalam "The Total Justice") menyanggah argumen bahwa meningkatnya jumlah litigasi menjadi penyebab meningkatnya perkara di pengadilan.

¹² Terdapat berbagai literatur yang membahas peradilan dari aspek organisasi dan manajemen antara lain: Wolf V. Heydebrand, "Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations," *Sociological Quarterly* 18, 1977, hal. 83–107; Wolf V. Heydebrand, "The Context of Public Bureaucracies: An Organizational Analysis of Federal District Courts," *Law & Society Review* 11, 1977, hal. 759–821; Hector Fix-Fierro, *Court, Justice and Efficiency: A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*, Oxford and Portland, Oregon, 2003; Francesco Contini dan David Carnevali, "The Quality of Justice in Europe: Conflicts, Dialogue and Politics," draft (N.p.: Research Institute on Judicial Systems, Italian National Research Council, June, 2010; Marc Galanter, "The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts," *Journal of Empirical Legal Studies*, Volume 1, Issue 3, hal. 459-570, November, 2004; Lawrence B. Mohr, "Organizations, Decisions, and Courts," *Law & Society Review*, Vol. 10, No. 4, Summer, 1976, hal. 621-642; Joseph Vining, "Justice, Bureaucracy, and Legal Method," *Michigan Law Review*, Vol. 80, No. 2, December 1981, hal. 248-258; Owen M. Fiss, "The Bureaucratization of the Judiciary," *Yale Law Journal* 92, 1983, hal. 1442–68.



Ketegangan antara prinsip independensi dan manajemen adalah masalah sehari-hari yang dihadapi oleh sebagian besar organisasi peradilan di seluruh dunia. Elaine Mak menyebutkan bahwa kerangka konstitusional bagi penyelenggaraan peradilan mencakup serangkaian prinsip-prinsip hukum-hukum klasik yang meliputi jaminan bagi lembaga peradilan dalam hubungannya dengan pilar-pilar negara lainnya, dan seperangkat prinsip-prinsip manajemen yang meliputi prinsip-prinsip “transparan”, “efektif”, dan “efisien”.¹³ Penjelasan tentang bagaimana prinsip-prinsip mulai mempengaruhi pengadilan, akan dibahas secara singkat di Bagian 2.2.1.

Fiex-Fierro memaparkan bahwa dari perspektif organisasi, peradilan dapat dilihat dari sudut pandang fungsinya sebagai “*processing capacity*” atau kapasitas memproses yang mencakup cara dan strategi yang digunakan oleh pengadilan untuk menangani pekerjaannya, sekaligus meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan perkara.¹⁴ Transformasi organisasi pengadilan dengan demikian juga berdampak pada perubahan dalam cara hakim dan pengadilan menjalankan tugasnya. Independensi peradilan tidak lagi menjadi satu-satunya isu utama yang didiskusikan saat membahas tentang organisasi peradilan. Perubahan cara pandang tentang bagaimana melihat organisasi publik termasuk pengadilan, juga menempatkan efisiensi sebagai salah satu fokus dalam melihat organisasi pengadilan, yang meliputi isu ketepatan waktu, produktivitas, penggunaan sumber daya, pendanaan, distribusi personel, dan seterusnya. Dalam realitanya kedua prinsip ini juga saling berinteraksi. Pemahaman tentang bagaimana kedua prinsip tersebut bekerja, saling berinteraksi, dan bersama-sama mempengaruhi organisasi pengadilan dan hakim, merupakan hal yang penting untuk memahami berbagai masalah dalam model tata kelola peradilan.

Meningkatnya kompleksitas organisasi peradilan juga menimbulkan beberapa masalah baru, antara lain sulitnya koordinasi internal, birokratisasi dalam pengambilan keputusan, meningkatnya produk-produk kebijakan organisasi, inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya, kekurangan anggaran, dan seterusnya. Persoalan kekurangan anggaran misalnya, juga banyak dibahas oleh para ahli hukum karena dinilai berdampak pada independensi peradilan. Pengelolaan dan keputusan mengenai anggaran sebagai

¹³ Elaine Mak, “De Rechtspraak in Balans,” PhD diss., Erasmus University, 2008, hal. 69–70.

¹⁴ Fix-Fierro, Hector, *Court, Justice and Efficiency: A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*, Oxford and Portland, Oregon, 2003, hal. 140.



domain kebijakan Pemerintah dinilai dapat mempengaruhi kemandirian pengadilan dan kurangnya anggaran dapat membuka risiko pada terjadinya intervensi peradilan. Melalui contoh ini saja, terlihat jelas bagaimana prinsip-prinsip di kedua area ini saling mempengaruhi.

Lebih jauh lagi, tuntutan tambahan sumber daya dan anggaran kerap kali disertai dengan tuntutan agar pengadilan dapat menguasai dan mengelola sumber daya secara lebih mandiri. Tuntutan seperti ini juga dapat menimbulkan konsekuensi bagi organisasi peradilan. Pemberian kewenangan yang lebih besar pada pengadilan untuk mengelola sumber daya mendorong pentingnya penerapan prinsip akuntabilitas. Prinsip akuntabilitas juga merupakan salah satu pintu masuk bagi pengejawantahan prinsip-prinsip manajerial yang bertujuan memastikan sumber daya pengadilan dikelola melalui proses yang transparan, efisien, sebagai bentuk tanggung jawab pada para pembayar pajak. Dengan alasan inilah, standar kualitas dan alat untuk mengevaluasi kinerja kualitas dikembangkan di peradilan di berbagai negara termasuk Singapura, Belanda, Spanyol, dan Amerika Serikat.¹⁵ Pada titik ini, interaksi dan ketegangan antara tuntutan pelaksanaan prinsip hukum (independensi, *check and balances*, dan seterusnya) dan prinsip manajemen (efisiensi, kualitas layanan dan seterusnya) semakin menguat.

Meskipun demikian, dalam praktiknya pemahaman yang lebih baik tentang bekerjanya dua prinsip ini di dalam organisasi peradilan justru dapat membantu memperkuat kinerja lembaga peradilan dan menguatnya pelaksanaan prinsip independensi peradilan. Penelitian tentang tata laksana peradilan (*judicial governance*) berupaya memperkenalkan penggunaan kerangka manajemen sebagai faktor pendorong independensi peradilan melalui penerapan *data and evidence based policy making* yang diharapkan dapat mengurangi pengambilan keputusan yang bersifat politis yang dapat memberikan risiko pada independensi hakim dan pengadilan. Prinsip manajemen dapat diterapkan untuk mendorong akuntabilitas organisasi peradilan yang lebih baik, namun dengan tetap memperhatikan penerapan prinsip independensi peradilan.

¹⁵ Beberapa instrumen yang dikembangkan pengadilan misalnya *CourTools* di Amerika Serikat, *RechtspraakQ* di Belanda, dan *Justice Score Card* di Singapura.



2.2. Interaksi dan Ketegangan antara Pendekatan Hukum dan Pendekatan Manajemen dalam Organisasi Peradilan

Pengaruh pendekatan manajemen ke lembaga publik juga tidak lepas dari munculnya gerakan “*New Public Management*” (NPM) atau Manajemen Publik Baru yang mendorong terjadinya transformasi di tubuh lembaga publik agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif dalam memberikan layanan pada masyarakat.¹⁶ Berbagai prinsip yang diperkenalkan oleh Gerakan NPM berangkat dari prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan pada lembaga privat, yang kemudian coba diterapkan pada lembaga publik. Gerakan yang sama mendorong terjadinya reformasi birokrasi pada lembaga publik di berbagai negara, antara lain di Amerika Serikat dan negara-negara di Uni Eropa. Pendekatan NPM memberikan definisi pada konsep “kualitas” yang dikaitkan dengan kemampuan suatu organisasi untuk dapat mencapai potensi maksimal dengan sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan suatu organisasi yang dapat bekerja secara optimal. Tesis utama dari gerakan manajemen baru pada lembaga publik ini menekankan pada pencapaian “efisiensi dan ‘efektivitas’, serta orientasi pada ‘layanan masyarakat.’”¹⁷ Gerakan NPM juga mendorong berkembangnya berbagai upaya untuk menerapkan pendekatan *quality management* (diterjemahkan sebagai manajemen mutu di Indonesia). Pendekatan manajemen mutu ini melahirkan berbagai sistem akreditasi, ISO, dan model-model pengukuran kualitas lainnya.

Pendekatan NPM pada awalnya tidak menyentuh transformasi di tubuh organisasi peradilan, namun berkembangnya perhatian pada gerakan 'manajemen publik baru' pada berbagai area lembaga publik pada akhirnya berdampak pada organisasi peradilan.¹⁸ Dalam kerangka gerakan manajemen publik yang baru, pengadilan tidak hanya dilihat sebagai suatu lembaga negara otoritas negara, tetapi juga sebagai lembaga layanan yang perlu mempertanggungjawabkan penggunaan uang wajib pajak. Gerakan reformasi

¹⁶ Terminologi ‘*new public management*’ pertama kalinya diperkenalkan oleh akademisi di Amerika Serikat dan Uni Eropa yang fokus di bidang politik dan administrasi publik, antara lain dalam tulisan: M. Barzelay, ‘*Origins of the New Public Management. An International View from Public Administration/Political Science*’, dalam K. McLaughlin, S.P. Osborne dan E. Ferlie (ed.), *New Public Management. Current Trends and Future Perspectives*, Routledge, 2002, hal. 15; dan G.Y. Ng, *Quality of Judicial Organisation and Checks and Balances*, Intersentia 2007, hal. 11.

¹⁷ Elaine Mak, *The European Judicial Organisation in a New Paradigm: The Influence of Principles of ‘New Public Management’ on the Organisation of the European Courts*, dalam *Jurnal European Law in Context*, Volume 14, Issue 6, 2006, hal. 7.

¹⁸ Mak, 2008, hal. 7



dalam manajemen pengadilan telah memicu banyak upaya untuk memperkenalkan berbagai jenis alat manajemen dan evaluasi.¹⁹ Perkembangan ini memicu berbagai upaya untuk menerapkan *quality management approach* (pendekatan manajemen mutu/kualitas) dalam organisasi pengadilan. Penerapan manajemen mutu dan pengembangan instrumen untuk mengevaluasi kinerja telah dikembangkan di peradilan di berbagai negara termasuk di Singapura, Belanda, Spanyol, dan Amerika Serikat. Pada konteks peradilan, meningkatnya jumlah perkara turut berkontribusi pada membesarnya organisasi pengadilan di satu sisi; dan di sisi lain terdapat kebutuhan pengadilan agar bekerja lebih efisien untuk menjawab tuntutan pelayanan publik dan mengantisipasi kecukupan anggaran. Hal ini membuat penggunaan berbagai standarisasi manajemen mutu semakin meluas, termasuk di berbagai pengadilan di seluruh dunia.

Pendekatan manajemen mutu di pengadilan dinilai dapat memberikan solusi terhadap organisasi publik dalam mengelola anggaran dan sumber dayanya, dengan menyediakan instrumen untuk mengevaluasi kinerja peradilan dan menghubungkannya pada penggunaan anggaran sebagai bentuk kongkret kontribusi pembayar pajak. Penerapan pendekatan manajemen mutu di pengadilan antara lain diperkenalkan dengan upaya mendorong penghitungan efisiensi pengadilan dengan mengombinasikan kecepatan proses (waktu) dan jumlah putusan yang diproduksi (produktivitas) serta menetapkan biaya atau anggaran per/putusan (satuan biaya). Ketepatan waktu dalam proses dinilai sebagai aspek penting dalam pendekatan manajemen mutu karena bahwa ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan hal mendasar bagi proses peradilan dan bagian dari hak-hak warga negara.²⁰

Dalam pendekatan manajerial, model-model pengukuran kinerja umumnya direalisasikan dalam bentuk-bentuk pengukuran kuantitatif melalui angka-angka yang lebih mudah diterima oleh para ahli manajemen, namun sulit diterima oleh para ahli hukum. Kecenderungan pendekatan manajemen mutu yang mengandalkan data kuantitatif dalam perumusan instrumen kualitas juga menuai kritik, terutama dari para hakim.²¹ Dalam organisasi peradilan seorang manajer umumnya memiliki kecenderungan

¹⁹ Berbagai pengadilan di dunia melaksanakan reformasi peradilan antara lain dengan menerapkan prinsip kualitas (*quality principles*) dan instrumen untuk pengukuran indikator kinerja misalnya *CourTools* di Amerika Serikat, *RechtspraakQ* di Belanda, dan *Justice Score Card* di Singapura.

²⁰ Contini dan Mohr, 2008, hal. 37.

²¹ Contini dan Mohr, 2008, hal. 37.



untuk menilai menggunakan data kuantitatif dalam mengukur efisiensi organisasi pengadilan karena dinilai lebih mampu memberikan gambaran umum dan generalisasi. Sementara seorang hakim menempatkan nilai lebih pada kualitas putusan secara individual. Reformasi birokrasi yang terjadi di berbagai negara termasuk di Indonesia, memperkenalkan berbagai aspek dan solusi-solusi manajerial yang kerap kali bersifat generik dan abai pada konteks lembaga hukum. Memang dalam organisasi peradilan dan ranah hukum terdapat hal-hal yang sulit untuk diungkapkan secara bermakna melalui data kuantitatif, misalnya kualitas keadilan, atau kualitas penalaran hukum dalam putusan peradilan.²² Kompetisi dalam memaknai nilai-nilai ini turut memicu ketegangan antara nilai manajerial dan nilai hukum dalam pengukuran kualitas kinerja organisasi pengadilan. Pendekatan manajerial pada organisasi peradilan umumnya fokus pada upaya meningkatkan efisiensi, misalnya dengan memperkenalkan sistem untuk meningkatkan produktivitas melalui penerapan jangka waktu, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.²³ Namun, di sisi lain terdapat kritik yang menyatakan bahwa fokus yang berlebihan pada efisiensi dan produktivitas dapat membahayakan kualitas keputusan pengadilan dan bahkan independensi internal hakim. Hakim didorong untuk menyelesaikan perkara secara cepat dalam jumlah yang besar, sehingga justru dapat berdampak pada kehati-hatian dalam membuat pertimbangan hukum yang berkualitas.

Perkembangan lain seiring dengan transformasi organisasi peradilan dan meluasnya penerapan pengukuran manajerial di peradilan juga berpengaruh pada model akuntabilitas peradilan. Akuntabilitas peradilan berkembang dari akuntabilitas individu menjadi akuntabilitas organisasi, di mana hakim juga dipandang sebagai bagian dari suatu organisasi.²⁴ Hakim tidak lagi dipandang hanya sebagai pengadil yang memeriksa dan memutus perkara, tetapi juga sebagai manajer yang bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik.²⁵ Namun, sistem akuntabilitas melalui pengukuran kualitas kinerja yang hanya fokus pada efisiensi dan produktivitas dapat berpengaruh pada cara hakim dan pengadilan menjalankan tugasnya. Para ahli hukum umumnya melihat kualitas pengadilan melalui

²² Contini dan Mohr, 2008, hal. 37.

²³ Contini dan Mohr, 2008, hal. 49.

²⁴ Francesco Contini and David Carnevali, "The Quality of Justice in Europe: Conflicts, Dialogue and Politics," draft (N.p.: Research Institute on Judicial Systems, Italian National Research Council, June 2010).

²⁵ Mohr dan Contini, 2014, hal. 1102



isi putusan pengadilan secara individu, termasuk penyajian fakta hukum, hukum dan doktrin yang relevan, dan penalaran hukum.²⁶ Ketika produktivitas dikaitkan dengan sistem penganggaran dan penggajian, tekanan pada hakim untuk memutus secara produktif di satu sisi, dan insentif untuk mendapatkan penghasilan lebih di sisi lain, pada akhirnya dapat berdampak pada perilaku hakim yang cenderung mengutamakan kecepatan dan produktivitas memutus, dibandingkan dengan kualitas individual putusan. Tentu saja, dari sisi akuntabilitas, baik produktivitas yang dinilai secara kuantitatif dan kualitas yang dilihat secara individu, merupakan tuntutan publik yang tidak bisa dinegasikan satu sama lain. Pada titik ini, perdebatan tentang bagaimana menyeimbangkan prinsip-prinsip hukum dan pendekatan manajemen menjadi penting untuk memberikan jawaban atas persoalan-persoalan organisasi peradilan.

Melalui paparan di atas, kita mendapatkan gambaran yang lebih jelas bagaimana pendekatan manajerial (antara lain melalui sistem standarisasi dan manajemen mutu) dan pendekatan hukum saling berinteraksi dan saling mempengaruhi organisasi peradilan. Oleh karena itu penelitian mengenai organisasi peradilan perlu mempertimbangkan kedua pendekatan tersebut. Bagian selanjutnya akan membahas mengenai implikasi metodologis dari penelitian organisasi peradilan.

III. Implikasi Metodologis

3.1. Penerapan Metode Penelitian Hukum Interdisipliner

Konsekuensi dari penelitian terhadap organisasi peradilan yang mengetengahkan problematika yang muncul sebagai dampak dari interaksi pendekatan manajemen dan pendekatan hukum menuntut dilakukannya penelitian yang bersifat interdisipliner. Pendekatan interdisipliner pada umumnya dimaksudkan sebagai pendekatan yang mengintegrasikan pengetahuan dan metode dari disiplin ilmu yang berbeda. Penelitian hukum interdisipliner merujuk pada penelitian hukum yang mengombinasikan pendekatan hukum dan pendekatan dari disiplin ilmu lain untuk memahami suatu persoalan hukum. Irianto menyatakan bahwa pendekatan interdisipliner yaitu penggabungan atau kombinasi konsep dan teori dari berbagai disiplin ilmu untuk mengkaji fenomena hukum, sehingga hukum tidak terisolasi dari konteks-konteks sosial,

²⁶ Linn A Hammergren, *Justice Reform and Development: Rethinking Donor Assistance to Developing and Transition Countries*. Oxon and New York: Routledge, 2014, hal. 106.



politik, ekonomi, budaya, di mana hukum berada.²⁷ Sebagaimana telah dijelaskan pada Bagian II tulisan ini, bahwa pelaksanaan dan berfungsinya organisasi peradilan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor hukum tetapi juga faktor-faktor non-hukum. Salah satu faktor yang dijelaskan di atas adalah faktor beroperasinya prinsip manajemen dalam organisasi peradilan. Sehingga jelas kiranya bahwa penelitian dengan menggunakan pendekatan hukum saja tidak akan dapat mengetengahkan permasalahan pada organisasi peradilan yang dipengaruhi oleh berlakunya prinsip hukum dan manajemen.

Mengapa pendekatan hukum saja tidak cukup untuk memahami organisasi peradilan? Mengapa penelitian hukum klasik dengan metode doktriner saja tidak cukup? Mengapa pendekatan interdisipliner diperlukan dalam penelitian organisasi peradilan? Penelitian doktriner dalam penelitian hukum memiliki peran yang teramat penting, karena dapat mengetengahkan analisis mengenai hukum baik dari sudut pandang historis, tekstual, maupun teoritis dengan menjelaskan mengenai kontestasi antar doktrin dan teori hukum. Namun penerapan metode doktriner memiliki batasan terutama jika pertanyaan penelitian juga menyentuh aspek praktik atau penerapan dari suatu ketentuan hukum tertentu. Untuk bisa menjawab pertanyaan bagaimana hukum bekerja di tataran praktik, pendekatan empiris perlu diterapkan. Pengumpulan data dan informasi melalui pendekatan empiris, melalui penggunaan metode kualitatif dan kuantitatif, sering dinilai lebih dekat pada penelitian sosial dibandingkan penelitian hukum. Meskipun dalam kenyataannya, hampir tidak mungkin melepaskan diri dari pendekatan penelitian empiris ketika peneliti ingin mengetahui bekerjanya hukum atau hukum dalam praktik.

Pada titik ini menjadi jelas bahwa metode penelitian yang kita pilih merupakan konsekuensi logis dari pertanyaan penelitian yang kita ajukan. Lalu pertanyaan penelitian seperti apa yang dapat membedakan antara penelitian hukum tradisional dengan penelitian hukum interdisipliner? Ketika seorang peneliti mengajukan pertanyaan penelitian yang mencakup aspek bekerjanya suatu organisasi peradilan, misalnya dengan menanyakan mengenai efektivitas atau efisiensi suatu organisasi peradilan, maka di sinilah metode penelitian interdisipliner mengambil peran ketika penelitian doktriner tidak lagi mampu menjelaskan permasalahan yang terjadi di tataran empiris.

²⁷ Sulistyowati Irianto, “Memperkenalkan Studi Socio-Legal dan Implikasi Metodologis,” dalam Irianto, Sulistyowati dan Sidharta (ed), *Metode Penelitian Hukum: Konstelasi dan Refleksi*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2011.



Tipe-tipe pertanyaan penelitian interdisipliner antara lain adalah tentang pertanyaan mengenai cara hukum bekerja pada arena sosial tertentu (*law in context*) dalam konteks diskusi kita kali ini adalah organisasi peradilan; atau pertanyaan mengenai efektivitas suatu organisasi hukum. Pertanyaan penelitian yang mengandung aspek teoritis juga dapat mengarahkan peneliti pada penelitian interdisipliner. Dalam studi organisasi peradilan di mana ketegangan dan interaksi antara dua prinsip (hukum dan manajemen) bekerja, pertanyaan dapat mengandung aspek teoretis misalnya pertanyaan tentang: bagaimana sistem satu atap pada MA di Indonesia ditinjau dari paradigma manajemen? dan bagaimana dampaknya terhadap independensi hakim? Contoh lainnya misalnya pertanyaan tentang: bagaimana penerapan prinsip efisiensi berdampak pada independensi hakim dalam memeriksa dan memutus perkara di pengadilan? Pertanyaan interdisipliner semacam ini menuntut peneliti untuk pertama-tama memahami disiplin ilmu ekonomi atau manajemen untuk mengetahui doktrin-doktrin terkait efisiensi dan penerapan prinsip efisiensi dalam sebuah organisasi khususnya peradilan. Di tahap ini kajian literatur menjadi instrumen yang sangat penting. Pemahaman mengenai doktrin dari dua disiplin ilmu ini selanjutnya akan digunakan untuk menentukan desain dan metode penelitian, serta sebagai kerangka pikir untuk melakukan sintesis dan analisis data-data. Secara umum tahapan penelitian interdisipliner dalam penelitian organisasi peradilan mengandung tahapan-tahapan sebagai berikut.



Lebih lanjut mengenai bagaimana tahapan-tahapan ini dilaksanakan akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.



3.2. Metode Doktriner

Metode penelitian doktriner mungkin adalah metode penelitian yang paling sering dipakai oleh seorang peneliti hukum. Karena seringnya metode ini dipergunakan, metode ini dianggap sudah jelas dengan sendirinya (*self-explanatory*). Namun realitasnya, dalam berbagai penelitian hukum, metode doktriner kerap kali hanya dilakukan secara terbatas pada elaborasi normatif mengenai suatu norma atau ketentuan hukum. Sedangkan jika kita merujuk pada kata ‘doktrin’, di dalamnya terkandung juga konsep hukum dan prinsip, preseden atau putusan terdahulu, dan ketentuan hukum itu sendiri.²⁸ Dengan kata lain, penelitian doktriner seharusnya bukan hanya melihat pada teks atau norma belaka, tetapi juga mencoba menggali dan menganalisis yang terkandung di balik norma atau teks. Metode ini pada umumnya terdiri dari tahapan yang meliputi kegiatan mengidentifikasi, menginterpretasikan dan menganalisis sumber-sumber hukum.²⁹

Perkembangan penelitian hukum mengharuskan peneliti bukan hanya menggunakan metode penelitian doktriner yang ‘standar’. Pada tahapan identifikasi, peneliti diharapkan mengidentifikasi apa saja sumber hukum yang terkait dalam arti yang luas, bukan hanya hukum nasional, tapi juga hukum internasional, perbandingan dengan sistem hukum lain dan bahkan hukum non-negara, termasuk di antaranya hukum kebiasaan. Peneliti juga perlu melakukan kajian historis untuk mengkaji mengapa dan apa latar belakang hadirnya suatu ketentuan hukum. Selanjutnya pada tahapan interpretasi dan analisis, diperlukan metode sintesis yang kreatif, yang mempertimbangkan analisis historis, berbagai metode interpretasi yang relevan, analisis hubungan antar doktrin dan prinsip hukum, serta evaluasi norma hukum berdasarkan abstraksi atas doktrin atau prinsip hukum tertentu.

Analisis terhadap kerangka teoritis atau prinsip hukum tertentu merupakan salah satu tahapan dalam penelitian doktriner. Dalam konteks organisasi peradilan, analisis dapat dilakukan antara lain menggunakan prinsip independensi peradilan, atau teori *check and balance* untuk melihat relasi dengan lembaga negara lain. Keberlakuan kedua prinsip ini di organisasi peradilan dalam pelaksanaannya berada dalam persimpangan atau pertemuan antara disiplin hukum dan politik serta manajemen. Dengan demikian, analisis

²⁸ Terry Hutchinson dan Nigel Duncan, “Defining and Describing What We Do; Doctrinal Legal Research”, *Deakin Law Review*, Vol. 17 No. 101, 2012, hal. 84

²⁹ Hutchinson dan Duncan, 2012, hal. 110



interdisipliner merupakan konsekuensi logis untuk dapat memahami pelaksanaan kedua prinsip tersebut pada organisasi peradilan.

Dalam penelitian organisasi peradilan, metode doktriner juga memegang peran yang penting dan umumnya menjadi tahapan pertama dalam urutan metode penelitian. Pertanyaan tentang efektivitas suatu peraturan atau mekanisme tertentu, misalnya, adalah pertanyaan penelitian yang sering kali diajukan oleh seorang peneliti hukum. Namun kerap kali pertanyaan tentang efektivitas tidak diikuti dengan investigasi mendalam tentang apa yang menjadi parameter atau indikator untuk menguji efektivitas tersebut. Efektivitas merujuk pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam penelitian organisasi, pertanyaan tentang efektivitas organisasi peradilan atau suatu mekanisme tertentu di dalam organisasi, menuntut peneliti untuk mengetahui apa tujuan dari organisasi atau mekanisme yang menjadi subyek penelitian. Selain itu metode doktriner juga memberikan informasi mengenai desain dan tata kerja organisasi peradilan, transformasi organisasi peradilan dari masa ke masa, serta faktor pendorong atau penghambat terjadinya transformasi tersebut.

Selain itu dalam pengalaman penulis, kajian doktriner untuk mengetahui tujuan dan desain organisasi sistem satu atap dapat dilakukan bukan hanya melalui kajian tekstual peraturan perundangan, ataupun dapat dilakukan melalui pendekatan historis, perbandingan (*comparative*) dan metode lainnya. Tujuan suatu organisasi publik, termasuk organisasi peradilan biasanya tertera dalam peraturan perundangan dan pada umumnya disebutkan secara normatif dan dalam formulasi yang abstrak. Untuk bisa menafsirkan dan mengonstruksikan tujuan dari sistem satu atap pada MA misalnya, maka rumusan tujuan dalam UU Kekuasaan Kehakiman perlu ditafsirkan dan dianalisis dalam konteks tertentu sehingga peneliti tidak terjebak dalam rumusan teks yang abstrak. Pendekatan historis terhadap latar belakang, motif dan perdebatan terjadi sebelum diperkenalkannya sistem tertentu atau dirumuskannya suatu aturan hukum, dapat membantu peneliti untuk melakukan analisis secara lebih mendalam. Penelitian doktriner dengan pendekatan historis terhadap berbagai peraturan perundangan juga akan membantu peneliti untuk dapat memahami transformasi organisasi serta konteks yang menyertai perubahan tersebut. Dalam kajian historis tersebut, sangat mungkin pendekatan dari perspektif politis dan sosiologis akan juga mengemuka – tergantung pada pertanyaan dan tujuan penelitian. Selain itu pendekatan perbandingan juga dapat dilakukan untuk



membantu peneliti memahami suatu organisasi peradilan dan posisinya di antara berbagai organisasi sejenis lainnya pada berbagai sistem hukum yang berbeda.

Pendekatan perbandingan secara doktriner ini juga dapat bermanfaat untuk memberikan relevansi terhadap penelitian yang sedang dilakukan, sehingga penelitian tidak lagi bersifat *inward looking* atau berorientasi ke dalam saja. Kebutuhan untuk membangun relevansi menjadi semakin penting di tengah-tengah kebutuhan peneliti untuk menempatkan penelitiannya dalam diskursus ilmu pengetahuan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Antara Kualitatif dan Kuantitatif

Dalam berbagai penelitian organisasi, khususnya dari disiplin ilmu manajemen, penggunaan metode kuantitatif jamak digunakan dan bertujuan untuk memberikan hasil yang dapat digeneralisasi.³⁰ Pertanyaan penelitian mengenai efisiensi misalnya, memerlukan data dukung kuantitatif agar argumentasi peneliti lebih kuat. Penghitungan produktivitas, kecepatan dan ketepatan pengadilan dalam menghasilkan putusan atau memberikan layanan pada umumnya tergambar dalam data kuantitatif. Terdapat berbagai cara yang berbeda untuk memperoleh data dalam penelitian kuantitatif. Survei dan eksperimen bisa dibilang merupakan instrumen utama yang digunakan dalam penelitian kuantitatif. Penelitian hukum ada kalanya juga memerlukan data-data kuantitatif. Namun umumnya penggunaan metode kuantitatif masih menjadi momok yang dihindari peneliti hukum, utamanya karena ketrampilan melakukan penelitian kuantitatif tidak diajarkan di fakultas hukum. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, peneliti bisa bekerja bersama seorang ahli metode kuantitatif atau menggunakan enumerator untuk mengambil data. Alternatif yang dapat dilakukan adalah menggunakan data-data kuantitatif yang telah tersedia.

Pada saat ini, berbagai lembaga peradilan menyediakan data-data dan informasi publik yang kaya, baik berwujud data statistik maupun dokumen yang dapat dianalisis secara kuantitatif. Beberapa contoh data kuantitatif tentang organisasi peradilan yang bersifat publik dan dapat diakses antara lain data jumlah hakim, jumlah pegawai, besaran anggaran, jumlah kantor pengadilan, jumlah perkara di semua tingkatan pada semua lingkungan peradilan, jumlah hakim dan pegawai yang dijatuhi sanksi, jumlah dan isi

³⁰ Alan Bryman, *Quantity and Quality in Social Research*, London: Routledge, 1998, hal. 35.



kebijakan yang diproduksi pengadilan dan seterusnya. Data-data ini juga dapat diperoleh antara lain melalui Laporan Tahunan MA (yang terbit secara konsisten sejak 2005 hingga kini), ataupun permintaan akses data ke MA dan pengadilan setempat. Dengan semakin membaiknya akses data dan informasi, seorang peneliti hukum perlu secara kreatif menemukan sumber-sumber data dan informasi dan menganalisisnya sesuai dengan kebutuhan penelitian. Namun demikian, data kuantitatif saja akan sulit untuk membantu peneliti memahami dinamika, tantangan dan dilema yang dialami organisasi dan para anggota organisasi. Pertanyaan ‘mengapa’ akan sulit dijawab dengan menggunakan data kuantitatif.

Pilihan yang mungkin lebih realistis bagi seorang peneliti hukum adalah dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif terhadap organisasi memiliki kelebihan yaitu memberikan cara untuk menjelaskan pengalaman para anggota organisasi yang berbeda-beda antara lain menganalisis pengalaman individu atau kelompok serta cara berinteraksi dan berkomunikasi. Metode kuantitatif di satu sisi dinilai memberikan generalisasi umum, namun metode kualitatif menyediakan kedalaman informasi yang tidak dapat diperoleh dari angka-angka kuantitatif. Penyajian informasi dalam penelitian kualitatif memberikan penekanan pada pemahaman tentang apa yang terjadi dalam organisasi berdasarkan interpretasi individu terhadap lingkungan mereka, terhadap perilaku mereka sendiri, atau terhadap perilaku orang lain.³¹ Dalam praktiknya kedua pendekatan ini dapat dikombinasikan sesuai dengan kebutuhan peneliti. Namun demikian peneliti tetap perlu memperhatikan rasionalitas sumber daya dan waktu yang dimiliki oleh peneliti, namun di sisi lain konsisten dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

Pilihan metode kualitatif kerap dihadapkan pada kritik terhadap subjektivitas dan generalisasi.³² Para peneliti kerap bertanya, berapakah jumlah informan yang dianggap cukup dalam penelitian kualitatif? Kadang kala kecilnya jumlah orang yang diwawancarai dapat menimbulkan pertanyaan tentang apakah temuan penelitian dapat digeneralisasi. Jumlah informan yang diperlukan lagi-lagi tergantung pada pertanyaan dan tujuan penelitian. Jika seorang peneliti dapat mengidentifikasi orang-orang yang tepat yang mampu memberikan berbagai gambaran yang berbeda dan mendalam tentang

³¹ Alan Bryman, *Research Method and Organization Studie*, London: Routledge, 1989, hal. 22–3.

³² Steinar Kvale, *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996, hal. 64–6.



masalah penelitian, maka mungkin jumlah tidak lagi menjadi permasalahan.³³ Namun perlu diingat bahwa penentuan sampling penelitian tetap merupakan bagian penting untuk menentukan kredibilitas penelitian. Dalam penelitian kuantitatif *probability sampling* umumnya digunakan dengan menggunakan metode pemilihan acak sehingga setiap unit analisis dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih.³⁴ Sedangkan dalam penelitian kualitatif yang dibutuhkan adalah sampel yang lebih kecil tetapi terfokus.³⁵ Penentuan sampling dapat dilakukan dengan cara menurunkan pertanyaan penelitian ke dalam aspek-aspek yang relevan³⁶ yang kemudian dipergunakan sebagai panduan untuk mengidentifikasi informan atau unit analisis tertentu yang perlu dijadikan sampel.

Dalam penelitian penulis tentang dampak pelaksanaan sistem satu atap diperlukan informan yang berasal dari kelompok hakim dari berbagai tingkatan pengadilan yang berbeda. Sedangkan informasi terkait pelaksanaan sistem satu atap yang meliputi pelaksanaan fungsi di bidang organisasi, personil dan keuangan, perlu didukung oleh informasi dari kelompok pimpinan, manajer dan pegawai MA. Seorang hakim dalam organisasi peradilan juga kerap kali berfungsi sebagai pimpinan atau manajer, dengan demikian dua perspektif tersebut perlu dipertimbangkan ketika memilih informan maupun melakukan penggalian informasi. Representasi manajer dan staf yang mewakili berbagai tingkatan juga perlu dipertimbangkan sehingga diperoleh perspektif atasan dan bawahan yang mencerminkan dinamika organisasi. Dengan titik berangkat penelitian yang mengupas ketegangan antara pendekatan hukum dan pendekatan manajerial, maka perspektif dua kelompok ini – hakim dan manajer – menjadi bagian fundamental dalam riset organisasi peradilan yang mencoba menangkap pertemuan dua pendekatan ini. Kecermatan menentukan kelompok sampel akan berkontribusi bukan hanya pada temuan yang lebih akurat, tetapi juga pada obyektivitas dan kredibilitas hasil penelitian karena tersedianya gambaran yang lebih lengkap terhadap kondisi organisasi.

Penentuan jumlah tentu menjadi pertimbangan tersendiri bagi peneliti, apalagi dengan obyek penelitian berupa organisasi MA, yang merupakan organisasi besar dengan

³³ Herbert J. Rubin dan Irene S. Rubin, *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, hal. 71.

³⁴ Bryman, 2012, hal. 187

³⁵ Bryman, 2012, hal. 116

³⁶ Bryman, 2012, hal. 418



jumlah personil mencapai lebih dari 1500 orang. Dalam penelitian kuantitatif pertimbangan jumlah menjadi penting, namun demikian dalam penelitian kualitatif representasi dan kedalaman informasi yang diperoleh dari berbagai kelompok lebih menjadi pertimbangan dibandingkan dengan jumlah. Penelitian kualitatif membangun argumen berdasarkan kekayaan, kompleksitas, dan kedetailan informasi rinci, bukan pada angka atau pertimbangan statistik.³⁷ Kredibilitas penelitian kualitatif tidak terletak pada jumlah orang yang diwawancarai, tetapi dalam upaya untuk memberikan berbagai sudut pandang yang berbeda untuk memberikan gambaran yang lengkap, dan informasi yang mendalam untuk memberikan bukti yang meyakinkan dalam membangun argumen.³⁸ Dalam penelitian organisasi peradilan yang melihat dinamika pendekatan hukum dan manajerial, penggunaan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam analisis data hampir tidak dapat dihindari. Pendekatan kuantitatif dapat memberikan informasi tentang efisiensi, produktivitas dan efektivitas organisasi (hingga tingkat tertentu), sementara data kualitatif akan mengungkap faktor-faktor penyebab terjadinya persoalan organisasi dari kacamata anggota organisasi secara lebih mendalam.

3.3.2 Wawancara

Sebagai konsekuensi penggunaan metode kualitatif sebagaimana dijelaskan di atas, wawancara menjadi instrumen utama untuk memperoleh informasi dalam penelitian tentang organisasi peradilan. Wawancara kualitatif merupakan alat yang berguna bagi seorang peneliti untuk memahami dunia dari perspektif subjek penelitian, dengan mengungkap makna atas pengalaman dan perspektif tentang dunia mereka yang diekspresikan melalui kata-kata mereka sendiri.³⁹ Dalam penelitian mengenai organisasi peradilan, wawancara menjadi alat yang berguna untuk memahami permasalahan organisasi dari perspektif anggota organisasi dan mendalami permasalahan-permasalahan yang terindikasikan dalam penelitian yang doktriner yang telah dilakukan di awal penelitian.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur (menggunakan panduan wawancara), semi-terstruktur, atau tidak terstruktur (tidak menggunakan panduan

³⁷ Jeniffer Mason, "Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews." *Forum: Qualitative Social Research* 11 (2010): art. 8. Diakses pada 20 Juni 2017, hal, 11.

³⁸ Rubin dan Rubin, 2005, hal. 68.

³⁹ Kvale, 1996, hal. 1.



wawancara). Masing-masing pilihan memiliki kelebihan dan kekurangannya. Menggunakan wawancara tidak terstruktur dalam penelitian organisasi, terutama dalam organisasi yang kompleks seperti MA, dapat menciptakan tantangan dalam pengumpulan dan analisis data karena kemungkinan informasi yang diperoleh juga tidak terstruktur dan dapat mencakup berbagai masalah, yang mungkin relevan atau tidak relevan dengan pertanyaan penelitian. Peneliti dapat kehilangan kendali atas wawancara, dan mungkin menyimpang dari ruang lingkup penelitian yang direncanakan. Namun demikian, kompleksitas organisasi seperti MA juga sekaligus menjadi alasan mengapa wawancara terstruktur mungkin bukan pilihan yang baik, karena dapat menimbulkan risiko sulitnya mengantisipasi masalah yang mungkin belum terprediksi saat menyiapkan pedoman wawancara. Penggunaan metode semi-terstruktur mungkin dapat menjadi pilihan dalam situasi seperti ini, di mana peneliti tetap menggunakan pedoman wawancara sehingga dapat fokus pada isu-isu penting, namun tetap membuka kemungkinan terhadap munculnya isu-isu yang lain. Panduan wawancara dapat dievaluasi dan disesuaikan dengan dinamika interaksi wawancara, atau dengan topik yang muncul dalam wawancara.

Dalam praktik, pelaksanaan wawancara hampir tidak mungkin dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan. Dalam pengalaman penelitian penulis, diperlukan setidaknya 2-3 kali pertemuan, bahkan lebih untuk menggali informasi dari seorang informan. Pertemuan pertama umumnya lebih berfungsi untuk membangun hubungan baik (*rapport*), sedangkan pertemuan kedua dan seterusnya bisa berupa pertanyaan pendalaman dari wawancara sebelumnya ataupun untuk melakukan konfirmasi atas hasil wawancara dengan informan lainnya. Dalam wawancara kualitatif, penting bagi pewawancara untuk mencapai *rapport* dengan informan untuk mendorong mereka setuju untuk berpartisipasi dalam wawancara. Apabila *rapport* tidak terbangun, maka informan bisa saja tidak bersedia melanjutkan wawancara atau hanya mau memberikan jawaban-jawaban normatif saja. Keterampilan peneliti untuk menggali dan mendapatkan informasi mendalam juga merupakan instrumen penting dalam penelitian. Pada tahap ini kajian doktriner dan kajian kepustakaan menjadi penting, karena memberikan informasi awal kepada peneliti sehingga peneliti dapat melakukan verifikasi, pengembangan dan pendalaman atas informasi yang diberikan oleh informan.

Tantangan lain dalam wawancara tentang organisasi peradilan adalah untuk menggali informasi tentang topik sensitif. Dalam pengalaman penulis, salah satu topik



yang sulit dihindari adalah isu korupsi atau perilaku yang tercela dalam organisasi. Ketika topik menyentuh hal yang sensitif—misalnya tentang korupsi, etika, atau perilaku tercela—ada kecenderungan informan yang diwawancarai akan menghindari untuk menjawab. Dalam situasi ini, ada dua pilihan yang dapat dilakukan: pertama dengan memberikan pilihan anonimitas kepada informan dan yang kedua adalah memberikan pertanyaan hipotetis atau pertanyaan tidak langsung.⁴⁰ Dalam pengalaman penulis, ketika *rapport* telah terbangun, beberapa informan bersedia memberikan informasi terkait topik sensitif dengan meminta sesi '*off-the-record*' selama wawancara dan memilih untuk tetap anonim. Sedangkan untuk beberapa informan lainnya, peneliti telah menyiapkan beberapa kasus hipotetis berdasarkan simulasi kasus nyata yang diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Menggunakan pertanyaan hipotetis akan memberikan jalan keluar bagi informan untuk berbagi pengalaman dari sudut pandang orang pertama Berdasarkan kasus hipotetis tersebut, informan dapat komentar atau reaksi tanpa harus melibatkan dirinya dari perspektif orang pertama. Dengan cara ini informan diberikan cara untuk mengomentari suatu peristiwa yang mungkin juga dialami dirinya, tetapi tanpa menempatkan mereka dalam situasi yang tidak nyaman. Atau jika mereka dinilai masih enggan mengomentari kasus hipotetis, cara lain yang dapat ditempuh adalah dengan mendiskusikan suatu topik secara umum atau abstrak dan kemudian secara gradual apabila memungkinkan dilakukan pendalaman-pendalaman.

3.4. Etika Penelitian

Aspek terakhir yang perlu dibahas dalam penelitian organisasi peradilan adalah mengenai dilema etis penelitian. Persoalan etika dapat muncul selama proses penelitian, mulai dari penentuan topik penelitian, pengambilan informasi, analisis, hingga pelaporan.⁴¹ Sejak awal penelitian, tujuan penelitian harus dirumuskan dengan jelas untuk memastikan bahwa penelitian tidak berkontribusi memperburuk situasi atau membahayakan informan.⁴² Untuk memperoleh *consent* atau persetujuan informan, maka peneliti perlu menjelaskan mengenai tujuan penelitian, serta kemungkinan risiko dan manfaat penelitian bagi informan. Dalam penelitian organisasi peradilan, informasi yang

⁴⁰ Bryman, 2012, hal. 521.

⁴¹ Kvale, 1996, hal. 110.

⁴² Kvale, 1996, 110; Bryman, 2012, hal. 135.



dikumpulkan oleh peneliti dapat menjadi sensitif dari sudut pandang informan, terutama jika informasi yang dibagikan tersebut dapat membawa risiko pada posisi atau karier mereka di dalam organisasi. Mereka mungkin juga khawatir apabila informasi tersebut sampai kepada atasan atau anggota organisasi lainnya, dan dapat membahayakan hubungan personal ataupun hubungan profesional mereka. Oleh karena itu dalam penelitian organisasi peradilan, peneliti perlu memiliki kepekaan terhadap dimensi etika dan politik organisasi dan topik yang dibahas dalam penelitian.⁴³

Dalam penelitian yang berfokus pada organisasi peradilan seperti MA, diperlukan kepekaan terhadap dimensi budaya dan politik organisasi tersebut. Pada titik ini persetujuan atau *informed consent* dengan pilihan pengungkapan atau kerahasiaan informan menjadi penting untuk memastikan adanya hubungan saling percaya antara peneliti dan informan. Dalam praktik, pilihan para informan cukup beragam. Informan tertentu memilih untuk membagikan informasi jika identitas mereka tetap dirahasiakan (*anonym*), dan sebagian lagi tidak keberatan jika namanya disebutkan. Namun, jika sebagian besar informan memilih untuk berbicara secara anonim, maka anonimitas dapat membawa kelemahan bagi penelitian dan dapat menimbulkan pertanyaan metodologis: misalnya, bagaimana hasil penelitian dapat diverifikasi oleh peneliti lain jika tidak ada yang tahu siapa yang berpartisipasi dalam penelitian?⁴⁴ Oleh karenanya penting bagi peneliti untuk memberikan pilihan-pilihan bagi informan, yang pada akhirnya membawa manfaat bagi si peneliti untuk memperkuat aspek metodologis dari penelitiannya. Jika informan memutuskan pada awal wawancara untuk mengungkapkan identitas mereka, tetapi kemudian berubah pikiran ketika menjelaskan masalah tertentu, mereka juga dapat memilih untuk anonim hanya pada penjelasan topik-topik tertentu saja.

Isu etika juga mungkin muncul dalam hal publikasi data dan informasi pribadi atau rahasia yang berpotensi dikenali oleh orang lain. Dalam konteks ini tidak dapat dihindari bahwa pihak-pihak yang memberikan informasi harus menyetujui jika ada informasi yang dapat diidentifikasi sumbernya. Sedangkan untuk informasi yang bersifat publik, panduan dari Undang-undang No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik memberikan informasi yang jelas dan rinci tentang berbagai informasi yang harus dipublikasikan atau diungkapkan secara proaktif atas permintaan, dan tentang mekanisme bagaimana

⁴³ Bryman, 1989, hal. 2.

⁴⁴ Bryman, 1989, hal. 116.



mempublikasikan informasi tersebut. Bagi para peneliti organisasi, ketentuan ini memberikan keuntungan karena sebagian besar informasi yang relevan dengan penelitian organisasi umumnya telah diklasifikasikan sebagai informasi publik. Namun, dalam kasus di mana kerahasiaan dokumen yang diberikan selama penelitian ini diatur oleh undang-undang, peneliti perlu memperhatikan ketentuan yang ada untuk memastikan bahwa hak privasi dan kerahasiaan tetap terlindungi.

IV. Penutup

Tulisan ini mencoba mengajak pembaca untuk melihat organisasi peradilan dari sudut pandang interdisipliner - utamanya dari sisi pendekatan hukum dan manajemen, beserta konsekuensi dan tantangan metodologisnya. Tentu saja masih banyak aspek-aspek lain dalam organisasi peradilan, misalnya politik, ekonomi, sosiologis, dan seterusnya, yang dapat dilihat namun tidak tercantum dalam pembahasan pada tulisan ini. Tulisan ini mencoba mengajak para peneliti hukum untuk menjelajah dunia interdisipliner untuk memperkaya penelitian hukum, khususnya yang fokus pada organisasi peradilan. Ketegangan antara prinsip hukum dan manajemen merupakan topik diskusi yang dibahas oleh para praktisi maupun akademisi hukum yang fokus pada isu peradilan, namun belum banyak didiskusikan di Indonesia.

Penelitian tentang organisasi peradilan, seperti sistem satu atap, membahas pertemuan dua perspektif: perspektif hukum dan perspektif manajemen. Sebagai sebuah organisasi, lembaga peradilan terikat pada prinsip-prinsip negara hukum, terutama prinsip independensi sebagai jaminannya, sebagaimana tercantum dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan. Namun, juga dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen. Penggunaan perspektif hukum dan perspektif manajemen sebagai kerangka pikir adalah hal penting untuk dapat menemukan bagaimana dampak berfungsinya organisasi peradilan terhadap pelaksanaan fungsi peradilan. Penelitian seperti ini memberikan konsekuensi penggunaan metode interdisipliner dengan metode pengumpulan data secara doktrinal maupun empiris melalui wawancara.

Penelitian hukum interdisipliner mendorong hasil yang lebih komprehensif dan lebih berimbang, dan karenanya dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap suatu isu hukum dan dimensinya. Meskipun terdapat berbagai tantangan bagi peneliti hukum yang disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan untuk



memahami dan mengaplikasi teori dan metode dari disiplin ilmu lain, namun banyak peluang yang dapat didayagunakan. Pengajaran hukum berbasis interdisipliner sebagai keniscayaan bagi ilmu hukum perlu diperluas di fakultas hukum. Selain itu juga diperlukan perubahan perilaku dan dukungan kelembagaan untuk mengatasi sekat-sekat antar disiplin ilmu dan terjadinya ‘*intellectual silos*’ sehingga dorongan produksi pengetahuan interdisiplin semakin mengemuka. Penelitian hukum interdisipliner telah menjadi suatu keniscayaan dalam dunia akademik di seluruh dunia dan bertahan pada metode penelitian hukum tradisional mungkin tidak lagi menjadi pilihan yang bijak.



References

- Afandi, Fachrizal. 2021. *Maintaining Order : Public Prosecutors in Post-Authoritarian Countries, the Case of Indonesia*.
- Bedner, Adriaan. 2001. *Administrative Courts in Indonesia A Socio-Legal Study*. The Hague, London, Boston: Kluwer Law International.
- Bryman, Alan. 1998. *Quantity and Quality in Social Research*. London: Routledge.
- . 1989. *Research Method and Organization Studies*. London: Routledge.
- Contini, Francesco and Richard Mohr. 2008. *Judicial Evaluation: Traditions, Innovation and Proposals for Measuring the Quality of Court Performance*. Saarbrücken: VDM-Verlag.
- Contini, Francesco, Richard Mohr and Marco Velcogna. 2014. "Formula over Function? From Algorithms to Values." *Oñati Socio-Legal Series* 4: 109-116. <http://ssrn.com/abstract=2533902>.
- Fiss, Owen M. 1983. "The Bureaucratization of the Judiciary." *Yale Law Journal* 92: 1442-1468.
- Fix-Fierro, Hector. 2003. *Courts, Justice and Efficiency: A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*. Oxford and Portland, Oregon: Hart Publishing.
- H., Mintzberg. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Hammergren, Linn A. 2014. *Justice Reform and Development: Rethinking Donor Assistance to Developing and Transition Countries*. Oxon and New York: Routledge.
- Heydebrand, Wolf V. 1977. "Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations." *Sociological Quarterly* 18: 83-107.
- Hutchinson, Terry and Nigel Duncan. 2012. "Defining and Describing What We Do; Doctrinal Legal Research." *Deakin Law Review* 17 (101): 84.
- Irianto, Sulistyowati. 2011. "Memperkenalkan Studi Sosio-Legal dan Implikasi Metodologis." In *Metode Penelitian Hukum: Konstelasi dan Refleksi*, by Sulistyowati Irianto and Sidharta. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Mak, Elaine. 2008. *De Rechtspraak in Balans*. PhD dissertation, Erasmus University.
- Mak, Elaine. 2006. "The European Judicial Organisation in a New Paradigm: The Influence of Principles of 'New Public Management' on the Organisation of the European Courts." *Jurnal European Law in Context* 14 (6): 7.
- Marc, Galanter. 2004. "The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts." *Journal of Empirical Legal Studies* 1 (3): 459-570.



- Mason, Jeniffer. 2010. "Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews." *Forum: Qualitative Social Research* 11 (8): 11. Accessed June 20, 2017.
- Mohr, Richard and Francesco Contini. 2014. "Conflicts and Commonalities in Judicial Evaluation." *Oñati Socio-legal Series* 4: 843-862.
- Pompe, Sebastiaan. 2005. *The Indonesian Supreme Court A Study of Institutional Collapse*. Ithaca, New York: Cornell Southeast Asia Program Publications.
- Rositawati, Dian. 2019. *Judicial Governance in Indonesia: Judicial Independence under The One Roof System*. Tilburg: Tilburg University.
- Rubin, Herbert J. Rubin and Irene S. 2005. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steinar, Kvale. 1996. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.