

12-21-2010

Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Peradilan

JANEDJRI M. GAFFAR

Mahkamah Konstitusi (MK)

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

Recommended Citation

GAFFAR, JANEDJRI M. (2010) "Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Peradilan," *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*: Vol. 15 : No. 3 , Article 3.

DOI: 10.20476/jbb.v15i3.590

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol15/iss3/3>

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Administrative Science at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* by an authorized editor of UI Scholars Hub.

Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Peradilan

JANEDJRI M. GAFFAR^{1*}

¹ Mahkamah Konstitusi (MK)

Abstract. This research concerns with organizational culture in a judiciary institution, with a case study at the Secretariat General and Clerk's Office of the Indonesian Constitutional Court. The purpose of this research is to learn about the organizational culture growing in the institution, identify the appropriate culture and formulate choices of possible development. This research used qualitative approach. The data were collected through the method of observation, survey, and focus group discussion. The result of this research shows that in the dimension of external adaptation tasks, the culture developed in the Secretariat General and Clerk's Office of the Indonesian Constitutional Court are the modern, rational, immediate, precise, and result-oriented culture. The development of organizational culture in the Secretariat General and Clerk's Office of the Indonesian Constitutional Court is oriented to the shaping of impartial, integrated, immediate, precise, and professional culture.

Keywords: *organizational culture, environment, dimensions of organization*

PENDAHULUAN

Salah satu agenda utama bangsa Indonesia adalah reformasi penyelenggaraan negara yang diarahkan untuk meningkatkan integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan negara, serta memberdayakan masyarakat untuk melakukan kontrol sosial secara konstruktif dan efektif. Penyelenggaraan negara dalam hal ini meliputi cabang-cabang kekuasaan legislatif, eksekutif, dan yudikatif (Prodjodikoro, 1981). Permasalahan penyelenggaraan negara tidak hanya dialami oleh cabang kekuasaan eksekutif dan legislatif, tetapi juga dialami oleh yudikatif atau kekuasaan kehakiman. Salah satu masalah yang diidentifikasi dalam Ketetapan MPR Nomor V/MPR/2000 tentang Pemantapan Persatuan dan Kesatuan Nasional adalah bahwa hukum telah menjadi alat kekuasaan dan pelaksanaannya telah diselewengkan sedemikian rupa sehingga bertentangan dengan prinsip keadilan, yaitu persamaan hak warga negara di hadapan hukum. Tantangan untuk menegakkan keadilan adalah terwujudnya aturan hukum yang adil serta institusi hukum dan aparat penegak hukum yang jujur, profesional, dan tidak memihak.

Permasalahan dalam struktur hukum adalah sistem peradilan yang tidak transparan dan terbuka. Hasil penelitian ICW tahun 2001 menunjukkan bahwa "memelihara" informasi perkara merupakan bagian tak terpisahkan dari praktik korupsi di dunia peradilan (Jannah dan Yasin, 2006). Kondisi tersebut

juga diperlemah dengan profesionalisme dan kualitas sistem peradilan yang masih belum memadai sehingga membuka kesempatan terjadinya penyimpangan kolektif di dalam proses peradilan sebagaimana dikenal dengan istilah mafia peradilan. Menurut survei *Political Economic Risk Consultancy* (PERC) pada tahun 2002, integritas pengadilan di Indonesia memperoleh skor terburuk (9,83) dari 14 negara. (Wahid, 2003).

Salah satu program yang dicanangkan untuk menyelesaikan masalah adalah program peningkatan kinerja lembaga peradilan dan lembaga penegakan hukum lainnya melalui reformasi peradilan yang bertujuan mewujudkan lembaga peradilan yang transparan, akuntabel dan berkualitas dalam bentuk putusan pengadilan yang memihak pada kebenaran dan keadilan masyarakat. Mewujudkan lembaga peradilan yang merdeka, bersih, dengan proses berperkara yang cepat dan murah, sangat bergantung pada proses yang terjadi di lembaga peradilan itu sendiri sebagai suatu komunitas, baik komponen utama, yaitu hakim yang memeriksa, mengadili, dan memutus, maupun komponen pendukung yang melaksanakan tugas administrasi umum dan justisial. Kualitas kinerja suatu lembaga peradilan tidak dapat dilepaskan dari kinerja organisasi pendukung lembaga peradilan tersebut. Deal dan Kennedy mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi (Wilkins, 1983). Pengembangan kualitas aparatur pada intinya bertujuan meningkatkan kemampuan seseorang melalui jalur pelatihan dan pendidikan agar mendapatkan tenaga yang memiliki ilmu dan keterampilan dibidang kerjanya (Sultan, 2007).

Budaya organisasi adalah hal penting dalam

*Korespondensi: +622123529000 atau +62213520177;
jnd@mahkamahkonstitusi.go.id

memperbaiki efektifitas organisasi dan manajerial. Wilkins dan Ouchi (1983) menyebutkan bahwa kinerja organisasi tidak cukup dan tidak akan dapat dipahami jika tidak melihat budaya dalam organisasi tersebut secara komprehensif. Pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya organisasi yang profesional akan membawa keberhasilan organisasi di masa depan, yaitu yang memahami dan menggunakan strategi organisasi dan memahami budaya organisasi. Meneliti budaya organisasi dapat dilakukan untuk melihat kekuatan dan kelemahan organisasi lembaga peradilan. Sebaliknya, untuk melakukan reformasi lembaga peradilan juga dapat dilakukan dengan mengembangkan budaya organisasi yang akan berpengaruh terhadap individu, tata nilai, sistem aturan, struktur, dan mekanisme dalam organisasi lembaga peradilan. Terdapat tujuh variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, yaitu strategi (*strategy*) dan struktur (*structure*) yang merupakan *hardware of organization*, gaya (*style*), sistem (*system*), pegawai (*staff*), kemampuan (*skill*), dan budaya organisasi (*shared values*) yang merupakan *software of organization* (Moeljono, 2003). Manajemen pengembangan struktur organisasi dapat menunjukkan tentang budaya organisasi di dalam organisasi tersebut (Diane, 1993). Dari ketujuh variabel tersebut yang masih jarang diperhatikan dan dielaborasi dalam upaya reformasi lembaga peradilan dan program-program yang dilakukan pemerintah adalah masalah budaya organisasi (*organizational cultures*). Budaya meliputi kualitas material dan non material, yang muncul dalam bentuk fisik dan faktor yang bisa diobservasi. Kualitas non material bersifat *intangible* seperti perilaku, *beliefs*, filosofi, komunikasi informal dsb, di mana hal tersebut sulit untuk diobservasi namun merupakan dimensi yang seragam dari organisasi (Rouse, 1990).

Budaya organisasi (birokrasi) merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, budaya organisasi birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya (Suryono, 2001). Budaya organisasi adalah salah satu aspek yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Salah satu konsekuensi dari budaya organisasi yang kuat adalah meningkatnya perilaku yang konsisten dari tiap individu dalam organisasi (Sorensen, 2002). Budaya organisasi mungkin merupakan faktor kritis yang menentukan kapasitas, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi (Woodbury, 2006). Budaya organisasi berfungsi memberikan inspirasi dan memfasilitasi interaksi yang *intense* antara individu dan tim yang dibutuhkan untuk membangun kompetensi

organisasi.

Walaupun telah disadari bahwa salah satu masalah dalam reformasi lembaga peradilan dan secara umum reformasi birokrasi adalah masalah budaya, namun masih jarang dilakukan program yang bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi lembaga peradilan ke arah yang lebih baik. Bahkan penelitian yang mengungkap bagaimana budaya organisasi lembaga peradilan juga belum pernah dilakukan. Padahal dengan memahami budaya organisasi berarti memahami bagaimana sesuatu dilakukan dalam organisasi (Schein, 1999).

Proses interaksi antara hakim konstitusi, pimpinan sekretariat jenderal dan kepaniteraan, para pegawai baik yang berasal dari instansi lain maupun pegawai baru, kebijakan dan norma organisasi, mekanisme organisasi, serta struktur organisasi selama sekitar dua setengah tahun setelah pembentukannya tentu telah memunculkan suatu budaya yang tengah berkembang. Budaya tersebut senantiasa memerlukan pengukuran dan evaluasi untuk mencapai terbentuknya dan lestari budaya organisasi yang diinginkan sesuai dengan tugas dan fungsi sekretariat jenderal dan kepaniteraan mahkamah konstitusi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengembangan budaya organisasi di lembaga peradilan yang ada di Indonesia.

Dalam penelitian ini, lembaga peradilan yang dipilih sebagai studi kasus adalah mahkamah konstitusi (selanjutnya disebut MK), karena MK merupakan salah satu pelaku kekuasaan kehakiman selain Mahkamah Agung. Pembentukan MK terjadi di tengah berkembangnya krisis kepercayaan di kalangan masyarakat terhadap lembaga peradilan. Di tengah kondisi demikian, masyarakat sangat mendambakan terbentuknya lembaga peradilan yang modern dan terpercaya. Modern karena menerapkan sistem manajemen modern serta menggunakan teknologi canggih. Terpercaya karena proses dan putusan yang dijatuhkan memenuhi rasa keadilan masyarakat dan tegaknya hukum dengan mekanisme yang transparan, akuntabel, dan profesional.

Setelah mengetahui bagaimana pengembangan budaya organisasi pada sekretariat jenderal dan kepaniteraan MK, maka dapat dirumuskan upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dan menyempurnakan budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK yang diinginkan untuk mewujudkan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dapat tampil modern, profesional, transparan, dan akuntabel.

Konsep untuk membahas permasalahan pengembangan yang berkaitan dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Keberadaan *organizational culture* dalam teori organisasi tergolong baru, namun demikian bahan rujukan mengenai wacana ini telah banyak ditemukan dalam jurnal-jurnal ilmiah maupun buku-buku. Budaya organisasi terdiri dari nilai bersama (*shared beliefs*) dan bentuk manifestasi yang terlihat dari nilai tersebut. Budaya organisasi terdiri dari dua

komponen yaitu material dan *ideational*. Komponen material terdiri dari simbol yang sifatnya *tangible* sedangkan komponen ideational mengacu pada nilai bersama tentang misi organisasi dan perilaku standar yang diinginkan (Jermier, 1991). Batasan mengenai apa yang disebut dengan *organizational culture* sangat beragam, namun dalam penelitian ini definisi *organizational culture* yang digunakan adalah yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein. Dasar dari batasan yang diungkapkan oleh Schein adalah bahwa budaya terdiri dari beberapa lapisan atau tingkatan (Hatch, 1993). Pada tingkat atas (permukaan) adalah *artefacts* dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses. Selain itu tergolong dalam *artefacts* adalah lingkungan fisik organisasi serta produk-produk yang dihasilkan. Tingkatan kedua adalah *espoused values* (nilai-nilai yang didukung) di mana terdiri dari strategi, tujuan dan filosofi organisasi. *Espoused values* memiliki arti yang penting bagi sebuah kepemimpinan oleh karena itu nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi (Muluk, 2001).

Tingkatan yang ketiga adalah *underlying assumption* (asumsi yang mendasari) yaitu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi. Yang dimaksud *underlying assumption* adalah keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi. *Underlying assumption* adalah inti dari definisi *culture* yang dikemukakan oleh Schein (1985),

“The term culture should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic “taken-for-granted” fashion an organization’s view of itself and its environment. These assumptions are learned responses to a group’s problems of survival in its external environment and its problem of internal integration.”

Batasan *organizational culture* yang dikemukakan oleh Schein ini menjadi landasan operasionalisasi konsep untuk menemukan budaya organisasi sekretariat jenderal dan kepaniteraan MK. Schein menyatakan bahwa substansi dari budaya organisasi merefleksikan masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi. Masalah-masalah tersebut terkait dengan *dealing with its external environment* dan *managing its internal integration*. Selain itu, terdapat *cultural assumptions* merefleksikan masalah budaya organisasi yang lebih dalam. Ketiga hal tersebut yang menjadi dimensi dari substansi budaya organisasi menurut Schein digabungkan dengan kuesioner yang pernah dibuat untuk meneliti di *Pima County Arizona, Pretrial Services Agencies* (Schein, 1985). Konsep budaya organisasi dilihat dari tiga variabel dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), integrasi internal (*internal integration*

tasks), dan dimensi dasar (*basic underlying assumptions*) (Schein, 1999).

Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi *external adaptation tasks* adalah (1) misi (*core mission*); (2) tujuan (*specific goals*); (3) sarana dasar (*basic means*); (4) pengukuran keberhasilan (*how measure results*); dan (5) strategi cadangan (*remedial strategies*). Indikator untuk mengukur dimensi *internal integration tasks*, meliputi (1) bahasa yang sama (*common language*); (2) batasan dalam kelompok (*group boundaries*); (3) penempatan status/kekuasaan (*status/power allocation*); (4) hubungan dalam kelompok (*peer relationships*); (5) penghargaan (*rewards*); dan (6) bagaimana mengatur yang sulit diatur (*managing the unmanageable*). Sedangkan untuk mengukur dimensi *basic underlying assumptions*, indikator yang digunakan adalah (1) hubungan dengan lingkungan (*relationship to environment*); (2) hakikat kegiatan manusia (*nature of human activity*); (3) hakikat kenyataan dan kebenaran (*nature of reality and truth*); (4) hakikat waktu (*nature of time*); (5) hakikat keberadaan manusia (*nature of human nature*); (6) hakikat hubungan antar manusia (*nature of human relationships*); dan (7) homogenitas versus heterogenitas (*homogeneity vs heterogeneity*).

METODE PENELITIAN

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah positivistik, dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi dan FGD (*focus group discussion*). Unit analisis dari penelitian ini adalah organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK. Sedangkan unit observasinya adalah individu dalam Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK yang berwenang memberikan informasi yang dibutuhkan Peneliti terkait dengan penelitian ini.

Data dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. yaitu observasi, *focus group discussion* yang merupakan metode kualitatif dan survei yang merupakan metode kuantitatif. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK serta bahan-bahan literatur dan hasil penelitian lain.

Metode observasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antar individu, mekanisme, dan aspek-aspek keseharian dalam organisasi sekretariat jenderal dan kepaniteraan MK. Observasi diharapkan dapat menghasilkan pemahaman tentang budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK. Karena posisi peneliti yang saat ini bekerja di lingkungan organisasi tersebut, maka pengamatan merupakan pengamatan terlibat sebagai partisipan (*participatory research*). Metode observasi lebih ditujukan untuk meneliti tindakan-tindakan individu, hubungan antar individu dan keseharian budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK terkait dengan beberapa

hal dalam dimensi *external adaptation tasks* dan *internal integration tasks*.

Menurut Schein, cara yang baik untuk mengklarifikasi *underlying assumptions* dalam organisasi adalah dengan membuat suatu pertemuan kelompok kecil untuk merenungkan pandangan organisasi dan membuat komitmen tentang budaya organisasi yang diharapkan dan akan dikembangkan. Metode inilah yang dilakukan dengan membuat FGD. Di samping untuk membahas masalah budaya organisasi dalam berbagai aktivitas organisasi, FGD juga digunakan untuk mengelaborasi masing-masing individu yang terkait dengan kepercayaan dan nilai-nilai dasar yang berpengaruh dalam pembentukan budaya organisasi. Dengan kata lain, dalam FGD juga mencakup wawancara secara tidak langsung terhadap peserta. Selain itu FGD juga digunakan untuk mendapatkan penjelasan tentang suatu masalah hasil dari observasi dan survei.

Data yang diperoleh terdiri data yang bersifat kuantitatif (angka) dan kualitatif (tulisan atau huruf). Data kuantitatif akan diolah secara kuantitatif untuk menunjukkan kecenderungan dalam organisasi dengan analisis data kuantitatif yaitu menggunakan tabel frekuensi. Pengolahan data kuantitatif disesuaikan dengan jenis penelitian, yaitu penelitian deskriptif sehingga yang sesuai adalah statistik deskriptif untuk menunjukkan kecenderungan berdasarkan jawaban responden. Hasil olahan data secara kuantitatif tersebut akan digunakan untuk memperkuat analisis hasil penelitian ini.

Data yang diperoleh akan diklasifikasikan berdasarkan aspek-aspek dan dimensi budaya organisasi yang telah ditetapkan. Data tersebut kemudian dianalisis secara interpretatif digabungkan dengan hasil observasi untuk memahami dan menggambarkan budaya organisasi yang ada di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK (Denzin dkk., 2000).

Berdasarkan hasil analisis gambaran budaya organisasi tersebut akan dilakukan klasifikasi terhadap nilai-nilai dan budaya organisasi yang diharapkan dan patut dikembangkan sesuai dengan kewenangan, visi dan misi yang diemban oleh MK. Berdasarkan analisis klasifikasi tersebut dapat dirumuskan alternatif strategi pengembangan budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK ke depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi

Hasil penelitian ini menggambarkan kecenderungan budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK pada masing-masing dimensi. Pada dimensi *external adaptation tasks*, MK telah memiliki cetak biru yang memuat visi, misi, tujuan strategis, kebijakan strategis, dan rencana aksi yang menjadi arah dan pedoman organisasi. Misi yang dirumuskan

dalam Cetak Biru MK tersebut juga menjadi misi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK. Misi tersebut dirumuskan berdasarkan pemikiran untuk dapat menjalankan kewenangan dan kewajiban MK, serta memenuhi kepentingan *stakeholders* secara berimbang. Demikian pula dengan tujuan strategis yang kemudian diterjemahkan menjadi perencanaan strategis yang meliputi sasaran strategis dan program kegiatan dalam satu tahun anggaran.

Di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK telah dikembangkan sarana dasar berupa mekanisme, struktur, dan pembagian tugas. Struktur organisasi yang ada adalah struktur ramping (*flat*) dan menumbuhkan hubungan fungsional berdasarkan kompetensi pegawai bukan semata-mata berdasarkan hirarki jabatan. Di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK juga berkembang kecenderungan digunakannya kepanitiaan atau *task force* untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas-tugas tertentu.

Terhadap kegagalan pelaksanaan tugas akan dilakukan evaluasi, bukan mencari siapa yang salah seperti dalam "*blaming culture*" ataupun "*put in the penalty box*". Jika mengalami suatu kegagalan, pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK lebih banyak yang cenderung mencari solusi bersama-sama rekan kerja dan melaksanakannya, tidak sekedar melapor pada atasan atau membiarkan saja.

Budaya yang terlihat mulai berkembang pada dimensi *external adaptation tasks* ini adalah budaya modern dan rasional berdasarkan penyusunan misi, tujuan, strategi, sarana dasar, pengukuran keberhasilan, dan strategi cadangan yang dibuat secara runtut dan berkesuaian. Selain itu, jika dilihat pada sarana dasar yang sudah terbentuk, orientasi utama budaya yang berkembang adalah cepat dan tepat dalam melaksanakan tugas konstitusional. Namun di sisi lain, juga berkembang budaya berorientasi pada hasil yang kadang-kadang dalam praktiknya demi tercapai hasil dengan cepat dan tepat, struktur dan mekanisme dikesampingkan.

Pada dimensi *internal integration tasks*, bahasa bersama yang berkembang adalah bahasa bersama terutama yang terkait dengan pelaksanaan kewenangan dan kewajiban MK, serta bahasa bersama terkait dengan identitas sebagai institusi pemerintahan pelaksana administrasi umum dan administrasi justisial. Bahasa bersama yang terkait dengan kewenangan MK meliputi kosakata baku dalam proses suatu perkara. Demikian pula halnya dengan bahasa bersama yang terkait dengan pelaksanaan fungsi administrasi karena bahasa bersama tersebut bersifat baku yang munculnya dari ketentuan undang-undang atau mekanisme administrasi, maka bahasa tersebut walaupun bersifat khusus, dalam arti sering digunakan dan memiliki makna bersama yang jelas, tetap dapat dimengerti oleh masyarakat luar terutama *stakeholders*.

Sebagai institusi pemerintahan, batasan kelompok di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK telah ditentukan oleh ketentuan peraturan perundang-

undangan yang mengatur masalah kepegawaian. Proses integrasi berlangsung cepat dan tidak ada perbedaan tingkat keanggotaan. Ciri dari Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK adalah terbuka, kreatif, ramah, bersih, dan inovatif.

Penempatan status dan kekuasaan secara formal juga dilakukan berdasarkan peraturan kepegawaian terkait dengan jenjang karier dan jabatan. Namun pada kenyataannya status jabatan tidak mendominasi hubungan antar pegawai yang berjalan lebih fungsional berdasarkan kemampuan menjalankan tugas, tidak berdasarkan jabatan. Bahkan pegawai juga cenderung berani mengungkapkan ketidaksetujuan kepada pimpinan dengan cara-cara tertentu yang tetap menjaga hubungan antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, hubungan antar pegawai bersifat kekeluargaan. Struktur dan hubungan kepegawaian yang berkembang cenderung menunjukkan sebagai suatu organisasi yang berorientasi pada tindakan (*action culture*).

Di sisi lain, walaupun telah dikembangkan sistem pemberian penghargaan dan hukuman sesuai ketentuan yang berlaku, namun banyak pegawai yang tidak menyadarinya. Hal ini terjadi, salah satunya karena yang lebih banyak digunakan untuk mendorong kerja pegawai untuk mematuhi aturan adalah sistem penghargaannya. Terhadap suatu kesalahan, yang dicari adalah akar masalahnya, bukan orang yang harus bertanggungjawab dan mendapat hukuman. Sedangkan terhadap keberhasilan, orang yang melakukan akan mendapat pujian dan dijadikan contoh bagi pegawai lain (*heroic culture*).

Dengan demikian, walaupun Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK adalah instansi pemerintahan yang memiliki hirarki kepemimpinan, namun budaya yang sedang berkembang pada dimensi *internal integration tasks* ini adalah kebersamaan. Kebersamaan tersebut juga diikuti dengan berkembangnya budaya hubungan fungsional antar pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK demi terlaksananya tugas dengan baik dan mengutamakan penghargaan sebagai alat memotivasi dan kontrol pegawai (*heroic culture*).

Pada dimensi *basic underlying assumptions*, asumsi bersama tentang hakikat manusia menunjukkan kecenderungan persepsi bahwa manusia adalah baik, walaupun ada beberapa responden yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat netral. Di sisi lain, terdapat kecenderungan asumsi bersama bahwa sifat dasar manusia itu dapat diubah.

Kecenderungan asumsi bersama yang berkembang adalah bahwa hubungan dengan lingkungan bersifat harmonis. Hubungan dalam masyarakat dibangun berdasarkan kepercayaan sehingga hubungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dengan masyarakat secara luas juga bersifat harmonis. Hal ini sesuai dengan kecenderungan adanya asumsi bersama tentang hakikat aktivitas manusia yang harus harmonis, tidak mendominasi dan juga tidak fatalistik. Hakikat

kehidupan bersama dalam masyarakat adalah kerjasama, bukan persaingan. Orientasi tindakan manusia mengarah pada *the being-in-becoming orientation*, yaitu mengembangkan kapasitas untuk mencapai harmoni dengan alam. Agar kapasitas dapat berkembang, maka aktivitas manusia harus proaktif dan tidak pasif.

Harmoni bukan berarti seragam, tetapi beragam. Hal ini dapat dilihat dari kecenderungan persepsi bahwa sebaiknya Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK sebaiknya beragam, tidak seragam. Keragaman tersebut adalah dalam kelompok, tidak harus antar individu. Pengaturan secara berkelompok lebih mudah dari pada pengaturan individu-individu.

Mengenai hakikat kebenaran, asumsi yang paling menonjol adalah *pragmatism*, sesuatu adalah benar jika sesuai dengan fakta dan kenyataan. Demikian pula dengan penanganan suatu masalah cenderung lebih didasarkan pada pengalaman nyata bukan pada petunjuk pimpinan. Kecenderungan orientasi waktu adalah pada masa depan (*the future*). Waktu dipersepsikan bersifat *polycronic*, yaitu dinilai berdasarkan apa yang telah dilakukan pada suatu waktu, sehingga pada satu waktu tertentu dapat melakukan lebih dari satu tugas.

Berdasarkan hal tersebut, asumsi bersama yang menjadi kecenderungan utama budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK pada dimensi *basic underlying assumptions* di satu sisi adalah rasional, dan di sisi lain adalah harmonis baik dalam berhubungan antar pegawai maupun dengan masyarakat dan alam.

Secara keseluruhan, budaya yang berkembang cenderung mengarah pada *the task culture* dengan penyebaran kekuasaan berdasarkan keahlian, bukan posisi atau kharisma. Hal itu terlihat dari pembentukan gugus tugas atau tim khusus untuk melaksanakan tugas tertentu. Sehingga prinsip utama yang banyak diterapkan adalah fleksibilitas, adaptabilitas, otonomi individu, dan saling menghormati berdasarkan kemampuan demi terlaksananya tugas yang sedang dikerjakan.

Pada beberapa aspek juga terjadi kecenderungan yang mengarah pada *the power culture*. Hal ini terjadi karena eksekutif level menengah masih belum memiliki kemampuan yang mencukupi untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya. Akibatnya, internal organisasi sangat bergantung pada kepercayaan, empati, dan komunikasi personal. Hanya terdapat sedikit aturan dan kebutuhan adanya prosedur birokrasi. Pimpinan utama langsung berkomunikasi dengan kelompok pegawai yang dipandang memiliki kompetensi dan sering melakukan komunikasi sehingga dapat menjalankan tugas dengan cepat dan berhasil.

Budaya organisasi yang sedang berkembang tersebut dapat dimasukkan dalam beberapa klasifikasi teoritis. Deal dan Kennedy membagi budaya organisasi menjadi empat tipe, yaitu *the market*, *the adhocracy*, *the clan*, dan *the hierarchy*. (Brown, 1998). Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dari sisi pelaksanaan

tugas cenderung pada tipe *hierarchy*. Hal ini terkait dengan ikatan peraturan perundang-undangan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, terutama terkait dengan pelaksanaan kewenangan dan kewajiban MK sebagai pelaku kekuasaan kehakiman. Namun dari sisi kepemimpinan pada kenyataannya lebih cenderung pada tipe *adhocracy*. Pimpinan mendorong komitmen pada nilai keberadaan MK dan daya cipta pengembangan kelembagaan MK.

Klasifikasi lainnya adalah klasifikasi budaya yang dibuat berdasarkan norma-norma dalam perusahaan, yaitu *constructive cultures*, *passive/defensive cultures*, dan *aggressive/offensive cultures* (Ashkanasy dkk., 2000). Dari ketiga tipe tersebut, budaya organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK cenderung pada tipe pertama, yaitu *constructive culture*. Pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dituntut untuk kreatif, tetapi realistis dengan membuat perencanaan untuk mencapai tujuan. Pegawai didorong untuk mengembangkan diri sendiri, dan mengambil tugas baru yang menarik (*self-actualizing norms*). Pegawai diarahkan untuk konstruktif dan terbuka dalam berinteraksi (*humanistic-encouraging norms*). Di sisi lain, anggota diarahkan bersifat bersahabat, kooperatif, dan sensitif terhadap kesempurnaan kerja (*affiliative norms*).

B. Budaya Organisasi yang Diharapkan

Menurut Bourgaault salah satu cara penting untuk menanggulangi fragmentasi dalam birokrasi lembaga pemerintahan adalah dengan menciptakan budaya organisasi pada level birokrat atas (Bourgaault, Dion, dan Lemay, 1993). Budaya organisasi yang diharapkan tidak semata-mata dimaksudkan sebagai budaya yang ingin dibentuk oleh anggota organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, Hakim Konstitusi, ataupun *stakeholders*, tetapi juga dimaksudkan sebagai budaya yang sesuai dengan identitas, fungsi, dan tugas dari Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK sebagai pelaksana administrasi umum dan administrasi justisial dari Mahkamah Konstitusi yang merupakan salah satu lembaga peradilan pelaku kekuasaan kehakiman.

Lembaga peradilan secara umum merupakan lembaga yang memegang kekuasaan untuk memeriksa, mengadili, dan memutus suatu tindakan pelanggaran hukum dan memutus sengketa yang terjadi antar individu dan atau badan hukum. Selain itu, terdapat pula kewenangan lain, yaitu menilai peraturan atau keputusan hukum yang diambil oleh pemerintah apakah bertentangan dengan konstitusi dan prinsip-prinsip hukum umum atau tidak.

Putusan lembaga peradilan diharapkan dapat mencapai tujuan hukum, yaitu keadilan, kepastian hukum, dan ketertiban. Ketiga tujuan tersebut sangat penting artinya dalam tatanan kehidupan bermasyarakat dan menyangkut harkat kehidupan individu. Oleh karena itu, pengadilan harus dapat diakses dengan mudah oleh setiap anggota masyarakat. Agar pengadilan dapat

memberikan putusan yang adil, maka lembaga peradilan harus merdeka, mandiri, dan bebas dari tekanan apapun dan pihak manapun (*impartial*). Lembaga peradilan harus bersih dan merdeka. Hal itu merupakan prinsip penting dari tradisi negara hukum (*the rule of law*) (Alder, 1989). Merdeka berarti dalam persidangan dan putusan pengadilan tidak diintervensi oleh kekuatan atau kekuasaan lain, dan semata-mata berdasarkan pertimbangan hukum dan keadilan. Sedangkan bersih, berarti proses peradilan tidak dipengaruhi oleh praktik-praktik penyalahgunaan wewenang dan korupsi yang dapat mempengaruhi putusan.

Keadilan hanya dapat dinikmati oleh setiap anggota masyarakat jika proses perkara dan beracara dapat diselenggarakan dengan biaya yang terjangkau oleh setiap anggota masyarakat. Agar putusan pengadilan dapat memberikan kepastian hukum dan ketertiban, maka proses perkara dan beracara harus dapat dilakukan dalam waktu yang singkat dan terukur. Merdeka, bersih, dan proses ber perkara yang cepat dan murah adalah prasyarat mutlak bagi terlaksananya fungsi utama lembaga peradilan untuk memberikan putusan yang adil serta memberikan kepastian hukum dan menciptakan ketertiban dalam masyarakat.

Pembentukan MK merupakan penegasan prinsip negara hukum dan jaminan terhadap hak asasi manusia sebagaimana ditegaskan dalam UUD 1945. Pembentukan MK juga merupakan perwujudan dari konsep *checks and balances* dalam sistem ketatanegaraan. Selain itu, pembentukan MK dimaksudkan sebagai sarana penyelesaian beberapa masalah ketatanegaraan yang sebelumnya tidak diatur sehingga menimbulkan ketidakpastian.

Berdasarkan Pasal 24 ayat (2) UUD 1945, MK adalah salah satu pelaku kekuasaan kehakiman selain Mahkamah Agung. Kewenangan MK diatur dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 yang meliputi memutus pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar, memutus sengketa kewenangan lembaga negara, memutus pembubaran partai politik, dan menyelesaikan perselisihan tentang hasil pemilihan umum. Selain itu, Pasal 24C ayat (3) menyatakan bahwa MK wajib memutus pendapat DPR atas dugaan pelanggaran hukum yang dilakukan oleh presiden dan atau wakil presiden. Selanjutnya, keberadaan MK diatur berdasarkan UU Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi.

Berdasarkan kewenangan yang dimiliki tersebut, maka MK berfungsi sebagai penjaga konstitusi (*the guardian of the constitution*) agar dilaksanakan baik dalam bentuk undang-undang maupun dalam pelaksanaannya yang terkait dengan kewenangan dan kewajiban MK. Sebagai penjaga konstitusi, MK sekaligus berperan sebagai penafsir konstitusi (*the interpreter of the constitution*). Sebagai penjaga dan penafsir konstitusi (*the guardian and the interpreter of the constitution*) termasuk di dalamnya adalah menjaga hak-hak konstitusional rakyat.

MK sebagai lembaga peradilan harus bebas dan merdeka (*impartial*) demi berjalannya fungsi sebagai salah satu instrumen *checks and balances*. Imparsialitas tersebut juga dibutuhkan agar penafsiran terhadap konstitusi yang tertuang dalam putusan-putusannya mencerminkan supremasi konstitusi dan bukan kepentingan tertentu. Selain itu, imparsialitas juga dibutuhkan agar hak konstitusional warga negara dapat dijaga sesuai ketentuan UUD 1945.

Dalam menjalankan kewenangannya, MK juga harus bersih dari penyalagunaan wewenang yang dapat mempengaruhi baik proses beracara dan putusannya. Proses beracara harus dapat dilakukan secara cepat, sederhana, dan murah. Apalagi kewenangan MK terkait dengan hak konstitusional warga negara yang dapat saja terlanggar jika proses yang dijalani lamban dan mahal. Selain itu, kewenangan MK juga terkait dengan tatanan hukum yang berlaku dalam kasus pengujian undang-undang dan pembubaran partai politik, kepastian hubungan antar lembaga negara dalam kasus sengketa kewenangan lembaga negara, dan kepastian jalannya pemerintahan dalam kasus perselisihan tentang hasil pemilu dan dugaan pelanggaran hukum oleh presiden dan atau wakil presiden. Dengan kata lain, putusan MK sangat menentukan tiga hal yaitu perlindungan hak konstitusional warga negara, sistem hukum nasional, dan sistem ketatanegaraan. Oleh karena itulah dalam UU Nomor 24 Tahun 2003 terdapat batasan-batasan waktu pada tahapan tertentu proses beracara, batasan waktu putusan harus sudah diucapkan, dan kewajiban penyampaian informasi kepada masyarakat baik terkait perkara maupun terkait kelambagaan MK. Berdasarkan pemikiran di atas serta hasil FGD, budaya organisasi yang harus dikembangkan dalam organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK sebagai pelaksana administrasi umum dan administrasi justisial adalah imparsial, integritas, cepat, tepat, dan profesional.

C. Kekuatan dan Kelemahan

Terdapat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK saat ini untuk mencapai budaya organisasi yang diharapkan. Kekuatan pada dimensi *external adaptation tasks* adalah telah dimilikinya cetak biru yang memuat visi, misi, tujuan strategis, kebijakan strategis, dan rencana aksi yang menjadi arah dan pedoman organisasi. Misi yang dirumuskan tersebut merupakan upaya untuk menegaskan alasan keberadaan organisasi dan memenuhi tuntutan *stakeholders* secara berimbang. Mulai dari misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran hasil, dan strategi cadangan telah tersusun secara komprehensif dan logis dan berjenjang.

Namun demikian, masih terdapat kekurangan, yaitu belum semua pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK mengetahui dan memahami misi, tujuan, sarana dasar, dan pengukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Kekurangan lain adalah pembagian fungsi dan tugas belum berjalan sepenuhnya karena

belum terpenuhinya kompetensi yang dibutuhkan.

Budaya yang berkembang pada dimensi *external adaptation tasks* yaitu modern, rasional, cepat, tepat, dan berorientasi pada hasil merupakan kekuatan yang harus ditingkatkan lagi untuk mengembangkan budaya imparsial, integritas, cepat, tepat, dan profesional. Namun demikian, budaya berorientasi pada hasil harus diimbangi dengan orientasi pada proses. Hal ini bermanfaat disatu sisi untuk memungkinkan pegawai belajar dari proses pelaksanaan tugas sehingga dapat meningkatkan kompetensinya. Di sisi lain untuk mencegah munculnya konflik antar pegawai karena tidak berfungsinya struktur dengan baik.

Pada dimensi *internal integration tasks*, status sebagai institusi pemerintahan yang melaksanakan fungsi administrasi umum dan administrasi justisial memberikan kekuatan tersendiri berupa ketentuan-ketentuan yang memungkinkan tercapainya integrasi internal dan konsep-konsep yang menjadi bahasa bersama. Ketentuan kepegawaian tidak menjadikan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan menjadi organisasi yang kaku karena diikuti dengan proses integrasi yang berlangsung cepat dan tidak ada pembedaan tingkat kepegawaian. Persepsi bahwa Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK adalah organisasi yang terbuka, kreatif, ramah, bersih, dan inovatif juga merupakan kekuatan tersendiri yang harus dikembangkan.

Hubungan yang bersifat fungsional berdasarkan kemampuan menjalankan tugas, tidak berdasarkan jabatan memang menguntungkan demi terlaksananya tugas dengan baik. Namun jika hal tersebut tidak diikuti dengan pemberdayaan jabatan-jabatan struktural akan menimbulkan konflik antar pegawai. Hubungan yang bersifat kekeluargaan patut dipertahankan untuk menjaga solidaritas dan kinerja pegawai. Namun hubungan ini juga harus diimbangi dengan hubungan yang bersifat profesional yang belum berkembang dengan baik. Hubungan kekeluargaan tanpa diimbangi profesionalisme dapat memunculkan ketertutupan dan solidaritas negatif di kalangan para pegawai Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK.

Kekuatan lain dari dimensi integrasi internal adalah memperlakukan kesalahan atau kegagalan dengan mencari akar masalahnya, bukan pada orangnya. Penggunaan penghargaan terutama berupa pujian atas keberhasilan sebagai bentuk *heroic culture* patut dipertahankan. Namun hal ini memiliki kelemahan, yaitu tidak dapat menimbulkan efek jera atau koreksi diri bagi pegawai yang melakukan kesalahan atau gagal dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, mekanisme pemberian sanksi juga perlu dipertegas dan dijalankan dengan tetap menghargai kehormatan individu, misalnya dengan menerapkan "*put in the penalty box*".

Pada dimensi *basic underlying assumptions*, asumsi-asumsi bersama yang berkembang, yaitu rasional dan harmonis, sesungguhnya mampu untuk mendasari berkembangnya budaya organisasi yang sesuai bagi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, yaitu budaya

yang imparial, cepat, bersih, dan profesional.

Asumsi bahwa manusia adalah baik asumsi sifat dasar manusia itu dapat diubah bermanfaat untuk membangun hubungan saling percaya yang harmonis untuk meningkatkan kinerja yang mandiri dan bebas dari kepentingan yang mengganggu pelaksanaan tugas. Keyakinan bahwa manusia itu baik adalah dasar yang kokoh untuk bertindak imparial dan bersih. Hal ini diimbangi dengan asumsi hubungan yang bersifat harmonis bermanfaat untuk mengembangkan budaya melayani kepentingan *stakeholder* dengan proaktif, cepat dan profesional agar tidak menimbulkan pertentangan dengan orang lain dengan tetap mempertahankan imparialitas dan budaya bersih.

Dari sisi lain, yaitu hakikat kebenaran, asumsi yang paling menonjol adalah *pragmatism* yang memandang sesuatu adalah benar jika sesuai dengan fakta dan kenyataan adalah kekuatan tersendiri baik dalam membuat keputusan maupun melaksanakan tugas sehingga dapat memenuhi tuntutan masyarakat. Demikian pula dengan penanganan suatu masalah cenderung lebih didasarkan pada pengalaman nyata bukan pada petunjuk pimpinan.

Kecenderungan orientasi waktu pada masa depan (*the future*) merupakan kekuatan untuk menumbuhkan inovasi dan kreativitas sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan cepat dan profesional. Persepsi waktu yang *polycronic*, yaitu dinilai berdasarkan apa yang telah dilakukan pada suatu waktu di satu sisi merupakan kekuatan, namun di sisi lain dapat menjadi kelemahan jika mengakibatkan tugas tidak dijalankan dengan cepat karena beban kerja yang berlebihan.

D. Pengembangan Budaya Organisasi

Hofstede (1997) menyatakan bahwa dalam mengelola budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia memiliki peran sentral. Peran yang dapat dilakukan melalui prosedur dan proses rekrutmen, induksi, sosialisasi, dan pelatihan, sistem penilaian kinerja, dan sistem imbalan. Hofstede menawarkan model pengelolaan budaya organisasi yang terbagi menjadi empat tahap, yaitu analisis budaya yang ada (*analysing the existing culture*), menerapkan budaya yang diinginkan (*experiencing the desire culture*), memodifikasi budaya yang ada (*modifying the existing culture*), dan melestarikan budaya yang diinginkan (*sustaining the desire culture*). Tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

Anggota suatu organisasi mempelajari nilai-nilai penting melalui beberapa macam cara, di antaranya adalah dari praktik sosialisasi formal, cerita-cerita, upacara dan ritual, serta bahasa organisasi yang terbangun secara informal (Jones, 1998). Sosialisasi dimulai sejak saat seorang pendatang baru masuk suatu organisasi diharuskan mempelajari nilai dan norma yang ada sebagai pedoman perilaku dan pembuatan keputusan. Seorang pendatang baru harus memperoleh informasi tentang nilai-nilai budayanya tentang nilai

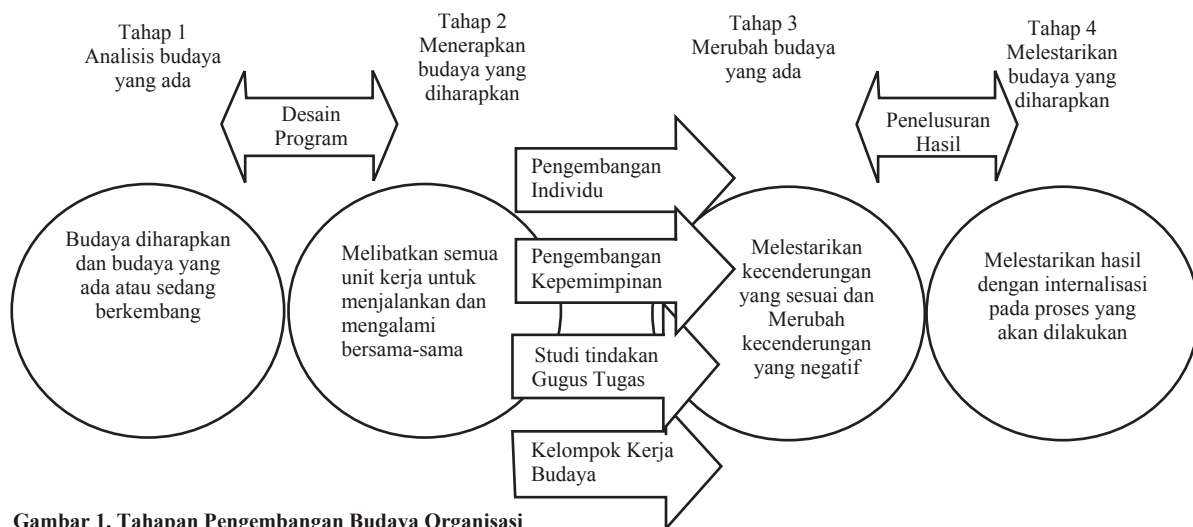
nilai budayanya untuk mempelajari budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan secara tidak langsung dengan mengamati bagaimana anggota lain bertindak dan menyimpulkan perbuatan yang sesuai dan yang tidak sesuai. Namun dari sisi perspektif organisasi hal ini dianggap berisiko karena mungkin saja apa yang dilihat dan dipelajari adalah sesuatu yang sesungguhnya tidak diterima dalam organisasi. Proses sosialisasi merupakan hal terpenting bagi anggota baru mempelajari dan menginternalisasi nilai budaya secara formal. Proses sosialisasi ini dapat dilakukan melalui orientasi peran (*role orientation*) dimana anggota baru dihadapkan pada situasi dan harus memberikan respon.

Sosialisasi dapat menggunakan berapa macam teknik baik dari sisi sifat, peserta, frekuensi, maupun materinya. Schein mengemukakan enam pasang teknik yang dapat dilakukan, yaitu *Collective vs Individual*, *Formal vs Informal*, *Sequential vs Random*, *Fixed vs Variable*, *Serial vs Disjunctive*, serta *Divestiture vs Investiture* (Jones, 1998).

Berbagai teknik tersebut dapat digabungkan dalam pengembangan budaya di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK untuk mempengaruhi peran dan orientasi anggota agar berkembang budaya imparial, cepat, bersih, dan profesional. Hal ini misalnya dilakukan dengan menjalankan orientasi institusional. Seorang pegawai baru bersama-sama (*collective*) dipisahkan pegawai lama (*formal*) menjalani pendidikan dan latihan yang telah dirancang secara bertahap (*sequential*) sehingga mengetahui materi apa yang akan didapat sesuai dengan statusnya sebagai pegawai Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK, berapa lama pendidikan tersebut harus dijalani, dan apa yang harus dilakukan agar berhasil (*fixed*). Proses ini disertai dengan menjadikan pegawai lama atau pejabat struktural sebagai contoh (*serial*) dan diperlakukan dengan dukungan sosial yang kuat agar cepat beradaptasi dan berintegrasi (*investiture*).

Cara lain anggota dapat belajar nilai-nilai budaya organisasi adalah melalui cerita, upacara, dan bahasa organisasi karena disinilah wujud nyata budaya organisasi dapat ditemukan. Berbagai tipe ritual upacara untuk mengkomunikasikan nilai dan norma budaya organisasi dapat digunakan, misalnya *rites of passage* untuk menunjukkan bagaimana seorang individu masuk, promosi dan keluar dari organisasi. *Rites of integration* dilakukan dalam bentuk pengumuman kesuksesan organisasi, pesta, dan aktivitas lain yang membangun dan menegaskan kembali ikatan antar anggota organisasi. *Rites of enhancement* sebagai proses yang dilakukan seperti penghargaan berupa makan malam, *releases* media massa, promosi pegawai, dan pengakuan kontribusi pegawai. Dalam proses-proses tersebut cerita-cerita organisasi dan bahasa suatu organisasi sangat penting sebagai media mengkomunikasikan budaya.

Tiga aspek yang penting dalam strategi pengembangan budaya organisasi adalah aspek struktur, proses, dan



Gambar 1. Tahapan Pengembangan Budaya Organisasi
Sumber: Brown, 1998

sumber daya manusia. Proses perubahan budaya organisasi memiliki konsekuensi terjadinya proses perubahan struktur, perubahan proses, dan perubahan personel. Perubahan struktur dapat berupa penghapusan unit tertentu, membuat unit baru, menggabungkan atau memisahkan, atau memindahkan unit tertentu ke wilayah lain. Di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK saat ini misalnya, perlu dibuat unit baru, yaitu unit pengawasan internal yang belum ada tetapi dibutuhkan untuk menumbuhkan profesionalisme.

Perubahan proses dapat berupa penentuan prosedur baru, memperbaiki mekanisme kontrol, mengenalkan saluran komunikasi baru, dan perubahan mekanisme lain. Sedangkan perubahan personel dapat berupa kebijakan perekrutan dan promosi. Mekanisme yang perlu dipertegas di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK adalah kontrol dan saluran komunikasi.

KESIMPULAN

Setelah sekitar dua setengah tahun terbentuk dan menjalankan fungsinya sebagai pelaksana administrasi umum dan administrasi justisial, di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK telah mulai berkembang budaya organisasi. Budaya yang berkembang di Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK pada dimensi *external adaptation tasks* ini adalah budaya modern, rasional, cepat, tepat, dan berorientasi pada hasil. Pada dimensi *internal integration tasks*, budaya yang sedang berkembang adalah kebersamaan, hubungan fungsional, dan *heroic culture*, dengan ciri-ciri yang terbuka, kreatif, ramah, bersih, dan inovatif. Sedangkan asumsi bersama yang menjadi kecenderungan utama budaya organisasi Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK pada dimensi *basic underlying assumptions* adalah rasional dan harmonis baik dalam berhubungan antar pegawai maupun dengan masyarakat dan alam.

Pengembangan budaya organisasi di lingkungan

Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dilakukan dengan menentukan aspek-aspek budaya yang perlu dikembangkan lebih lanjut atau merupakan kekuatan dari budaya yang ada, dan aspek-aspek budaya yang perlu diubah dengan budaya yang baru melalui beberapa tahapan dan strategi pengembangan budaya organisasi. Pengembangan tersebut diorientasikan pada terbentuknya budaya organisasi yang imparial, integritas, cepat, tepat, dan profesional.

Tiga aspek yang penting dalam strategi pengembangan budaya organisasi adalah aspek struktur, proses, dan sumber daya manusia. Proses perubahan budaya organisasi memiliki konsekuensi terjadinya proses perubahan struktur, perubahan proses, dan perubahan personel yang harus dilakukan secara berimbang.

Pengembangan budaya organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik sesuai dengan karakteristik Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK dan karakteristik pegawai untuk mewujudkan budaya imparial, cepat, bersih, dan profesional. Hal ini misalnya dilakukan dengan menjalankan orientasi institusional. Proses pengembangan dapat dimulai dengan pelatihan pegawai baru secara bersama-sama (*collective*) dipisahkan pegawai lama (*formal*) yang telah dirancang secara bertahap (*sequential*) sehingga mengetahui materi apa yang akan disampaikan waktu yang dibutuhkan, dan apa yang harus dilakukan agar berhasil (*fixed*). Proses ini disertai dengan menjadikan pegawai lama atau pejabat struktural sebagai contoh (*serial*) dan diperlakukan dengan dukungan sosial yang kuat agar cepat beradaptasi dan berintegrasi (*investiture*).

DAFTAR PUSTAKA

- Alder, John. 1989. *Constitutional and Administrative Law*. London: Macmillan.
- Ashkanasy, Neal M. et al. (eds.). 2000. *Handbook of Organizational*

- Culture & Climate*. California-London-New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Bourgault, Jacques, Stephane Dion dan Marc Lemay. 1993. Creating a Corporate Culture: Lessons from the Canadian Federal Government. *Public Administrative review*. Vol. 53, No.1 (January-February).
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational Culture*. Second Edition. England: Prentice Hall.
- Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln (eds.). 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Dunn, Jim. 2006. Strategic Human Resources and Strategic Organization Development: An Alliance for the Future. *Organization Development Journal*. Vol. 24.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory; Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and Organization, Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jannah, Lina, Miftahul, Yasin, Muhammad. 2006. Akses Publik Terhadap Informasi Hukum Sebagai Wujud Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis dan Birokrasi*, Vol. 15, No. 4 (Desember).
- Jermier, John M. 1991. Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Façade of an Official. *Organization Science*, Vol. 2, No. 2 (May).
- Jones, Gareth R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change, Text and Cases*. Fourt Edition. New Jersey: Pearson Education International.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Muluk, Khairul. 2001. Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus pada Rumah Sakit X di Malang). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1, No. 2 (Maret-Agustus).
- Prodjodikoro, Wirjono. 1981. *Asas-Asas Ilmu Negara dan Politik*. Cetakan ke-2. Bandung: PT Eresco Jakarta.
- Rouse, Jhon E.1990. Review: Perspectives on Organizational Culture: An Emerging Conscience for Public Administrators?. *Public Administration review*, Vol. 50, No. 4 (July – August).
- Schein, E.H. 1985 *Organisational Culture and Leadership*. San Fransis-co: Jossey-Bass Publisher.
- _____. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Singleton, Royce JR. et al. 1988. *Approaches to Social Reserch*. New York: Oxford University Press.
- Sorensen, Jesper B. 2002. The Strength of Corporate Culture and the Realibility of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. Vol.47, No.1 (Maret).
- Suryono, Agus. 2001. Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. I, No. 2 (Maret-Agustus)
- Wahid, Salahuddin. 2003. *Basmi Korupsi: Jihad Akbar Bangsa Indonesia*. Jakarta: PIS dan CGGS.
- Wilkins, Alan L & William G. Ouchi. 1983. *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, No. 3 (September) .