

The translation and use of this document was supported by Agency of Research, Development, and Training for Law and Judiciary
Terjemahan dan penggunaan dokumen ini didukung oleh Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung Republik Indonesia



KERANGKA KERJA INTERNASIONAL UNTUK KEUNGGULAN PENGADILAN (IFCE)

EDISI KE-3, MEI 2020



Daftar Isi

I	Tentang Konsorsium Internasional untuk Keunggulan Pengadilan	4
	Latar belakang Kerangka Internasional untuk Keunggulan Pengadilan.....	4
	Pengantar Edisi ke-3 dari IFCE	5
	<i>Bagan 1 Kronologi Perkembangan IFCE</i>	6
II	Nilai-Nilai Dasar Peradilan	7
III	Menerapkan IFCE	9
	Metodologi Peningkatan Berkelanjutan	9
	<i>Bagan 2 Metodologi Peningkatan Berkelanjutan</i>	9
	Penilaian Keunggulan Pengadilan.....	10
	Menggunakan Daftar Cek Penilaian Mandiri	12
	Pedoman Nilai Penilaian Mandiri	13
	<i>Tabel 1 Pedoman Nilai Penilaian Mandiri (Pernyataan Umum)</i>	13
	<i>Tabel 2 Pedoman Nilai Penilaian Mandiri (Pernyataan Efektivitas)</i>	14
	<i>Tabel 3 Tabel Pengategorian</i>	17
	Menganalisis dan Mengidentifikasi Area untuk Peningkatan	18
	Rencana Peningkatan	18
	Tinjauan Ulang dan Perbaikan	20
IV	Bidang Keunggulan Pengadilan (Areas of Court Excellence).....	21
	Area 1: Kepemimpinan Pengadilan	21
	<i>Catatan Penjelasan</i>	21
	Area 2: Manajemen Peradilan yang Strategis	22
	<i>Catatan Penjelasan</i>	23

Area 3: Sumber Daya Kerja Pengadilan	24
<i>Catatan Penjelasan</i>	25
Area 4: Infrastruktur, Personalia, dan Proses Pengadilan	26
<i>Catatan Penjelasan</i>	27
Area 5: Interaksi Pengguna Pengadilan	29
<i>Catatan Penjelasan</i>	30
Area 6: Layanan Pengadilan Terjangkau dan Mudah Diakses	31
<i>Catatan Penjelasan</i>	32
Area 7: Kepercayaan dan Keyakinan Publik	33
<i>Catatan Penjelasan</i>	34
V Pengukuran Kinerja dan Perkembangan	35
Pengukuran Kinerja	35
Pengukuran Perkembangan	36
Indikator dan Alat Ukur Kinerja	37
VI Komunikasi dan Pelaporan	38
Lampiran A Rekomendasi Penggunaan Teknologi	39
Lampiran B Sumber daya	42
Lampiran C Rencana Peningkatan	44
Lampiran D Lembar Kerja Penghitungan Nilai	45

I TENTANG KONSORSIUM INTERNASIONAL UNTUK KEUNGGULAN PENGADILAN

Konsorsium Internasional untuk Keunggulan Pengadilan (*The International Consortium for Court Excellence*, untuk selanjutnya disebut dengan Konsorsium) dibentuk pada 2007 oleh Para Pendiri yang mempunyai keahlian di bidang administrasi pengadilan dan peradilan. Organisasi anggota pendiri adalah Institut Administrasi Yudisial Australasia (*Australasian Institute of Judicial Administration*), Pusat Yudisial Federal (*The Federal Judicial Center*), Pusat Nasional untuk Negara (*the National Center for State*), dan Pengadilan Negeri Singapura (*the State Courts of Singapore*).

Bekerja dengan para pendiri, narasumber dari Komisi Eropa untuk Efisiensi Kehakiman, Bank Dunia dan SPRING Singapura (sekarang dikenal sebagai *Enterprise Singapore*), membawa pengalaman signifikan dalam penerapan model manajemen kualitas pengadilan.

Tujuan Konsorsium adalah untuk mengembangkan kerangka kerja dari nilai-nilai, konsep dan alat untuk pengadilan dan quasi pengadilan, dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas keadilan dan administrasi peradilan. Motivasi Konsorsium adalah untuk mengembangkan kerangka kerja untuk keunggulan pengadilan (selanjutnya disebut *Court Excellence*) yang tidak memiliki patokan kerangka kerja khusus pengadilan. Meskipun sudah ada benchmarking dan sistem manajemen kinerja yang sebelumnya, hal-hal tersebut belum memadai karena biasa berlaku untuk umum seperti untuk perusahaan tetapi tidak memperhitungkan situasi dan kondisi unik seperti pengadilan. Hasil dari kinerja ini adalah keberadaan Kerangka Kerja Internasional untuk Keunggulan Pengadilan atau *International Framework for Court Excellence* (berikutnya disingkat menjadi IFCE), yang menganut pendekatan holistik untuk menilai kinerja pengadilan dan memberikan panduan untuk pengadilan dalam meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Pengadilan didorong untuk mempertimbangkan Kerangka ini sebagai panduan untuk mengembangkan badan peradilan menjadi suatu pengadilan yang unggul. Peningkatan pendekatan peningkatan kualitas yang tercermin dalam IFCE telah disusun dan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan peran serta fungsi unik pengadilan. IFCE tersebut memperkuat nilai-nilai dan aspirasi tersebut diakui secara internasional sebagai hal mendasar menuju terwujudnya pengadilan yang efektif dan dihormati oleh publik.

Hasil terbaik dalam organisasi mana pun hanya bisa tercapai ketika semua orang fokus pada tujuan yang sama. Langkah pertama dalam mewujudkan *Court Excellence* adalah dengan menciptakan budaya pengadilan yang mendukung reformasi, peningkatan layanan, dan inovasi.

IFCE terus berkembang untuk menjadi alat praktis yang digunakan oleh pengadilan dan quasi-pengadilan, dan Konsorsium tetap berkomitmen untuk meningkatkan IFCE dan menyarankan penggunaannya. Kerangka kerja ini dimaksudkan sebagai dokumen 'hidup' dan 'dinamis', dan pengadilan-pengadilan didorong untuk membagikan pengalaman dan saran mereka untuk perbaikan IFCE.

Latar belakang IFCE

• Tujuan dan Pengembangan

Nilai dasar dari IFCE adalah untuk menopang pekerjaan pengadilan dan quasi pengadilan yang telah memulai perkembangan keunggulan pengadilan. Nilai-nilai ini termasuk keadilan, imparcialitas, independensi, integritas, aksesibilitas, dan ketepatan waktu yang merupakan kunci keberhasilan fungsi pengadilan.

Kerangka kerja ini dibangun di atas seperangkat nilai. Kemudian digunakan pendekatan holistik untuk kinerja pengadilan melalui 7 Areas of Court Excellence, yang memungkinkan pengadilan bekerja untuk mencapai Court Excellence dengan menilai pengadilan sebagai institusi keseluruhan alih-alih berfokus pada aspek tertentu dari aktivitas pengadilan.

Kerangka ini menggunakan metodologi untuk evaluasi yang berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, pengadilan dan quasi-pengadilan mampu mengidentifikasi dan memprioritaskan bidang kelebihan dan peningkatan kualitas, sehingga pengadilan dan quasi pengadilan dapat mengembangkan rencana peningkatan masing-masing unit. IFCE mengidentifikasi ukuran kinerja pengadilan yang dapat diterapkan sebagai sarana pengujian atau penilaian kualitas kinerja secara mandiri.

Peradilan memegang peranan kunci dalam adjudikasi dan penyelesaian sengketa dan merupakan salah satu pilar yang menjunjung tinggi supremasi hukum di masyarakat. Kerangka ini menyediakan sumber daya bagi pengadilan untuk bekerja menuju perwujudan kualitas layanan peradilan yang penting untuk memenuhi peran pengadilan dalam menyediakan sarana terhadap keadilan. Keberadaan pengadilan yang adil, mudah diakses, dan efisien sangat penting untuk membangun keyakinan dan kepercayaan publik terhadap Pengadilan.

• *Pengantar IFCE Edisi 3*

IFCE pertama kali diluncurkan pada 2008, dan edisi kedua dirilis pada 2013. Selain IFCE, Konsorsium juga telah mengembangkan Kerangka Kerja Internasional untuk Keunggulan Pendukung Yudisial (International Framework for Judicial Support Excellence, 2015), yaitu suatu alat untuk organisasi menyediakan dukungan yudisial. Konsorsium juga berkolaborasi dengan para ahli lain tentang Ukuran Global Kinerja Pengadilan (Global Measures of Court Performance), terdiri dari sebelas ukuran inti yang berfungsi sebagai panduan untuk pengukuran kinerja.

Sejak IFCE edisi kedua dirilis pada 2013, telah muncul kemunculan perkembangan baru dalam dunia hukum, seperti meningkatnya penggunaan teknologi dan penerapan penyelesaian sengketa alternatif yang lebih masif. Selain itu, pengadilan-pengadilan juga telah mengimplementasikan kerangka kerja IFCE dan muncul masukan dan tanggapan atas IFCE sehingga kerangka IFCE bisa ditingkatkan.

Karenanya, edisi ketiga Kerangka ini mencerminkan pengembangan dan pengalaman Konsorsium untuk semakin sempurna. Peningkatan utama dalam edisi ke-3 ini adalah sebagai berikut:



Topik Baru

Memperkenalkan topik baru seperti etika dan kode etik, manajemen risiko, menggunakan data untuk memberikan layanan pengadilan yang lebih baik, keamanan dan integritas data register pengadilan, penggunaan penyelesaian sengketa alternatif untuk menyelesaikan perselisihan secara damai dan terjangkau, dan penggunaan pendekatan penyelesaian permasalahan (*problem-solving*) untuk memecahkan masalah terhadap kasus yang sesuai.



Memperluas Bidang Keunggulan Pengadilan pada Sumber Daya Kerja Pengadilan

Topik tentang sumber daya manusia telah ditetapkan sebagai bidang Keunggulan Pengadilan yang penting. Pembahasan topik ini memberikan pengakuan dan penekanan yang lebih besar pada peran sumber daya kerja pengadilan, tidak hanya sebatas pelatihan dan pengembangan, dengan mempertimbangkan keterlibatan dan kesejahteraan, kinerja dan penghargaan pada hakim dan pegawai pengadilan.

Edisi IFCE sebelumnya telah memasukkan sumber daya manusia di dalam kategori 'Sumber Daya', bersama dengan sumber daya keuangan dan fisik. sumber daya keuangan dan fisik tetap menjadi elemen penting dari keunggulan pengadilan dan telah diorganisir kembali di bawah Manajemen Pengadilan Strategis (Area 2) dan Infrastruktur, Proses, dan Proses Pengadilan (Area 4).



Mengenalkan kumpulan rekomendasi teknologi peradilan

IFCE ditujukan untuk pengadilan-pengadilan yang tertarik dalam diskusi mendalam mengenai penggunaan teknologi. Diskusi dalam IFCE meskipun tidak selalu memberikan saran yang preskriptif atau aplikatif, namun bisa berguna sebagai landasan awal untuk memulai diskusi dan pembentukan perencanaan jangka panjang dalam penggunaan teknologi peradilan.



Daftar cek Penilaian Mandiri dan Penilaian Efektivitas

Edisi kedua IFCE menyediakan dua cara bagi pengadilan untuk melakukan proses penilaian mandiri – yang pertama adalah kuesioner dengan penilaian swadaya (*Self-Assessment Questionnaire*), dan yang kedua adalah daftar cek penilaian swadaya (*Self-Assessment Checklist*). Kuesioner melibatkan proses penilaian yang lebih mendalam dan menyeluruh karena pengadilan harus mempertimbangkan masing-masing kegiatan yang tercantum di bawah tujuh bidang keunggulan pengadilan (*7 Areas of Court Excellence*) dan menilai apakah masing-masing telah menyelesaikan masalah dan, jika demikian, sejauh mana pendekatannya telah berhasil dan memberikan hasil secara efektif. Sebaliknya, daftar cek penilaian justru menawarkan pendekatan centang dan skor yang sederhana.

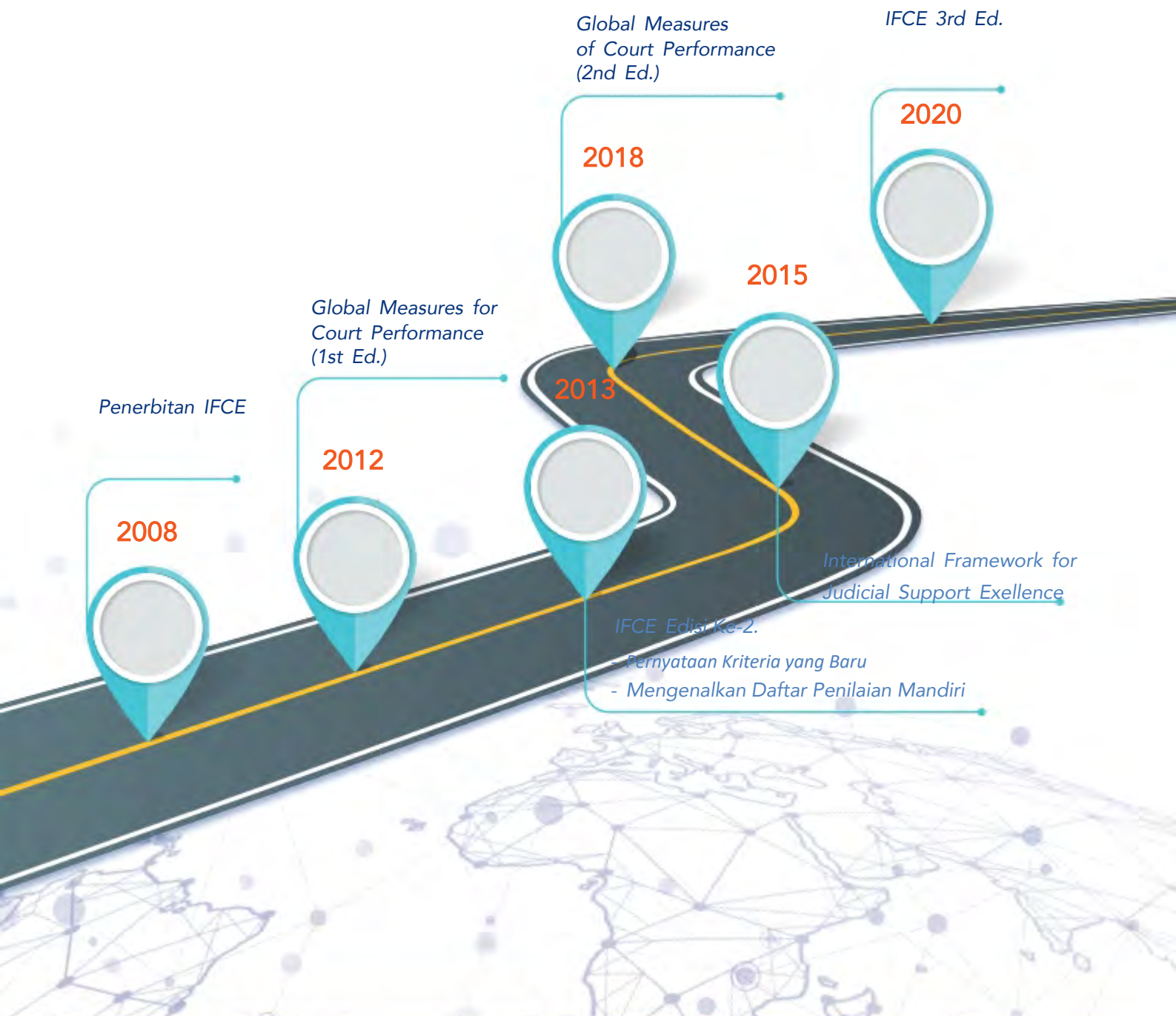
Pada edisi ketiga, Konsorsium telah menggarisbesarkan dua opsi menjadi satu kesatuan daftar cek penilaian mandiri holistik dengan metodologi yang disederhanakan. Hal ini membuat IFCE menjadi lebih mudah digunakan oleh pengadilan-pengadilan yang mencoba menyederhanakan pengukuran kinerja. Daftar periksa edisi ketiga menggabungkan kelebihan dari dua pilihan – yang menyediakan panduan tentang harapan dan target kinerja pengadilan di bawah masing-masing Court Excellence Area, dan juga memungkinkan pengadilan menilai efektivitas pendekatannya terhadap masing-masing area.

Perubahan terhadap Metodologi Penilaian



Kerangka kerja penilaian telah direvisi untuk memasukkan perubahan-perubahan ke dalam daftar cek penilaian mandiri. Selain penilaian efektivitas, kini ada opsi tambahan bagi responden untuk memberikan tanggapan "Tidak tahu". Tambahan ini dimasukkan untuk menangani kekurangan dalam penetapan kriteria. Dalam situasi kurangnya rincinya penetapan kriteria, nilai atau score dapat menjadi cerminan yang tidak akurat dari respon responden. Responden dalam mengisi akhirnya akan mengisi berdasarkan tebakan atau tidak memberikan respon. Hal ini akan menyebabkan hasil yang tidak akurat pada akhir pelaksanaan penilaian mandiri. Silakan merujuk ke rincian akhir dari sistem kerangka penilaian yang telah direvisi pada Bagian III.

Bagan 1 1 Kronologi Pengembangan IFCE



II Nilai-nilai Pengadilan

Konsorsium mengakui adanya perjanjian internasional yang luas mengenai nilai-nilai inti yang diterapkan oleh pengadilan-pengadilan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Nilai-nilai dasar untuk keberhasilan fungsi pengadilan adalah:



Nilai-nilai dasar ini memastikan proses hukum yang adil dan tersedianya perlindungan hukum yang sama di hadapan hukum untuk semua orang yang memiliki kepentingan di pengadilan. Nilai-nilai ini juga mengatur budaya pengadilan dan menyediakan arahan bagi para hakim dan pegawai pengadilan demi terwujudnya pengadilan yang unggul.

Nilai-nilai seperti **keadilan** dan **imparsialitas** menentukan standar yang digunakan pengadilan untuk melaksanakan kinerjanya. Nilai-nilai independensi dan kompetensi berkaitan utamanya dengan kemampuan hakim untuk mengambil keputusan berdasarkan pemahaman mendalam tentang hukum yang berlaku dan fakta-fakta dari perkara yang ada. **Integritas** meliputi **transparansi** dan kepatutan di antara proses, keputusan, dan pembuat keputusan. Keadilan tidak hanya harus diwujudkan, tetapi harus dilakukan secara transparan dan terlihat dengan jelas.

Aksesibilitas mengimplementasikan kemudahan akses ke dalam proses hukum (termasuk biaya pendaftaran dan biaya-biaya lain yang wajar, akses atas bantuan hukum, dan jika dibutuhkan, penerjemah) dan menggunakan fasilitas peradilan secara efektif. Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan akurat tentang proses hukum dan hasil akhir dari perkara individual adalah aspek yang penting untuk nilai dasar aksesibilitas.

Ketepatan waktu mencerminkan keseimbangan antara waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan, menyajikan, dan menimbang bukti hukum, aturan hukum, argumen hukum, dan penundaan yang tidak beralasan akibat proses yang tidak efisien dan sumber daya yang tidak mencukupi. Nilai dasar tersebut tidak kalah penting dari jaminan **kepastian hukum** – bahwa keputusan berasal dari aturan, prinsip, dan preseden yang telah ditetapkan, dan pada titik tertentu akan dianggap 'final' baik pada tingkat pertama atau melalui proses upaya hukum.

Menjadi tanggungjawab dari aparat penegak hukum di pengadilan dan pimpinan serta manajer pengadilan untuk memotivasi pengertian nilai-nilai dan mendukung budaya yang konsisten dengan nilai-nilai dasar ini. Pengembangan Court Excellence ini merupakan pengembangan yang didasarkan pada penghormatan yang mendalam dan penanaman nilai-nilai dasar pengadilan bagi semua.

Banyak sumber daya tersedia untuk tinjauan ulang yang lebih mendalam tentang topik ini. Beberapa materi yang disarankan dapat ditemukan dalam Lampiran B (Sumber) di Area 1, Kepemimpinan Pengadilan.

Kerangka ini menyediakan metodologi untuk membangun kinerja pengadilan berdasarkan nilai-nilai dasar pengadilan dan peerapan nilai terhadap setiap area kegiatan pengadilan. Ada hubungan mendasar antara nilai-nilai dasar pengadilan dan kinerja pengadilan. Kerangka ini menyediakan metode bagi pengadilan untuk menilai apakah nilai-nilai yang telah diidentifikasi sebagai penting sebenarnya benar atau tidak dalam pelaksanaan peran dan fungsi pengadilan.

Pengembangan Court Excellence merupakan peningkatan secara berkelanjutan yang dicapai melalui organisasi internal pengadilan yang optimal, kepemimpinan yang kuat, kebijakan pengadilan yang jelas, manajemen sumber daya yang baik, kinerja pengadilan yang efisien dan efektif, hasil akhir pengadilan yang berkualitas tinggi dan dapat dipercaya, serta kepercayaan publik yang tinggi.

Semua peran dan kegiatan ini harus dilakukan dengan tingkat kinerja terbaik agar pengadilan dapat dipandang sebagai pengadilan yang unggul. Untuk menyederhanakan proses penilaian kinerja dan identifikasi area untuk ditingkatkan, kerangka ini membagi area kegiatan dan peran menjadi 7 *Areas of Court Excellence*.

Nilai-nilai dasar ini harus tercermin dalam pendekatan pengadilan untuk masing-masing *Areas of Court Excellence* dan, melalui proses penilaian dan perbaikan, pengadilan dapat mengetahui menerapkan dan mengimplementasi nilai-nilai dasar peradilan. Penting bagi pengadilan untuk tidak hanya menerapkan nilai-nilai yang meningkatkan kinerja pengadilan, tetapi juga memastikan agar nilai-nilai peradilan tercermin dalam proses dan praktik peradilan.

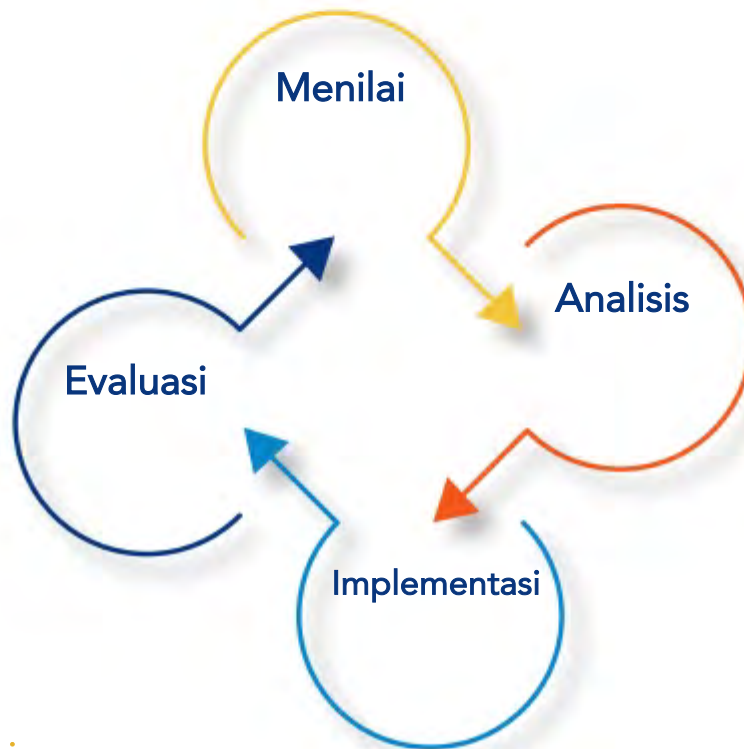
7 Bidang Keunggulan Pengadilan (<i>Seven Areas of Court Excellence</i>)	
Pendorong	Kepemimpinan Pengadilan (<i>Court Leadership</i>)
Sistem dan Pelaku	Manajemen Pengadilan yang Strategis (<i>Strategic Court Management</i>) Sumber Daya Kerja Pengadilan (<i>Court Workforce</i>) Infrastruktur, Persidangan, dan Proses Pengadilan (<i>Court Infrastructure, Proceedings, and Processes</i>)
Hasil	Partisipasi Pengguna Pengadilan (<i>Court User Engagement</i>) Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses (<i>Affordable and Accessible Court Services</i>). Keyakinan dan Kepercayaan Publik (<i>Public Trust and Confidence</i>)

III MENGIMPLEMENTASI IFCE

Metodologi Peningkatan Berkelanjutan

Kerangka ini menggunakan metodologi peningkatan berkelanjutan. Metodologi ini memastikan pengadilan secara aktif dan berkelanjutan meninjau ulang kinerja dan mencari cara-cara untuk meningkatkan kinerjanya. Ada 4 langkah yang dalam siklus peningkatan berkelanjutan yang harus diulangi setiap kali pengadilan siap dalam melakukan penilaian mandiri untuk mengukur perkembangannya.

Bagan 2 Metodologi Peningkatan Berkelanjutan



Langkah 1: Menilai

Pertama, pengadilan melakukan **penilaian mandiri** menggunakan daftar cek penilaian mandiri untuk menentukan sejauh mana kinerja pengadilan dengan perbandingan menggunakan 7 Areas of Court Excellence.

Tip praktis: Alat Survei Daring

Tujuan penilaian mandiri adalah untuk memfasilitasi pengadilan dalam mengidentifikasi kelebihan dan hal-hal yang harus ditingkatkan. Untuk menghilangkan potensi konflik antar pegawai yang dinilai dan melakukan penilaian yang telah diamati oleh pegawai, daftar cek penilaian mandiri dapat dilakukan secara anonim dengan menggunakan alat survei daring. Alat ini dapat menyusun respon sehingga proses pelaksanaan penilaian mandiri lebih mudah untuk dilakukan.

Langkah 2: Analisis

Kedua, analisis mendalam akan membangun penilaian mandiri untuk menentukan area kerja pengadilan yang dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan.

Langkah 3: Implementasi

Ketiga, **rencana peningkatan** menetapkan rincian dari area yang telah diidentifikasi untuk peningkatan, tindakan yang bisa diambil, dan hasil-hasil yang hendak dicapai.

Langkah 4: Evaluasi

Keempat, melalui proses tinjauan ulang dan perbaikan, perkembangan dari rencana implementasi dan peningkatan tetap dipantau.

Pengadilan-pengadilan harus secara konstan meninjau ulang dari implementasi rencana peningkatan dan menetapkan indikator kuantitatif dan kualitatif untuk mengukur perkembangan.

Proses dengan 4 langkah ini diulangi ketika pengadilan sudah siap untuk melaksanakan penilaian mandiri untuk menentukan sejauh mana perkembangannya. Disarankan untuk pengadilan mengarah pada penilaian mandiri setidaknya dua tahun sekali, namun penempatan waktu bergantung pada setiap pengadilan. Penilaian mandiri secara periodikal memberikan Pengadilan kesempatan untuk:

- Identifikasi area-area yang harus ditingkatkan oleh pengadilan
- Menentukan area yang dikonsentrasikan upaya jangka pendek dan jangka panjang
- Menilai perkembangan pengadilan dalam proses perbaikan

Penilaian Keunggulan Pengadilan

Langkah pertama dalam perwujudan keunggulan pengadilan berkaitan dengan penilaian kinerja pengadilan pada masa ini. Kerangka ini menggunakan metodologi penilaian mandiri, yang memungkinkan pengadilan untuk melakukan penilaian sendiri terhadap kinerja yang diukur berdasarkan 7 Areas of Court Excellence. Langkah pertama ini memungkinkan pengadilan dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian dan untuk menetapkan tolak ukur dari kinerja pengadilan sebelumnya.

Kerangka ini menggambarkan proses yang membutuhkan peran aktif: **hakim-hakim, administrator, dan pegawai pengadilan yang lain yang memiliki peran untuk menilai layanan peradilan dan dalam mengembangkan serta mengimplementasikan peningkatan.** Kinerja dan reputasi pengadilan bergantung pada kinerja dari segenap sumber daya kerja dan pengadilan harus memiliki hakim-hakim dan pegawai pengadilan dengan citra pandang yang luas dan baik dalam penilaian mandiri serta pengembangan rencana jangka panjang.

Selain itu, pengadilan-pengadilan didorong untuk mencari pandangan lain dari *partner* pengadilan, seperti organisasi advokat, penuntut umum, aparat penegak hukum lainnya, dan instansi pemerintah atau non-pemerintah yang berkaitan dengan layanan peradilan dan area-area yang bisa ditingkatkan. Meningkatkan komunikasi yang terbuka dengan partner profesional menyediakan perspektif baru dan meningkatkan proses.

Pengembangan pengadilan hingga unggul juga ditingkatkan melalui komunikasi terbuka terkait strategi dan kebijakan serta prosedur dengan pengguna pengadilan dan publik secara umum. Mencari masukan dari pelaku bisnis dan pelaku individu yang menggunakan pengadilan serta masyarakat secara umum dalam meningkatkan pelaksanaan fungsi dari sistem peradilan. Selain itu, umpan balik dari luar pengadilan mengenai integritas dan kompetensi pengadilan merupakan alat pengukur yang paling akurat untuk mengukur kualitas pengadilan.

Kerangka ini dimaksudkan untuk membantu pengadilan-pengadilan untuk menemukan langkah-langkah yang tepat untuk mewujudkan tujuan dan targetnya. Tinjauan ulang mandiri dan transparan oleh pengadilan juga bisa memberikan kredibilitas terhadap permintaan pengadilan terkait pendanaan yang bisa digunakan untuk memperbaharui bangunan dan untuk menambah jumlah hakim-hakim.

Peran aktif kepemimpinan pengadilan sangat penting untuk menghilangkan ketakutan dari pegawai pengadilan dan hakim-hakim terhadap dampak dari masalah-masalah yang teridentifikasi dalam pengadilan beserta kinerjanya. Perlu diperhatikan bahwa tujuan dari evaluasi mandiri ini bukanlah untuk menaruh kesalahan pada permasalahan, melainkan untuk menemukan area yang penting untuk ditingkatkan dan menyelesaikan permasalahan yang diidentifikasi.

Dalam pemahaman yang sama, perlu diperhatikan bahwa pengadilan tidak perlu khawatir dengan nilai yang diperoleh dari penilaian mandiri. Nilai bukanlah dan tidak seharusnya menjadi tujuan akhir dari kerangka kerja ini. Hal yang lebih penting adalah bagaimana area yang ditingkatkan oleh pengadilan dapat diidentifikasi dari pelaksanaan penilaian mandiri dan bagaimana pengadilan dapat menilai serta meningkatkan area yang butuh peningkatan. Tidak ada “nilai yang sempurna” yang harus dicapai oleh pengadilan. Kerangka ini tidak dimaksudkan agar ada perbandingan nilai di antara pengadilan-pengadilan. Nilai ini berlaku sebagai tolak ukur untuk membandingkan kinerja pengadilan sebelumnya, yang tampak dari pengukuran pengadilan secara efektif dan bagaimana pengadilan bisa meningkatkan kinerjanya semenja penilaian mandiri yang sebelumnya.

Pada pokoknya, penilaian mandiri ini dibutuhkan sebagai langkah pertama untuk menyusun rencana guna menutup kesenjangan antara “apa yang sekarang” dan “bisa jadi”. Penilaian mandiri bisa menentukan masalah yang bisa dan harus diselesaikan dalam jangka pendek dan masalah yang membutuhkan penanganan dengan rencana jangka menengah atau penanganan jangka panjang.

Menggunakan daftar cek penilaian mandiri

Proses penilaian mandiri

Pengadilan-pengadilan sebaiknya mencari penggambaran luas dari hakim-hakim dan pegawai pengadilan dalam proses penilaian mandiri. Sebelum dilakukan penilaian mandiri, partisipan sebaiknya diberikan salinan dari daftar cek penilaian mandiri. Hal itu dapat berguna dalam pelaksanaan sesi perencanaan dalam tahap pengarahan mengenai metodologi penilaian. Partisipan dapat menggunakan kesempatan ini untuk meninjau ulang daftar nilai untuk mengidentifikasi informasi dasar manapun yang dapat dikumpulkan untuk memfasilitasi proses penilaian mandiri.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dan observasi serta penilaian yang dilakukan, setiap partisipan sebaiknya mempertimbangkan apa yang telah dilakukan oleh pengadilan atau yang sedang dilakukan untuk mencapai kriteria yang telah ditetapkan dalam *7 Areas of Court Excellence*. Penting untuk mempertimbangkan apakah pengadilan telah mengambil langkah untuk menyelesaikan masalah dan mengevaluasi tindakan yang diambil serta tingkat keberhasilan dari langkah yang diambil.

Untuk mengolah hasil penilaian diri, beberapa opsi dapat dipertimbangkan. Untuk pengadilan dengan jumlah peserta yang lebih besar, mungkin perlu dilakukan penetapan jumlah tim penilai, namun penting bagi tiap tim untuk memuat unsur hakim dan administrator pengadilan lintas tingkat, jabatan, dan fungsi. Setelah para anggota telah mencoba penilaian individu mereka, mereka harus mendiskusikan penilaian yang diberikan terhadap setiap kriteria. Ketika penilaian yang diberikan oleh anggota tim pada tiap kriteria berbeda, anggota tim sebaiknya mendiskusikan dan menyetujui nilai yang sesuai, tentunya lebih baik jika dicapai dengan konsensus atau kesepakatan. Sebagaimana dijelaskan oleh anggota-anggota tim mengenai nilai-nilainya, saran untuk reformasi atau perubahan dapat dicatat karena saran tersebut berguna untuk penyusunan Rencana Pengembangan.

Cara lain yang bisa dilakukan adalah respons semua peserta dapat dikumpulkan dengan menjumlahkan skor dan menghitung skor rata-rata dari tiap kriteria. Cara ini mungkin merupakan cara yang paling efisien untuk mengolah hasil dari penilaian mandiri mengingat penilaian mandiri cenderung menghabiskan waktu dan memakan tenaga dalam melakukan diskusi tim.

Dalam melaksanakan penilaian mandiri, Pengadilan harus mempertanyakan apakah tindakan yang harus dilakukan bisa lebih efektif atau bisa ditingkatkan dengan cara lain. Perbedaan harus dibuat di antara hal-hal yang telah dilakukan dengan hal-hal yang telah dilakukan dengan baik. Tindakan yang secara khusus dan area yang telah ditangani dengan efektif membutuhkan bukti yang nyata dengan ukuran yang jelas serta fakta yang ditunjukkan dengan dampak positif dari tindakan tersebut. Tujuan dari penilaian mandiri tidak bisa dikatakan sukses tanpa adanya bukti yang nyata.

Pedoman Nilai dalam Penilaian Mandiri

Bagian ini menjelaskan alasan yang mendasari sistem nilai dalam penilaian mandiri dan menjelaskan bagaimana cara mengimplementasikannya, baik dengan menggunakan Excel Spreadsheet yang disediakan atau dengan perhitungan manual.

7 Areas of Court Excellence terdiri atas jumlah total 84 kriteria, yaitu 77 kriteria umum dan 7 kriteria efektivitas. Edisi ke-3 mempunyai metode yang disederhanakan dan menggabungkan kuesioner dan daftar cek penilaian mandiri dari edisi ke-2 ke dalam satu daftar cek holistik. Dengan cara demikian, daftar cek penilaian dalam edisi ke-3 ditujukan untuk mengukur efektivitas dari ukuran pengadilan dengan mengharuskan responden menjawab pernyataan efektif pada bagian akhir dari setiap *Area of Court Excellence*.

Nilai Pernyataan

Untuk “pernyataan umum”, nilai antara “0” dan “5” harus dipadankan dengan tiap pernyataan. Pedoman penilaian bagi pernyataan umum ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 1 Pedoman Penilaian (Pernyataan Umum)

Tidak Tahu	(Lihat penjelasan pada bagian berikutnya)	0
Tidak ada	Tidak ada pendekatan ataupun penggunaan apapun.	0
Reaktif	Ada pendekatan, namun pendekatan tersebut reaktif dengan perencanaan atau implementasi bukti yang sedikit atau tanpa bukti sama sekali	1
Terdefinisi	Pendekatan yang terencana arahnya dan berbasis pencegahan. Pendekatan ini memiliki bukti yang diimplementasikan dalam beberapa area.	2
Terintegrasi	Pendekatan yang efektif sesuai dengan bukti dari kegiatan pencegahan. Pendekatan ini sesuai dengan kebutuhan organisasi dan bukti implementasi pada area-area inti.	3
Terperbaiki	Pendekatan yang terbukti dan diolah dengan baik melalui bukti yang telah diperbaiki melalui pembelajaran dan peningkatan yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Bukti nyata dari implementasi dari tiap area inti ada.	4
Inovatif	Pendekatan yang sangat baik dengan mengintegrasikan kebutuhan organisasi. Bukti nyata dari implementasi dan aplikasi yang konsisten pada tiap tingkat dan lintas area di dalam maupun di luar pengadilan.	5

Untuk “pernyataan efektivitas”, responden diminta untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja pengadilan pada masing-masing 7 Areas of Court Excellence. Karena setiap pernyataan mengukur efektivitas Areas of Court Excellence secara keseluruhan, sistem penilaian memberikan masing-masing pernyataan ini dua kali dari nilai “pernyataan umum”. Oleh karena itu, skor antara “0” dan “10” (dalam kelipatan 2) harus diberikan pada setiap pernyataan. Pedoman pemberian skor untuk “pernyataan efektivitas” dijelaskan di bawah ini.

Tabel 2 Pedoman Penilaian (Pernyataan Efektivitas)

Tidak Tahu	(Lihat penjelasan pada bagian selanjutnya.)	0
Tidak ada	Tidak ada hasil, tidak ada tren peningkatan, dan tidak ada target yang terpenuhi.	0
Terbatas	Hasil yang kurang baik; beberapa tren peningkatan ada pada beberapa indikator dan beberapa inisiatif terbatas publikasinya.	2
Adil	Kinerja mendekati nilai tolak ukur pada beberapa areal beberapa tren peningkatan dan hasil yang dilaporkan memiliki beberapa indikator kunci.	4
Baik	Tingkat kinerja baik (rata-rata atau lebih baik) dibandingkan dengan tolak ukur; tren peningkatan ada pada sebagian besar indikator kunci; hasil-hasil dilaporkan untuk sebagian besar indikator kunci.	6
Cukup Baik	Tingkat kinerja cukup baik disandingkan dengan tolak ukur; tren peningkatan dicakupi sebagian besar indikator kunci; hasil-hasil untuk semua indikator kunci telah dilaporkan.	8
Sangat Baik	Tingkat kinerja yang sangat baik disandingkan dengan tolak ukur tren peningkatan yang sangat baik di setiap area; dan hasil dari semua indikator telah dilaporkan.	10

Respon ‘Tidak Tahu’

Selain 6 pilihan respon evaluatif, daftar cek penilaian mandiri dari edisi ke03 memiliki respon ketujuh untuk pernyataan umum dan pernyataan efektivitas – “tidak tahu”. Pilihan ini disediakan untuk menjelaskan situasi dimana responden tidak tahu apakah pengadilan telah menempatkan kriteria yang jelas. Dalam situasi demikian, tidak ada pilihan dari 6 pilihan yang tersedia pada kerangka kerja edisi kesatu dan edisi kedua yang merupakan refleksi akurat akan kurangnya pengetahuan, dan responden dapat menggunakan tebakan atau tidak memberikan respon, yang berakibat pada akurat yang tidak akurat pada akhir dari pelaksanaan penilaian mandiri.

Dengan demikian, di mana responden dari Daftar Periksa tidak tahu jawaban atas kriteria tertentu (misalnya, jika terkait dengan area yang berada di luar lingkup pekerjaan mereka), mereka harus memilih pilihan “Tidak Tahu”. Hal ini akan memastikan bahwa hasil yang dikumpulkan mencerminkan [penilaian pengadilan yang akurat dalam pengembangannya mencapai Court Excellence.

Untuk tujuan penilaian statistik, nilai yang akan diberikan ke opsi “Tidak Tahu” adalah “0”, sama seperti untuk tanggapan “Tidak ada”. Jika responden melewati pertanyaan (misalnya Tidak memberikan jawaban), pertanyaan itu harus diperlakukan sebagai Tanggapan “Tidak Tahu” dan diberi nilai “0”.

Pengadilan harus menyusun tanggapan “Tidak ada” dan “Tidak Tahu” secara terpisah. Alasan di balik seorang responden memilih opsi “Tidak ada” dibanding “Tidak Tahu” berbeda dan menyarankan masalah yang berbeda pula ditangani oleh pengadilan. Misalnya, jika ada persentase respons “Tidak Tahu” yang tinggi di antara

demografi tertentu yang bisa diperbaiki. Pilihan alternatif, umpan balik tersebut merupakan cerminan dari sistem peradilan dimana peran administratif terpusah dengan peran yudisial. Secara kontras, tingginya tingkat respon “tidak ada” dapat mengindikasikan ukuran yang diadopsi oleh Pengadilan pada area tertentu yang kurang peningkatan.

Implementasi Kerangka Kerja Penilaian

Edisi ke-3 memuat Excel spreadsheet untuk membantu pengadilan-pengadilan dalam mengolah respon di daftar cek penilaian dan menghitung nilai bagi tiap area dari 7 Areas of Court Excellence, termasuk total dari nilainya.

Menggunakan Excel spreadsheet, nilai-nilai tiap responden menjawab daftar cek penilaian mandiri dimasukkan ke dalam worksheet dinamakan “Formulir Masuk”. Worksheet ini memberikan sarana untuk memasukkan hingga 100 responden. Ketika semua telah selesai dilakukan, spreadsheet Excel secara otomatis akan mengolah respon-respon, mengerjakan perhitungan yang diperlukan, dan menghasilkan laporan yang dapat dicetak dalam worksheet diberikan nama “Laporan”.

Sisa dari bagian ini menjelaskan bagaimana Excel spreadsheet bekerja dan bagaimana mengulangi perhitungan, jika dibutuhkan.

Pada umumnya, beberapa responden bisa secara mandiri menjawab kuesioner penilaian mandiri. Maka, untuk mendapatkan nilai keseluruhan pengadilan, langkah pertama adalah untuk memperoleh nilai rata-rata dari tiap jawaban dari semua responden. Untuk melakukan ini, kita harus menetapkan nilai dari jawaban responden sesuai dengan nilai yang ada di tabel A (pernyataan umum) dan tabel B (pernyataan efektivitas). Jika responden melewati pertanyaan (misalnya tidak menyediakan jawaban), maka harus diperlakukan sebagai respons “tidak tahu”.

Catatan: Jika kita menggunakan Excel sheet, kita bisa memasukkan “99” daripada “0” dalam formulir masuk untuk respons “tidak tahu”, meskipun nilai program yang terpasang menetapkan “0” sebagai nilai pengadilan yang digunakan untuk perhitungan.

Nilai yang telah ditetapkan ditotal dengan segenap pernyataan seluruh responden dan jumlahnya dibagi dengan total jumlah responden. Responden yang menjawab “tidak tahu” (dan responden yang tidak menjawab pertanyaan dan diperlakukan seperti mereka menjawab dengan respon “tidak tahu”) harus dimasukkan dalam responden pengadilan.

Table A

Digunakan untuk jawaban bagi semua pernyataan kecuali: 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12, and 7.9	
Text Answer	Value
Tidak Tahu	0 (99 in Excel)
Tidak ada	1
Reaktif	2
Terdefinisi	3
Terintegrasi	4
Terperbaiki	5
Inovatif	

Table B

Digunakan untuk jawaban bagi pernyataan 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12, and 7.9	
Text Answer	Value
Tidak Tahu	0 (99 in Excel)
Tidak ada	2
Reaktif	4
Terdefinisi	6
Terintegrasi	8
Terperbaiki	10
Inovatif	

Langkah kedua adalah untuk menjumlah rata-rata yang diperoleh pada langkah perama di antara pernyataan-pernyataan yang termasuk di dalam 7 Areas of Court Excellence untuk mendapatkan nilai dalam area.

Langkah ketiga adalah membagi nilai pengadilan ke dalam setiap area dengan maksimal jumlah poin untuk tiap area dengan persentasi score (0%-100%).

Tabel di bawah ini menunjukkan nilai maksimal untuk setiap area.

Kategori		Nilai Total Maksimal
1	Kepemimpinan Pengadilan (Court Leadership)	55
2	Manajemen Pengadilan yang Strategis (Strategic Court Management)	75
3	Sumber Daya Kerja Pengadilan (Court Workforce)	70
4	Infrastruktur, Kinerja, dan Proses Pengadilan (Court Infrastructure, Proceedings, and Processes)	85
5	Interaksi Pengguna Pengadilan (Court User Engagement)	55
6	Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses	65
7	Kepercayaan dan Keyakinan Publik (Public Trust and Confidence)	50

Berikutnya, ambil rata-rata dari persentasi area dengan menambahkan rata-rata tersebut dan membaginya dengan 7.

Akhirnya, ambil rata-rata dan kalikan dengan 10 (jika kita merata-rata dengan persentase secara keseluruhan) atau 100 (jika kita merata-rata persentasi dengan angka desimal) untuk menghitung nilai akhir secara keseluruhan, yaitu sekira 1000 poin.

Silakan mreujuk pada lembar kerja penilaian pada lampiran D untuk petunjuk tambahan.

Tabel Rentang Nilai

Total nilai menyediakan indikasi secara keseluruhan dari kinerja pengadilan. Hal ini bisa dibandingkan dengan tabel penilaian yang menyediakan tolak ukur bagi pengadilan-pengadilan untuk mengukur kinerjanya.

Tabel 3 Tabel Rentang Nilai

Rentang	Nilai	Deskripsi
1	0-199	<p>Pengadilan telah menggunakan berbagai pendekatan, namun pendekatan yang digunakan reaktif, tidak sistematis, dan tidak terimplementasi.</p> <p>Efektivitas dinilai kurang baik. Ada keterbatasan peningkatan tren pada beberapa indikator, atau terbatas pada pelaporan hasil bagi sebagian besar indikator kunci / insiatif.</p>
2	200-399	<p>Pengadilan telah menetapkan pendekatan yang terencana dan terarah, yang terimplementasi di beberapa Area.</p> <p>Kinerja pengadilan dinilai dengan pendekatan tolak ukur pada beberapa indikator. Ada beberapa peningkatan tren dan hasil yang dilaporkan untuk beberapa indikator kunci.</p> <p>Pengadilan memiliki pendekatan yang efektif sesuai dengan bukti dari beberapa inovasi. Pendekatan sejalan dengan kebutuhan organisasi dasar dan ada bukti implementasi di beberapa area kunci.</p>
3	400-599	<p>Tingkat kinerja disandingkan dengan tolak ukur pada dalam sebagian besar indikator kunci yang baik (rata-rata atau lebih baik). Ada peningkatan tren yang diobservasi dalam sebagian besar indikator kunci.</p> <p>Ada beberapa hasil yang dilaporkan di sebagian area kunci.</p> <p>Pengadilan telah membuktikan pendekatan dengan bukti yang telah diolah melalui pembelajaran, inovasi, dan peningkatan. Pendekatan-pendekatannya telah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi.</p>
4	600 – 799	<p>Ada bukti nyata dari implementasi pada semua area kunci. Tingkat kinerja disandingkan dengan sebagian besar indikator kunci dengan sangat baik. Peningkatan tren ditindak lanjut di sebagian besar area; dan hasilnya dilaporkan untuk semua area.</p> <p>Pengadilan telah secara cerdas menggunakan pendekatan yang inovatif dengan pengolahan berkelanjutan, yang telah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi.</p>
5	800 – 1000	<p>Ada bukti nyata dari implementasi dan penerapan secara konsisten dalam setiap tingkat dan lintas area. Tingkat kinerja disandingkan dengan tolak ukur dalam seluruh indikator kunci dilakukan dengan bagus.</p> <p>Ada peningkatan tren yang baik pada sebagian besar area dan hasil yang dilaporkan bagi semua area.</p>

Menganalisa dan Mengidentifikasi Area untuk Peningkatan

Setelah menyelesaikan daftar cek penilaian mandiri, pengadilan akan mengidentifikasi area-area yang membutuhkan peningkatan. Beberapa pengadilan dapat memilih untuk berkonsentrasi pada upaya peningkatan dalam area yang berlainan sedangkan pengadilan lainnya dapat melakukan penilaian dengan tinjauan ulang dan pembaharuan pengadilan secara keseluruhan. Dalam situasi manapun, memprioritaskan permasalahan pengadilan sangat direkomendasikan. Dengan prioritas tersebut, proses pembaharuan hukum dapat dikonsentrasikan untuk kinerja khusus pada area terkhusus dalam periode waktu yang telah ditentukan. Semua pengadilan memiliki sumber daya yang terbatas dan mengambil terlalu banyak inisiatif pembaharuan dapat menunda dan menghambat perkembangan, konsultasi, dan implementasi yang efektif.

Penting bagi kepemimpinan peradilan untuk memastikan proses perencanaan peningkatan yang dengan menyediakan kesempatan yang banyak untuk hakim-hakim, panitera pengganti, pegawai pengadilan, partner profesional pengadilan untuk diajak konsultasi dan dilibatkan dalam peningkatan kualitas keunggulan peradilan.

Tip Praktis: Diskusi Kelompok Terarah

Pengadilan harus mempertimbangkan diskusi kelompok terarah kecil terhadap nilai-nilai dari penilaian mandiri yang telah ditabulasi. Setiap kelompok terarah dapat disusun berdasarkan beragam grup hakim-hakim dan pegawai pengadilan yang menganalisis nilai-nilai secara bersama dan mengidentifikasi area-area yang bisa ditingkatkan. Sebagai permulaan, kelompok terarah tersebut dapat mempertimbangkan pernyataan kriteria yang secara relatif kurang baik dan mempertimbangkan kenapa hal tersebut bisa terjadi.

Pengadilan sebaiknya mempertimbangkan apakah penyebab terjadinya hasil kriteria yang kurang baik tersebut timbul karena tidak adanya penerapan kriteria sebagaimana dimaksud, atau karena tidak diketahuinya kebijakan dan praktik yang telah ditetapkan. Saran dapat dibuat terhadap penanganan permasalahan dan penanganan dapat dilakukan. Respon dari ragam kelompok terarah akan diolah dengan tujuan untuk menyusun Rencana Peningkatan (lihat sub-bagian berikutnya).

Rencana

Penilaian dan proses analisis telah mengidentifikasi jangkauan permasalahan untuk pengadilan tangani. Banyak ide yang diutarakan selama diskusi dalam proses menilai aspek khusus pada kinerja pengadilan. Langkah berikutnya adalah untuk mengembangkan respon khusus pada area-area yang membutuhkan perhatian. Dalam fase perencanaan untuk peningkatan, pengadilan sebaiknya berkonsentrasi pada kolaborasi dan konsultasi yang bisa dilakukan pengadilan, selama dipandang diperlukan, dengan partner atau pemegang kepentingan di luar pengadilan yang masih berkaitan. Penilaian ini bisa dilakukan dengan cara melakukan diskusi kelompok terarah sebagaimana telah dideskripsikan sebelumnya.

Peningkatan

Hasil akhir dari fase ini adalah pengembangan dari suatu Rencana Peningkatan yang akan menjadi dasar bagi aktivitas dan proyek "peningkatan" pengadilan. Pengadilan dapat mempertimbangkan untuk mencanangkan rencana aktivitas berjenjang lebih dari 1 tahun (*multi-year activity plan*) untuk tindakan yang direncanakan dalam tahapan atau fase dengan periode waktu yang lebih lama. Rencana ini membutuhkan identifikasi Area of Court Excellence yang relevan, sifat dari tindakan yang akan diambil beserta dengan keberhasilan hasil akhir yang hendak dicapai; langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tindakan dan hasil akhir; siapa yang akan dilibatkan dan siapa yang bertanggungjawab untuk memastikan langkah-langkah tersebut dilaksanakan; dan akhirnya ukuran dari keberhasilan tersebut.

Rencana Peningkatan akan mendorong aktivitas pengadilan sehingga terkonsentrasi pada kinerja pengadilan dan setiap upaya yang dilakukan untuk memastikan tindakan yang direncanakan agar bisa membantu pengadilan untuk menjadi lebih strategis, inovatif, informatif, dan responsif.

Dalam mengembangkan Rencana Peningkatan, beberapa contoh pertanyaan berikut dapat berguna:

- ↑ **Apakah pengadilan memiliki pernyataan visi dan misi yang menggambarkan nilai dan tujuan dasar dari pengadilan?**
? Jika tidak, masa sekarang ini merupakan waktu yang tepat untuk memulai karena implementasi kerangka kerja IFCE bergantung pada pengadilan yang memiliki nilai dasar yang tetap dan pasti.

- ↑ **Apa saja kekurangan dalam manajemen, kinerja, dan layanan pengadilan** dan mengapa kekurangan itu perlu diperbaiki?

- ↑ **Permasalahan-permasalahan apa yang bisa dan harus ditangani dengan cepat dan dalam tuntas dalam jangka pendek?** Permasalahan apa yang membutuhkan perencanaan jangka menengah atau jangka panjang ?

- ↑ **Perubahan dalam kebijakan, prosedur, atau praktik apa yang hendak diadakan oleh Pengadilan?**

- ↑ **Dukungan dan kerja sama siapa yang paling relevan dalam membantu terwujudnya perubahan-perubahan potensial ini** (misalnya advokat, Kejaksaan Agung, atau instansi pemerintah lain)?

- ↑ **Sumber daya apa yang akan dibutuhkan untuk menyukseskan perubahan-perubahan tersebut** (misalnya pendanaan tambahan pegawai atau peralatan, kerjasama advokat-advokat yang berparkir di pengadilan, kerjasama hakim-hakim lain di pengadilan, komunikasi efektif dengan komponen lain dalam sistem peradilan)? Bagaimana pengadilan bisa mendapatkan sumber-sumber daya ini? Dukungan sumber daya apa yang bisa digunakan untuk perubahan tersebut?

- ↑ **Hambatan atau gangguan apa yang akan dihadapi pengadilan atas rencana perubahan tersebut?** Bagaimana hambatan atau gangguan ini dapat ditangani?

- ↑ **Kapankah batas tenggang waktu untuk mengimplementasikan perubahan ini?**

- ↑ **Bagaimana pengadilan bisa mengevaluasi keberhasilan dari perubahan-perubahan ini?** Informasi apa yang akan dibutuhkan oleh pengadilan untuk evaluasi ini? Siapa yang akan mengumpulkan informasi dan bagaimana data tersebut akan dianalisis? Apakah dukungan dari konsultan luar dibutuhkan untuk mengembangkan alat pengukur dan untuk menganalisis hasil?

Pengadilan memiliki banyak persediaan akan alat-alat untuk meningkatkan kinerjanya. Alat-alat ini meliputi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, yang sering juga dapat menghambat penyelesaian perkara secara efektif dan efisien. Selain itu, kebijakan alokasi sumber-sumber daya, perkara yang terdaftar, serta alokasi penyelesaian perkara hukum dapat ditinjau ulang dan disesuaikan untuk meningkatkan kinerja.

Tinjau Ulang dan Perbaikan

Kerangka kerja ini merupakan proses perbaikan secara berkelanjutan dan pengembangan pengadilan menuju court excellence membutuhkan penundaan terjadwal untuk menilai sejauh mana perkembangan yang telah dicapai. Manajemen kualitas sering disebut sebagai peningkatan berkelanjutan dan hal ini mencerminkan siklus proses. Secara umum, dua tahun setelah penilaian mandiri dan persiapan Rencana Peningkatan, akan bermanfaat bagi pengadilan untuk menilai perkembangan dari pelaksanaan Rencana Peningkatan. Hal ini meliputi penilaian mandiri dan mengikuti proses yang sama sebagaimana diuraikan di atas. Akan lebih mudah bagi pengadilan untuk mempebaharui Rencana Peningkatannya dengan mencatat perkembangan dan menata dan berkonsentrasi pada tindakan-tindakan baru daripada menyusun rencana peningkatan yang sepenuhnya baru.

Setiap pengadilan akan memiliki alur jalan menuju Court Excellence yang masing-masing berbeda. Kerangka kerja ini leluasa dan memberikan kesempatan bagi tiap pengadilan untuk menentukan prioritasnya yang juga meningkatkan kinerjanya. Untuk sebagian besar pengadilan, bagian pengembangan Court Excellence yang paling menantang adalah pada permulaan ketika ada kebutuhan untuk mengadopsi cara baru dalam melihat kinerja pengadilan dan mengadopsi budaya baru inovasi, keterlibatan, dan akuntabilitas.

Sering kali, tantangan awal pengadilan adalah menghadapi tumpukan pekerjaan yang belum selesai dan penundaan-penundaan dalam bentuk lain, dan satu-satunya cara menangani permasalahan tersebut adalah dengan tambahan sumber daya. Kerangka kerja menyediakan metodologi bagi pengadilan untuk mengembangkan budaya baru untuk menerima inovasi, kolaborasi, dan pengukuran untuk menghadapi permasalahan-permasalahan ini dari perspektif yang berbeda. Rencana Peningkatan sebaiknya mencerminkan pendekatan yang digunakan pengadilan terhadap peningkatan penyelesaian permasalahan dan kinerja pengadilan.

Hampir setiap pengadilan menghadapi permasalahan-permasalahan yang serupa terkait dengan keterbatasan sumber daya dan meningkatkan beban kerja dengan hakim-hakim dan pegawai yang bekerja dengan kerja susah payah dan tidak menemukan jalan lain selain penambahan sumber daya. Hanya ada sedikit waktu untuk pengadilan guna merencanakan atau meninjau ulang atau untuk mempertimbangkan pendekatan-pendekatan baru terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Kerangka kerja mengharuskan pengadilan-pengadilan untuk memutus siklus kesibukan yang terus-menerus dan menggantikannya dengan pendekatan yang lebih dipertimbangkan untuk menyederhanakan prosedur, melepas praktik yang inefisien dan berinteraksi dengan persnoalia dan pengguna pengadilan untuk mengembangkan cara-cara inovatif untuk menggunakan sumber-sumber daya yang terbatas secara lebih efisien. Proses peninjauan ulang dan perbaikan pendekatan pengadilan untuk memastikan perkembangan yang stabil menuju court excellence.

Proses peninjauan ulang harus mendukung dan mendorong inovasi Pengadilan sehingga praktik-praktik baru bisa diadopsi, diuji, dan jika berhasil, diterapkan untuk pengadilan secara keseluruhan. Faktor kunci untuk memastikan peningkatan berkelanjutan adalah pengukuran dan analisis permasalahan yang pasti dan lebih penting lagi adalah dampak dari tindakan yang diambil untuk menganani permasalahan tersebut.

Pengadilan-pengadilan dapat menempatkan diri pada tekanan luar untuk beraksi terhadap penundaan yang tidak dapat diterima atau tumpukan pekerjaan yang belum. Penerapan proses kerangka kerja ini menyediakan pengadilan dengan respon proaktif dan mengizinkan pengadilan untuk mendesain dan mengembangkan agenda pembaharuannya sendiri. Pengukuran kinerja dan perkembangan dari strategi dan agenda pembaharuan pengadilan itu penting tidak hanya untuk meningkatkan kinerja pengadilan, melainkan juga pada tingkat kepercayaan dan keyakinan publik yang tinggi.

Dalam menentukan apa yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan, pengadilan harus mempertimbangkan sumber daya yang tersedia pada halaman situs Konsorsium dan situs halaman organisasi-organisasi yang berpartisipasi dalam pengembangan kerangka kerja.

Setelah mengidentifikasi permasalahan atau area untuk peningkatan, pengadilan dapat mempertimbangkan untuk melihat pendekatan-pendekatan atau inisiatif yang dikenalkan oleh pengadilan-pengadilan lain untuk menangani peningkatan area yang bermasalah ataupun permasalahan yang sama dengan pengadilan tersebut. Pendekatan dari pengadilan lain ini dapat menghemat sumber daya dan waktu dengan menyediakan ide-ide tentang apa yang dapat berhasil atau tidak dapat berhasil. Pada akhirnya, pengadilan yang bisa menentukan apa yang hendak dilakukan dan bagaimana caranya untuk mengukur keberhasilannya.

IV BIDANG KEUNGGULAN PENGADILAN (AREA OF COURT EXCELLENCE)

Area 1: Kepimpinan Pengadilan	
<i>Kepimpinan Pengadilan (Court Leadership)</i>	
1	Pimpinan pengadilan telah mendefinisikan visi, misi, dan nilai dasar dari pengadilan.
2	Pimpinan pengadilan mengomunikasikan visi, misi, dan nilai dasar dari pengadilan kepada segenap pegawai dan pemegang kepentingan.
3	Pimpinan pengadilan mengomunikasikan informasi penting kepada hakim-hakim dan pegawai pengadilan dengan tepat waktu.
4	Pimpinan pengadilan mempraktikkan nilai-nilai dasar dari pengadilan.
5	Pimpinan pengadilan mendorong kinerja pengadilan dan berinteraksi dengan pegawai dan pemegang kepentingan yang penting dalam proses peningkatan.
6	Pimpinan pengadilan mengidentifikasi pimpinan pengadilan mendatang dan mengembangkan kemampuan kepemimpinannya.
<i>Budaya Pengadilan</i>	
7	Budaya pengadilan telah dikembangkan dan konsisten dengan nilai dasar pengadilan.
8	Hakim-hakim dan pegawai pengadilan menganut kode etik dan pedoman perilaku yang diterapkan.
<i>Penataan Pengadilan</i>	
9	Pimpinan pengadilan telah mengatur sistem penataan yang memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam administrasi peradilan.
<i>Efektivitas</i>	
10	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Pimpinan pengadilan efektif dalam memimpin pengadilan; (b) Nilai-nilai dasar dan budaya pengadilan telah terintegarsi dengan baik dalam sistem dan proses peradilan. (c) Telah ada sistem penataan peradilan yang jelas dan transparan.

Catatan Penjelasan

Q1 to Q7



Unsur kepemimpinan penting untuk keberhasilan pengadilan. Kepemimpinan menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai Pengadilan. Visi, misi, nilai-nilai merupakan komponen yang penting yang membimbing dan menyediakan arahan untuk pengadilan. Menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai adalah langkah pertama yang penting. Langkah berikutnya berfokus pada komunikasi dan penerapan nilai-nilai ini secara konsisten dan berkelanjutan. Nilai-nilai membentuk dasar untuk keputusan-keputusan yang diambil. Melalui proses penerapan dan integrasi nilai ke dalam sistem dan proses peradilan, nilai-nilai tersebut akan membentuk fondasi dan membentuk budaya pengadilan.

Q8



Kode etik dan pedoman perilaku membentuk standar etika dan perilaku untuk hakim-hakim dan pegawai pengadilan. Kode etik merujuk pada prinsip umum yang menata pengambilan keputusan, sedangkan pedoman perilaku menerapkan kode etik dalam penataan tindakan. Kode etik dan pedoman perilaku menyediakan petunjuk dan kepastian hukum pada hakim-hakim dan pegawai pengadilan tentang apa yang dipandang pantas, dan menetapkan kerangka kerja yang mengatur perilaku segenap pengadilan. Pengadilan juga harus memastikan kode etik dan pedoman perilaku dibedah dan dipahami oleh pengadilan, utamanya oleh internal pengadilan.

Area 2: Manajemen Peradilan yang Strategis	
<i>Pengembangan dan Implementasi dari Strategi–strategi dan Kebijakan–kebijakan</i>	
1	Strategi jangka pendek dan jangka panjang yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai dasar.
2	Kebijakan yudisial dan pengadilan dikembangkan dan diimplementasi untuk mendukung strategi jangka pendek dan jangka Panjang.
3	Keterlibatan hakim–hakim dan pegawai pengadilan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan pengadilan.
4	Komunikasi kebijakan dan mengawasi kepatuhan.
5	Rencana manajemen risiko untuk mengomunikasikan yang bisa dikomunikasikan kepada pemegang kepentingan yang Berkaitan.
6	Proses tinjauan ulang dan pengawasan strategi dan kebijakan
7	Alokasi sumber–sumber daya (tenaga kerja dan finansial) secara efisien dan efektif dalam mengimplementasikan strategi dan kebijakan
<i>Pengaturan dan Pengukuran Kinerja</i>	
8	Penetapan garis waktu dan pemenuhan standar layanan manajemen perkara, ditujukan untuk memenuhi harapan pengguna pengadilan.
9	Pengukuran kinerja secara berkala disandingkan dengan garis waktu dan pemenuhan standar layanan.
10	Penggunaan data pengukuran kinerja untuk meningkatkan prosedur dan proses.
11	Publikasi kinerja pengadilan disandingkan dengan garis waktu dan pemenuhan standar layanan dan tolak ukur lainnya.
<i>Manajemen dan Analisis Pengetahuan</i>	
12	Mengumpulkan, mengelola, dan menyediakan hakim–hakim dengan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan yang adil.
13	Data kinerja pengadilan dan profil pengguna pengadilan ditinjau ulang untuk memenuhi layanan yang lebih baik.
Efektivitas	
14	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Strategi dan kebijakan pengadilan telah direncanakan dan dikembangkan dengan baik. (b) Strategi dan kebijakan pengadilan telah terimplementasi dengan baik. (c) Kinerja pengadilan diukur dengan pemenuhan target. (d) Informasi yang berkaitan dengan pengadilan dikelola dengan baik dan dianalisis untuk mendorong peningkatan.

Catatan Penjelasan

Q1 to Q7



Berikut ini adalah pedoman dalam istilah yang digunakan dalam pernyataan kriteria dalam area 2 – Manajemen Peradilan yang Strategis.

- *Strategi vs Kebijakan.* Strategi adalah fokus area bahwa pengadilan telah mengidentifikasi penting dan perlu untuk pengadilan mencapai sasaran sebagaimana yang ditetapkan dalam visi dan misi pengadilan. Kebijakan-kebijakan adalah dasar untuk pengambilan keputusan operasional, maka mendukung implementasi strategi. Kebijakan harus selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai dasar pengadilan.
- *Jangka Pendek vs Jangka Panjang.* Kerangka waktu untuk jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang strategi yang berbeda dari pengadilan satu dengan yang lainnya, sehubungan setiap pengadilan memiliki konteks kinerja yang berbeda. Namun, ide pengadilan mempertimbangkan permasalahan di masa yang mendatang, sekaligus melihat ke depan dan merencanakan berdasarkan cakrawala waktu (*time horizon*). Rencana berbasis masa depan ini memungkinkan pengadilan untuk mengantisipasi dan mempersiapkan dirinya untuk perubahan.



Rencana-rencana strategis harus berintegrasi dengan upaya rencana kerja. Rencana kerja menetapkan sasaran, hasil akhir, proyek, dan proses yang spesifik dan jangka pendek. Aspek rencana kerja ini dilaksanakan dengan kerangka waktu yang lebih pendek (misalnya 1 hingga 2 tahun). Memperhatikan batas izin struktur organisasi peradilan, rencana kerja sebaiknya diintegrasikan dengan proses perencanaan anggaran. Sebagai bagian dari proses perencanaan, pengadilan membutuhkan alokasi sumber-sumber daya. Referensi istilah 'sumber-sumber daya' pada Q7 meliputi tenaga kerja dan sumber daya finansial.



Sumber-sumber daya sebaiknya dialokasikan secara efisien dan efektif untuk memastikan ada anggaran yang diprioritaskan untuk aktivitas pengadilan. Selain itu, anggaran sebaiknya dikelola sesuai dengan prinsip akuntansi dan finansial untuk instansi pemerintah.



Pelaksanaan perencanaan strategis dapat dilaksanakan dalam situasi-situasi lain, seperti ketika pengadilan dihadapkan dengan tantangan atau mandat yang baru, seperti ada perubahan dalam lingkungan kerja, atau ketika tim atau unit baru terbentuk.



Rencana manajemen risiko (Q5) memungkinkan pengadilan untuk mempertimbangkan dan mempersiapkan untuk menghadapi potensi gangguan. Manajemen risiko dapat mencakup risiko jangkauan luas, termasuk risiko politik, strategis, finansial, operasional, berhubungan dengan teknologi, dan reputasi.

Q8 to Q11



Ukuran kinerja memegang peranan penting dalam rencana strategis. Ukuran kinerja memungkinkan pengadilan untuk menentukan seberapa baik perkembangan pengadilan dalam memenuhi sasaran yang ditetapkan dan memungkinkan pengadilan untuk berkonsentrasi terhadap permasalahan yang tepat. Untuk setiap sasaran, ada beberapa pengukuran yang mengindikasikan seberapa baik sasaran yang sedang dicapai. Pengadilan dapat merujuk pada sumber-sumber daya yang berguna, seperti the Global Measures of Court Performance (2nd edition, 2018).



Pengalaman beberapa pengadilan telah melibatkan hakim-hakim dan administrator pengadilan dalam mengembangkan strategi dan kebijakan pengadilan. Kelebihan dalam melakukan hal tersebut adalah hakim-hakim dan administrator pengadilan mempunyai keahlian yang sesuai dengan bidangnya, seperti dalam proses persidangan dan proses pengadilan, dan hal ini membantu dalam perumusan strategi dan kebijakan-kebijakan yang kuat. Selain itu, hal ini dapat menyebabkan implementasi strategis dan kebijakan dengan dukungan yang banyak dari hakim-hakim dan administrator pengadilan. Melalui proses tersebut, hakim-hakim dan administrator akan menjadi lebih familiar dengan permasalahan administrasi dan manajemen, seperti permasalahan sumber daya manusia dan finansial.

Area 3: Sumber Daya Kerja Pengadilan (Court Workforce)	
<i>Manajemen Sumber Daya Kerja</i>	
1	Beban kerja hakim-hakim dan pegawai pengadilan harus dikelola agar perkara-perkara diproses tepat waktu dan memenuhi standar tinggi.
2	Memprediksi dan mengelola kebutuhan sumber daya kerja untuk memenuhi beban kerja yang telah diantisipasi.
<i>Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Kerja</i>	
3	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dari hakim-hakim dan pegawai pengadilan, dan menempatkan pihak-pihak tersebut yang membutuhkan ke dalam pelatihan tersebut.
4	Program pengembangan profesionalitas yang berkelanjutan untuk hakim-hakim dan pegawai pengadilan.
5	Pembelajaran dan komunikasi antara hakim-hakim dan pegawai pengadilan.
<i>Keterlibatan dan Kesejahteraan Sumber Daya Kerja</i>	
6	Lingkungan kerja yang kondusif sehingga bisa meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan hakim-hakim dan pegawai Pengadilan.
7	Mendapatkan umpan balik dari hakim-hakim dan pegawai pengadilan.
8	Mendorong hakim-hakim dan pegawai pengadilan untuk berkontribusi kepada masyarakat.
<i>Kinerja dan Pengakuan Sumber Daya Kerja</i>	
9	Sistem pengelolaan kinerja yang mendorong hakim dan pegawai pengadilan untuk mencapai hasil akhir dengan kualitas yang tinggi.
10	Sistem transparan dan berbasis prestasi dalam mengakui dan menilai hakim-hakim serta pegawai pengadilan.
11	Menerapkan Sistem transparan dan berbasis prestasi untuk penunjukan dan promosi hakim-hakim dan pegawai Pengadilan.
12	Menerapkan proses yang adil untuk tindakan pendisiplinan dan pemberhentian hakim-hakim dan pegawai pengadilan.
<i>Efektivitas</i>	
13	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Mengelola beban kerja secara efektif dan telah siap untuk beban kerja yang telah diantisipasi. (b) Hakim dan pegawai pengadilan puas dengan kesempatan pelatihan yang disediakan untuk mereka dan secara belajar dari satu dengan yang lainnya secara proaktif. (c) Hakim dan pegawai pengadilan berkomitmen dan berusaha untuk mendapatkan kepuasan kerja. (d) Hakim dan pegawai pengadilan puas dengan sistem pengelolaan kinerja di pengadilan. .

Catatan Penjelasan

Permasalahan sumber daya kerja pengadilan memiliki berbagai segi, dan catatan-catatan berikut mengelaborasi konsep-konsep baru telah diperkenalkan sebagai bagian dari perkembangan terbaru di antaranya yaitu di dalam praktik sumber daya manusia.

Q1 to Q2



Pengadilan yang unggul memiliki sistem untuk mengalokasikan dan mengelola perkara-perkara pengadilan. Faktor-faktor yang bisa dipertimbangkan selama perencanaan kebutuhan sumber daya kerja meliputi beban perkara yang diproyeksikan di depan dan waktu rata-rata yang dibutuhkan per perkara. Informasi ini akan memungkinkan pengadilan untuk merencanakan jumlah hakim dan pegawai pengadilan yang diminta untuk memenuhi beban kerja yang diantisipasi. Perencanaan dan proyeksi kebutuhan sumber daya kerja juga memungkinkan pengadilan untuk menanggapi hal-hal tambahan yang akan ada di masa mendatang.

Q3 to Q5



Banyak pengadilan yang mengakui pentingnya pelatihan dan pengembangan hakim dan pegawai pengadilan, dan berinvestasi dalam program pelatihan dan melanjutkan pengembangan profesionalitas. Sebagai bagian dari pengembangan karir hakim dan staf pengadilan, pengadilan dapat menyediakan pedoman tentang kebutuhan pelatihan dan pilihan karir yang tersedia bagi hakim dan pegawai pengadilan. Pilihan pelatihan berbeda dari satu pengadilan ke pengadilan lainnya. Dalam beberapa negara, ada kampus pelatihan yudisial yang mengembangkan topik berbasis kurikulum dan mata kuliah yang sedang hangat. Pengadilan juga bisa mempertimbangkan melaksanakan pelatihan internal (*in-house training*), seperti diskusi (*sharing*) hakim dan pegawai pengadilan. Pengadilan yang ingin mengembangkan kemampuan dalam penggunaan teknologi juga dapat melakukan program pelatihan tentang teknologi pengadilan yang relevan dan pelatihan lain yang terkait dengan bidang peradilan (lihat juga Lampiran A tentang rekomendasi penggunaan teknologi).



Khususnya dalam konteks quasi-pengadilan yang ditunjuk atau dirujuk oleh pengadilan, penting bahwa pelatihan tersebut meliputi juga pelatihan anggota majelis tentang konsep-konsep hukum penting seperti hukum alam. Ketika anggota majelis diberikan pelatihan hukum, akan lebih banyak pihak-pihak yang mendapatkan proses peradilan yang adil.

Q6 to Q8



Selain pelatihan dan pengembangan, keterlibatan sumber daya kerja dan kesejahteraan memainkan peran penting juga. Salah satu aspek, yaitu keterlibatan, juga melibatkan kepastian saluran komunikasi yang terbuka bagi hakim dan staf pengadilan untuk menyediakan umpan balik tentang hal-hal penting lainnya, seperti beban kerja, pengembangan karier, dan kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti survei dan sesi dialog. Tujuannya adalah untuk menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik, mental, serta kesejahteraan emosional hakim dan pegawai pengadilan. Hakim dan pegawai pengadilan juga akan didorong dan termotivasi untuk melakukannya dengan baik dan berkontribusi untuk visi dan misi pengadilan.




Pengadilan juga dapat mendorong hakim dan staf pengadilan untuk berkontribusi pada masyarakat, sebagai bagian dari pendekatan yang lebih luas untuk melibatkan sumber daya kerja pengadilan. Misalnya, pengadilan dapat memberikan beberapa waktu untuk menugaskan hakim-hakim dan pegawai pengadilan untuk menjadi sukarelawan di organisasi masyarakat atau organisasi non-profit.

Area 4: Infrastruktur, Personel dan Proses Pengadilan	
Ruang Sidang	
1	Pengadilan memiliki ruang sidang yang cukup untuk melakukan pemrosesan kasus secara tepat waktu.
2	Ruang sidang Pengadilan dapat memberikan kepercayaan dan perlindungan untuk menyelenggarakan proses peradilan.
Arsip Pengadilan	
3	Arsip Pengadilan (baik cetak maupun elektronik) lengkap, akurat dan mudah untuk diakses.
4	Pengadilan menerapkan langkah-langkah keamanan dan keutuhan data untuk memastikan arsip pengadilan dan arsip perkara (baik cetak maupun elektronik) dilindungi dengan benar.
5	Alasan Pengadilan untuk mengambil keputusan sudah jelas.
Personil dan Proses Pengadilan	
6	Pengadilan mengelola perkara dengan suatu benchmark untuk memastikan bahwa kasus diproses tepat waktu dengan standar kualitas yang terjaga.
7	Pengadilan secara rutin melakukan peninjauan terhadap proses dan personil Pengadilan (termasuk peran hakim dan staf pengadilan) untuk memastikan mereka bekerja dengan efisien.
8	Pengadilan menyediakan layanan penyelesaian perselisihan alternatif untuk memungkinkan pengguna pengadilan menyelesaikan Perselisihan secara damai dan dengan biaya yang terjangkau.
9	Pengadilan melakukan pendekatan berbasis <i>problem solving</i> dalam kasus yang sesuai.
Inovasi	
10	Proses inovasi pengadilan selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai Pengadilan.
11	Pengadilan memiliki kebijakan dan prosedur untuk menghasilkan, mengumpulkan, dan menyaring ide-ide inovatif.
12	Pengadilan melakukan evaluasi dan meningkatkan proses inovasi pengadilan secara teratur.
13	Pengadilan melibatkan, melatih dan mengakui hakim dan staf pengadilan atas upaya inovasi pengadilan mereka.
14	Pengadilan melakukan pemantauan terhadap kinerja pengadilan lain untuk mengidentifikasi perbaikan dan inovasi mana yang cocok untuk pengadilan.
15	Pengadilan bertukar pengetahuan dan <i>best practice</i> dengan pengadilan lain untuk mempromosikan pelatihan dan inovasi.
Efektivitas	
16	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Kasus-Kasus di Pengadilan diselesaikan dalam jangka waktu yang sesuai; (b) Adanya tingkat tanggal kepastian persidangan yang tinggi; (c) Pengadilan secara aktif menerapkan solusi inovatif untuk meningkatkan kemampuan infrastruktur, personil dan proses.

Catatan Penjelasan

Area 4 terdiri dari 3 sub sesi: (a) infrastruktur fisik pengadilan dan arsip pengadilan (b) personil dan proses pengadilan, dan yang mendasari kedua sub-bagian ini adalah (c) inovasi pengadilan yang menekankan perlunya untuk terus meningkatkan praktik pengadilan yang ada.

Q1 to Q2  Dalam kerangka ini, istilah "ruang sidang" digunakan secara luas dan mencakup pengadilan, kamar pengadilan, dan apapun tempat yang ditunjuk di mana proses pengadilan dapat diadakan. Selain memiliki ruang sidang yang cukup untuk memastikan bahwa perkara dapat dijadwalkan tepat waktu, pengguna pengadilan juga harus merasa aman dan percaya di lingkungan di mana proses pengadilan berlangsung. Beberapa pertimbangan termasuk sistem keamanan dan penyaringan keamanan saat memasuki gedung pengadilan.

Q3 to Q4



Catatan pengadilan harus disimpan di lokasi yang aman dan terlindungi. Semakin banyak pengadilan beralih menuju arsip elektronik, catatan pengadilan dan file kasus akan berada dalam format fisik dan elektronik. Pengadilan sepatasnya mempertimbangkan perlindungan yang diperlukan untuk memastikan integritas fisik dan elektronik file perkara. Misalnya, berkenaan dengan catatan elektronik, ini mungkin termasuk kebijakan tentang keamanan TI seperti hak akses pengguna dan audit.

Q6 to Q7



Pemrosesan perkara mengacu pada perpindahan perkara melalui sistem pengadilan, sejak saat perkara itu pertama kali didaftarkan ke pengadilan hingga akhirnya dimusnahkan. Ini termasuk setiap banding yang timbul dari kasus tersebut, karena keputusan pengadilan harus tunduk pada mekanisme banding yang adil dan efisien. Memastikan bahwa hak atas banding yang adil dan efisien ada adalah penting terutama dalam konteks quasi-pengadilan, karena hak semacam itu mungkin bukan masalah biasa, tidak seperti di pengadilan tradisional. Selain itu, harus ada proses untuk mempromosikan kepastian dalam pengambilan keputusan, khususnya di quasi-pengadilan.



Quasi-pengadilan yaitu pengadilan yang anggotanya pengadilannya mungkin tidak memiliki background hukum. Ini termasuk memiliki sistem untuk memastikan bahwa anggota pengadilan sadar akan pengikatan preseden dari pengadilan yang lebih tinggi, dan diberitahu tentang keputusan terbaru dari pengadilan.

Q8



Sebagai bagian dari manajemen kasus, pengadilan juga dapat mempertimbangkan *alternative dispute resolution* (ADR). ADR memungkinkan para pihak untuk berunding menuju solusi yang terbaik bagi kedua belah pihak, dan menghindari kebutuhan untuk pergi ke pengadilan. Jika masalah ini dapat diselesaikan melalui ADR, para pihak mendapat manfaat dari penghematan waktu dan menghindari timbulnya tambahan biaya litigasi. Ini memungkinkan pengadilan memberikan metode yang terjangkau dan mudah diakses menyelesaikan perselisihan. Di beberapa pengadilan, teknologi telah diperkenalkan untuk membantu pengadilan dengan menyediakan platform online untuk para pihak untuk menyelesaikan perselisihan antara mereka sendiri atau dengan keterlibatan

Penengah

Q9



Dalam beberapa kasus, pengadilan dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan *problem solving*, yang menekankan pada cara untuk mengatasi masalah yang mendasar daripada hanya terfokus di permasalahan hukumnya. Pendekatan berbasis *problem solving* telah digunakan di quasi-pengadilan contohnya pengadilan narkoba, pengadilan kekerasan domestik(KDRT) dan Pengadilan untuk Kesehatan mental(Pengadilan yang mengakomodir mental health assesment dalam pembuatan puutusannya) di Amerika Serikat, Australia dan negara lainnya. Beberapa fitur pendekatan *problem solving* meliputi fokus pada target grup tertentu dan penggunaan rehabilitasi atau layanan sosial. Pendekatan *problem-solving* membutuhkan beberapa lembaga berkeja bersama-sama di pengadilan dalam hal rehabilitasi atau pengawasan terhadap pelaku tindak pidana. Dan juga dapat dilakukan monitoring yudisial yaitu pelaku tindak pidana secara rutin dipantau oleh hakim untuk mengetahui bagaimana pelaku tindak pidana tersebut dalam menjalani hukumnya



Yurisprudensi terapeutik adalah bidang studi yang berfokus pada dampak hukum terhadap kesejahteraan emosional dan psikologis. Pendekatan yurisprudensi terapeutik mempertimbangkan cara-cara yang meningkatkan kesejahteraan para pelaku perkara dengan meningkatkan keadilan prosedural dari pengalaman pengadilan, seperti memfasilitasi akses ke perawatan dan layanan yang sesuai.

Q10 to Q13



Inovasi memungkinkan pengadilan untuk meningkatkan proses yang ada dengan cara yang akan menguntungkan pengguna pengadilan. Inovasi dapat terjadi di berbagai bidang, proses penemuan inovasi harus dipandu oleh visi, misi, dan nilai-nilai inti pengadilan. Hal tersebut agar ide-ide inovatif terfokus dan mencapai tujuan pengadilan. Pengadilan dapat mendukung dan memfasilitasi inovasi dengan menerapkan proses yang mendorong dan memungkinkan hakim dan staf pengadilan untuk berkontribusi perbaikan pada proses pengadilan. Pelatihan yang sesuai dapat diberikan untuk melengkapi tenaga kerja pengadilan dengan keterampilan untuk berinovasi, dan mendorong pola pikir dan budaya inovasi. Teknologi juga dapat berfungsi sebagai alat untuk memfasilitasi inovasi, seperti bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan proses yang ada. Eksperimen skala kecil dan metode adaptasi cepat adalah beberapa contoh bagaimana pengadilan dapat mempertimbangkan ketika memperkenalkan teknologi baru. (Lihat juga Lampiran A untuk rekomendasi tentang penggunaan teknologi)

Q14



Mengikuti perkembangan di pengadilan lain mendorong budaya untuk saling belajar. Ini bisa dilakukan melalui partisipasi aktif dalam seminar dan konferensi internasional, yang meningkatkan jaringan untuk pertukaran pengetahuan dan pemahaman tentang bagaimana pengadilan dapat meningkatkan kualitas pelayanannya.

Area 5: Partisipasi Pengguna Pengadilan	
<i>Feedback Pengguna Pengadilan</i>	
1	Pengadilan secara rutin memperoleh feedback untuk memahami demografis pengguna Pengadilan dan kebutuhan mereka di pengadilan
2	Pengadilan melakukan pengukuran kepuasan semua pengguna pengadilan secara rutin
3	Pengadilan secara rutin menggunakan feedback yang telah dikumpulkan untuk melakukan identifikasi terhadap area yang bisa Ditingkatkan dan meningkatkan servis kepada semua pengguna pengadilan
4	Pengadilan memperoleh feedback tentang apakah pengguna pengadilan kami memahami program pengadilan dan layanan yang telah dialaminya
<i>Komunikasi Kepada Pengguna Pengadilan</i>	
5	Pengadilan mempublikasikan tentang kemajuan yang Pengadilan terapkan dalam menanggapi hasil survei.
6	Pengadilan mempublikasikan informasi terkait prosedur persidangan, biaya dan detail dari servis pengadilan
7	Pengadilan secara teratur melibatkan pengguna pengadilan dan masyarakat, serta mendorong hakim serta staf pengadilan aktif berpartisipasi dalam proses partisipasi masyarakat.
8	Pengadilan mendengarkan masukan dari pengguna pengadilan dan memperlakukan mereka dengan hormat.
9	Pengadilan memastikan bahwa semua pengguna pengadilan mendapatkan perlakuan yang sama
<i>Efektivitas</i>	
10	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <p>(a) Ada tingkat kepuasan pengguna pengadilan yang tinggi terhadap administrasi pengadilan;</p> <p>(b) Ada tingkat kepuasan pengguna pengadilan yang tinggi terhadap layanan pengadilan</p>

Catatan Penjelasan

Q1 to Q7



Partisipasi pengguna pengadilan adalah alat yang penting untuk meningkatkan keyakinan dan kepercayaan publik terhadap pengadilan. Metode keterlibatan dapat melibatkan komunikasi searah, dua arah atau lebih dari dua arah. Dalam metode partisipasi searah, komunikasi menekankan satu arah dari yang lain. Misalnya, survei biasanya menggunakan pertanyaan standar untuk memperoleh informasi dari publik, dengan tujuan pengadilan dapat lebih memahami pandangan mereka. Open house dan pembicaraan informasi publik menekankan komunikasi dari pengadilan ke publik, di mana perwakilan pengadilan menyampaikan informasi kepada masyarakat, dan jawab semua pertanyaan yang mungkin diajukan masyarakat.



Di sisi lain, strategi komunikasi dua arah atau multi-arah melibatkan perwakilan dari lebih dari satu kelompok berkomunikasi secara bolak – balik yang saling merespon terhadap informasi yang dibagikan oleh perwakilan dari grup lain.



Contohnya termasuk: diskusi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, komite penasihat warga, difasilitasi media sosial diskusi, dll

Pengadilan dapat mempertimbangkan untuk memahami kebutuhan pengguna pengadilan ketika memutuskan untuk menggunakan teknologi dan selama tahap pengembangan untuk mengumpulkan umpan balik sebelum sistem diimplementasikan. Selanjutnya, pengadilan kemudian dapat memperoleh umpan balik pengguna tentang teknologi yang diperkenalkan. (Lihat juga Lampiran A untuk rekomendasi tentang penggunaan teknologi.)



Q8 to Q9

Demikian pula, perlakuan adil terhadap pengguna pengadilan juga penting dalam menjaga kepercayaan terhadap pengadilan.



UK Judicial College telah menerbitkan " Equal Treatment Bench Book " (Februari 2018, diubah pada Maret 2019) dengan tujuan agar pengguna pengadilan akan "memiliki kesadaran jika di pengadilan akan dihadapkan pada pengadilan yang adil." Buku menjelaskan bahwa "[t] memperlakukan orang secara adil membutuhkan pemahaman dan kesadaran bahwa orang-orang tersebut memiliki keadaan yang berbeda sehingga diperlukan komunikasi yang efektif serta langkah-langkah yang diperlukan untuk menyeimbangkan ketimpangan yang timbul dari perbedaan." Dalam konteks Q 9, "semua pengguna pengadilan" termasuk kelompok yang disebutkan dalam Area 6, Q 7, Q 9, dan Q 10.

Area 6: Layanan Pengadilan yang Terjangkau dan Mudah Diakses	
<i>Layanan Pengadilan Yang Terjangkau</i>	
1	Pengadilan rutin melakukan review kebijakan biaya pengadilan untuk memastikan biaya pengadilan tersebut terjangkau.
2	Pengadilan bekerjasama dengan pemangku kepentingan untuk menyediakan pelayanan yang terjangkau.
3	Pengadilan melakukan proses yang efisien untuk meminimalisir biaya kepada pihak yang berperkara.
4	Pengadilan memiliki kebijakan yang jelas terkait besarnya biaya yang dibebankan kepada pihak yang berperkara.
<i>aksesibilitas</i>	
5	Mudah bagi pengguna pengadilan untuk menemukan dan mengakses peradilan yang sesuai.
6	Jam operasi pengadilan memudahkan bagi pengguna pengadilan untuk menjalankan bisnis mereka.
7	Pengadilan memberikan bantuan kepada pengguna pengadilan dengan disabilitas dan memberikan mereka akses untuk pengadilan dan layanan pengadilan.
8	Website Pengadilan mudah untuk ditelusuri dan berisi konten yang relevan serta berguna untuk penggunaannya.
9	Pengadilan memberikan informasi untuk membantu pihak yang berperkara tanpa memerlukan kuasa.
10	Layanan penerjemahan bahasa tersedia untuk pengguna pengadilan yang membutuhkan.
11	Pengadilan memanfaatkan teknologi untuk membuat proses pengadilan lebih efisien dan membuat layanan pengadilan lebih mudah diakses.
<i>Efektivitas</i>	
12	<p>Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan:</p> <p>(a) Biaya kepada para pihak dapat terjangkau.</p> <p>(b) Ada akses yang mudah terhadap keadilan.</p>

Catatan Penjelasan

Q1 to Q4



Penting untuk memastikan bahwa biaya pengadilan terjangkau bagi semua yang perlu menuntut haknya secara hukum sebelumnya masuk pengadilan, sehingga pengguna pengadilan tidak akan berkecil hati untuk mendapatkan haknya di pengadilan

Q5



Sebagai mana telah disebutkan dalam Area 4 dimana “ruang sidang” dipahami secara luas digunakan secara luas dan mencakup pengadilan, kamar pengadilan, dan apapun tempat yang ditunjuk di mana proses pengadilan dapat diadakan.

Q7 to Q10



Informasi harus disediakan dengan cara yang mudah dipahami dan diakses oleh semua kelompok pengguna pengadilan. Dalam hal ini, dan juga harus dipertimbangkan terkait pengguna pengadilan dengan disabilitas (baik fisik, mental, atau lainnya), pengguna pengadilan yang tidak memiliki kuasa, dan pengguna pengadilan yang tidak dapat memahami bahasa resmi pengadilan. Khususnya, berkenaan dengan para penggugat tanpa kuasa, contoh-contoh informasi yang dapat membantu kelompok ini termasuk: buku panduan dan brosur tentang proses dan prosedur pengadilan, perangkat saksi, formulir pengadilan yang disederhanakan, dll. Pengadilan juga dapat mempertimbangkan untuk mendirikan pusat swadaya yang berbasis di pengadilan yang menyediakan fasilitas bisnis dan akses ke informasi hukum untuk lebih membantu pengguna pengadilan.

Q11



Pengadilan secara bertahap meningkatkan penggunaan teknologi dalam proses dan dalam pengiriman layanan pengadilan agar lebih mudah diakses, pengadilan juga harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna pengadilan yang mungkin sulit memanfaatkan teknologi. Ini termasuk pengguna pengadilan yang tidak dapat memiliki akses atau tidak dapat menggunakan alat digital. (Lihat juga Lampiran A untuk rekomendasi tentang penggunaan teknologi.)

Q12 (b)



Tidak ada satu kesepakatan maupun penjelasan yang konkrit terkait definisi dari akses ke keadilan. Alberta Civil Liberties Research Centre memberikan definisi yang artinya “hal yang berbeda untuk orang yang berbeda, dalam kemungkinan terburuk dari akses kepada keadilan adalah untuk memberikan kesempatan untuk hadir di persidangan secara resmi, dalam konteks yang lebih luas hal tersebut melibatkan ruang lingkup yang lebih besar dari hanya sekedar pengadilan yaitu penghalang sistemik yang dihadapi oleh berbagai macam anggota masyarakat (lihat www.aclrc.com/what-is-access-to-justice). Referensi yang bermanfaat dapat berupa definisi yang diadopsi oleh Productivity Commission of Australia in their 2014 report *Access to Justice Arrangements: Overview*, Inquiry Report No. 72, Canberra, yang artinya “mendukung akses terhadap keadilan” berarti “mempermudah orang untuk menyelesaikannya perselisihannya”.

Area 7: Keyakinan dan Kepercayaan Publik	
<i>Akuntabilitas dan Transparansi</i>	
1	Putusan tersedia dan dapat diakses publik.
2	Pengadilan memberikan akses media untuk melakukan peliputan persidangan.
3	Pengadilan membalas permintaan untuk informasi dari pengguna pengadilan sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan.
4	Pengadilan memiliki kebijakan yang untuk membuat dan menangani pengaduan.
5	Pengadilan melaporlan aduan yang diterima dan solusi atas aduan tersebut
6	Pengadilan menghitung biaya dan denda yang dikumpulkan dengan tepat
7	Keuangan Pengadilan diaudit secara tahunan
8	Publikasi laporan tahunan Pengadilan memuat: (a) Data kinerja; (b) Rincian dari tujuan, peran dan prosedur peradilan; (c) Informasi terkait dengan inovasi pengadilan.
<i>Efektivitas</i>	
9	Berdasarkan ukuran yang telah diterapkan: (a) Pengadilan menyelesaikan aduan yang diterima secara tepat waktu dan prosedur; (b) Terdapat tingkat keyakinan dan kepercayaan publik yang tinggi dalam hal administrasi administrasi peradilan.

Catatan Penjelasan

Q1 to Q8



Penting bagi pengadilan untuk bertanggungjawab atas orang-orang yang dilayaninya, ini untuk memastikan bahwa proses di pengadilan tersebut adalah transparan dan keadilan bisa dicapai dengan efektif. Hal tersebut bisa dicapai jika masyarakat memiliki akses kepada proses pengadilan dan putusan pengadilan (Q 1 to Q 3), Aduan dari masyarakat ditanggapi dengan tepat waktu dan prosedur yang baik (Q 4 to Q 5), dan administrasi pengadilan diketahui oleh masyarakat (Q 6 to Q 8).



Terlepas dari kewajiban untuk transparansi informasi, pengadilan harus memastikan bahwa ada kebijakan yang tepat untuk mengatur penanganan data pengguna pengadilan. (Lihat juga Lampiran A untuk rekomendasi tentang penggunaan teknologi.)

Q3



Forum-forum penyelesaian sengketa khusus akan kemungkinan akan menangani pertanyaan yang sering diajukan dari pihak yang berperkara, baik karena forum tersebut tidak mengizinkan kuasa hukum atau karena para pihak beracara sendiri. Dalam hal tersebut pengadilan harus memberikan informasi yang tepat kepada pengguna pengadilan sambil tetap mempertahankan ketidakberpihakan dan keadilan pengadilan. Ini mempromosikan akses ke keadilan.



Untuk kriteria ini, referensi yang bermanfaat dari keadilan prosedural didapat dari Ombudsman Western Australia yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki fokus pada prosedur yang digunakan oleh pembuat keputusan daripada hasil akhir yang diraih karena membutuhkan prosedur yang adil dan layak ketika membuat suatu keputusan (*Guidelines on Procedural fairness (natural justice), Revised May 2009, retrievable from: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm*).

V PENGUKURAN KINERJA DAN PERKEMBANGAN

Batu fondasi dari perencanaan dan kinerja pengadilan yang baik adalah adanya tindakan untuk memastikan keutuhan, keakuratan dan keandalan informasi dan data. Ketersediaan data tersebut tidak hanya membuat pengadilan dapat menilai kinerja mereka namun juga untuk menilai apakah strategi atau aktivitas peningkatan pelayanan telah menuju hasil yang positif.

Pengadilan perlu menjaga data yang sifatnya kuantitatif maupun kualitatif. Sifat dan kompleksitas data dan alat pengumpul data mungkin dapat berbeda dari satu pengadilan ke pengadilan lainnya hal tersebut diperlukan untuk menjaga ketepatan dan keefektifan data. Pengadilan harus memiliki sumber-sumber data dan informasi yang beragam termasuk untuk sistem manajemen perkara, sistem keuangan, sistem pendaftaran dan sistem untuk melakukan survey kepada staff pengadilan, pengacara dan pengguna pengadilan lainnya.

Tanpa sistem pengukuran yang dapat diandalkan, pengadilan tidak akan bisa secara layak menilai bagaimana kinerjanya atau apakah strategi atau inovasi yang dijalankan telah efektif. Apa yang awalnya tampak sebagai sebuah solusi yang masuk akal kemudian setelah diadakan rapat dengar pendapat dengan pihak-pihak terkait akan menimbulkan biaya-biaya yang besar atau membutuhkan waktu yang lama. Sistem pengukuran adalah kunci untuk penilaian kinerja dan perubahan.

Penting untuk membedakan antara alat dan indikator untuk mengukur kinerja pengadilan dan alat dan indikator untuk mengukur tentang kebijakan manajemen pengadilan. Alat dan indikator untuk mengukur kinerja pengadilan digunakan untuk penilaian kuantitatif dan kualitatif terhadap proses pengadilan. Alat dan indikator tersebut mendapatkan data dari internal dan eksternal pengadilan terkait dengan kinerja pengadilan. Salah satunya adalah dengan survey untuk pengguna pengadilan.

Disatu sisi, alat dan indikator tentang kebijakan manajemen pengadilan adalah bagian dari strategi pengadilan untuk memberikan perubahan yang baik. Pengadilan akan melakukan penyesuaian terhadap prosedur dan kebijakan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pengadilan. Apakah perubahan tersebut dapat memberikan efek yang positif akan diukur dengan indikator dan alat untuk mengukur kinerja pengadilan.

Pengukuran Kinerja

Pengadilan yang baik secara sistematis akan mengukur kualitas, efisiensi dan efektivitas dari pelayanan yang mereka berikan. Untuk penilaian dari kinerja pengadilan seperangkat indikator utama harus digunakan ditambah dengan indikator penilaian kuantitatif, pengadilan yang baik juga memakai indikator penilaian kualitatif untuk hal-hal seperti akses kepada pengadilan, ada atau tidak adanya halangan fisik, suara maupun bahasa di pengadilan, proses beracara yang adil, putusan dan penetapan yang memiliki pertimbangan yang cukup dan apakah keramahan dan sopan santun telah ditunjukkan oleh staff pengadilan. Data seperti ini bisa berasal dari observasi, penilaian, survey dan penilaian dari ahli putusan dan penetapan pengadilan.

Pengadilan yang baik menggunakan seperangkat indikator utama untuk mengukur kualitas, efisiensi dan efektivitas dari pelayanan yang mereka berikan. Pengadilan setidaknya harus mengumpulkan data terkait durasi persidangan dan data-data lain yang berkaitan. Pengadilan yang baik merubah fokus pengumpulan data mereka dari bentuk sederhana input dan output menjadi kepuasan pengguna pengadilan, peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kualitas putusan pengadilan.

Ada tendensi untuk mengukur kinerja pengadilan hanya melalui metode kuantitatif, contohnya dengan menggunakan indikator lamanya proses beracara, beban kasus untuk tiap hakim, biaya untuk tiap perkara atau jumlah perkara yang menumpuk untuk disidangkan. Salah satu pandangan klasik terkait lamanya proses beracara adalah 'justice delayed is justice denied' atau keadilan yang tertunda bukanlah sesuatu keadilan. Pengadilan akan dianggap memiliki kinerja yang buruk apabila proses beracaranya lama sementara proses beracara yang cepat dianggap sebagai hal yang baik karena dinilai pengadilan tersebut efisien dalam menangani perkara yang diterima.

Meskipun begitu, penilaian kinerja pengadilan melalui metode kuantitatif cenderung mengaburkan gambaran utuh dari proses peradilan, "*Justice hurried in some case become justice buried*" atau keadilan yang diburu-buru justru akan mengubur keadilan itu sendiri. Maka dari itu diperlukan metode kualitatif sebagai penyeimbang dari metode kuantitatif. Karena aspek yang diukur menggunakan metode kualitatif seringkali tidak tetap dan berubah-ubah maka menjadi tantangan karena untuk melakukan pengukuran kualitatif dalam bentuk kuantitatif daripada mengukurnya secara murni kualitatif. Pengukuran kinerja pengadilan menggunakan metode kualitatif memiliki kesulitan dan membutuhkan biaya yang besar. Pengukuran efisiensi yang lebih mudah dilakukan tidak boleh dijadikan dasar untuk tidak melakukan refleksi terhadap keadilan yang lebih luas.

Framework ini, dengan menggunakan pendekatan total terhadap seluruh aspek dari pengadilan untuk memastikan bahwa keadilan dapat dirasakan lebih luas. Untuk itu diperlukan adanya penilaian kualitas pengadilan secara utuh. Kualitas dari sebuah lembaga mungkin sulit untuk diukur tetapi apabila segala aspek dari lembaga tersebut yang meliputi aktivitas dan prosesnya memiliki kualitas yang baik maka ada keyakinan bahwa lembaga tersebut memiliki kualitas dan produk yang baik. Apabila sebuah pengadilan memiliki kinerja yang baik di tujuh area dari Indikator Pengadilan yang Baik maka adalah adil dan layak untuk menyimpulkan jika pengadilan tersebut memiliki kualitas yang baik.

Ketergantungan dari pengukuran kinerja dengan metode kuantitatif tidaklah cukup untuk memberikan gambaran yang lengkap dari kinerja pengadilan secara utuh terutama kualitas dari putusan pengadilan dan layanan pengadilan. Framework ini mendorong pengadilan untuk melakukan penilaian dari aspek-aspek pengadilan secara keseluruhan serta menggunakan metode penilaian kualitatif dan kuantitatif. Tidak setiap aspek dari aktivitas pengadilan dapat diukur dan pendekatan yang dapat diambil adalah dengan mengukur seberapa efektif strategi, inovasi atau pelayanan yang dilaksanakan.

Pengukuran Perkembangan

Proses penilaian mandiri dapat membuat pengadilan mempertahankan skor tentang bagaimana pengadilan berjalan di setiap Area Pengadilan yang Baik. Meskipun begitu pengadilan membutuhkan pendekatan yang lebih ketat tentang bagaimana mengukur efek dari sebuah inovasi atau aksi yang diadopsinya untuk meningkatkan pelayanannya. Mengukur keadaan awal dan menetapkan tolak ukur awal adalah hal yang penting untuk kemudian menentukan apakah inovasi atau aksi yang diambil memiliki efek yang positif. Sering pengadilan mengadopsi sebuah tata prosedur baru dan kemudian diakhir memaksakan untuk membuktikan bahwa tata prosedur tersebut memiliki dampak yang baik.

Rencana peningkatan kapabilitas harus memuat indikator atau target yang jelas dari setiap tindakan agar dapat diukur apakah tindakan tersebut sukses. Pengadilan sebaiknya menghindari mengadopsi tolak ukur yang sederhana seperti hanya mengidentifikasi apakah suatu tindakan telah dilaksanakan tanpa melihat dampaknya. Contohnya adalah pelatihan manajemen terhadap 20 orang staff dan hanya diukur dari pelaksanaannya tidak mengukur apakah pelatihan tersebut memiliki nilai atau dampak pada staf tersebut. Menetapkan waktu penyelesaian suatu tindakan juga tidak memberikan keyakinan bahwa tindakan tersebut sukses memberikan dampak positif.

Pertanyaan yang harus selalu ditanyakan adalah “kenapa kita melakukan hal ini?” dan indikatornya harus bisa diidentifikasi yang merefleksikan keadaan yang diharapkan. Pertanyaan kedua adalah “apabila kita sukses maka sukses tersebut seperti apa dan apa yang berbeda?”

Di banyak kasus suatu ukuran tindakan yang sukses mungkin adalah dampak pada kinerja pengadilan tapi itu tidak selalu terjadi. Framework ini membutuhkan pendekatan yang berbasis bukti dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. kehati-hatian harus selalu diambil untuk mengidentifikasi langkah-langkah kesuksesan yang tepat.

Indikator dan Alat Pengukuran Kinerja Pengadilan

Bahwa pada Pengadilan penting dipahami jika data yang diandalkan adalah data yang memiliki kualitas yang baik, reliable dan keutuhan data tersebut dapat dijamin. Pengadilan yang sukses dan memiliki manajemen yang baik memerlukan data yang fokus tidak hanya pada input tapi juga pada output, hasil serta sejauh mana pelayanan yang diberikan benar-benar memuaskan pengguna pengadilan. Pengadilan yang baik harus memiliki sistem informasi manajemen pengadilan dan sistem manajemen perkara yang membuat monitoring dan evaluasi bisa dilakukan secara rutin.

Pengadilan yang baik akan memakai definisi umum dan standarisasi untuk perkara, durasi penanganan perkara dan indikator penting lainnya. Indikator tersebut harus seimbang antara pengukuran melalui metode kuantitatif maupun kualitatif. Hasilnya akan memudahkan untuk membandingkan kinerja pengadilan dari waktu ke waktu untuk menentukan area yang telah berkembang dan area yang membutuhkan usaha tambahan.

Pengadilan dapat mengembangkan alat ukurnya sendiri sebagai dasar untuk digunakan dalam evaluasi implementasi rencana tindakan pengadilan. Namun telah tersedia banyak sumber di internet yang mengidentifikasi secara detail terkait pengukuran kinerja yang digunakan oleh pengadilan di seluruh dunia.

Konsorsium telah mempublikasikan seperangkat *Global Measures of Court Performance* (2nd edition, 2018) yang mungkin dapat membantu pengadilan untuk mengadopsi pendekatan yang konsisten untuk pengukuran kinerja. Kesebelas langkah inti dari the *Global Measures* adalah pedoman bagi pengadilan untuk mempertimbangkan apakah tindakan tersebut sesuai dengan konteksnya. Material ini tersedia di situs web Konsorsium (courtexcellence.com).

VI KOMUNIKASI DAN PELAPORAN

Untuk memastikan kepercayaan dan keyakinan publik, sebuah pengadilan haruslah terbuka dan transparan terkait kinerja, rencana strategi dan proses-proses yang ada didalamnya. Dalam tahap awal implementasi framework ini, sebuah pengadilan mungkin mendapatkan penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan tetapi penting untuk pengadilan tersebut untuk terbuka terhadap keadaanya saat itu dan menjelaskan langkah-langkah apa yang diambil untuk menangani permasalahan yang ada.

Permintaan sumber daya kepada pemerintah jarang berakhir dengan kesuksesan namun apabila pengadilan telah memiliki langkah-langkah internal untuk meningkatkan kinerja dan memiliki data yang jelas maka hal tersebut dapat menjadi daya tawar untuk mendapatkan sumber daya lebih dari pemerintah. Dengan menjadi transparan terkait dengan kinerja pengadilan serta melibatkan pengguna pengadilan dan pihak-pihak terkait lainnya maka pengadilan dapat meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari masyarakatan dan pemangku kebijakan.

Pengadilan dapat menjalin komunikasi dengan asosiasi pengacara, kejaksaan atau instansi penegak hukum lainnya terkait komitmen pengadilan untuk menjalankan framework.

Pemerintah, dunia usaha dan masyarakat yang sadar terkait proses penjaminan mutu pengadilan dan komitmen pengadilan untuk perbaikan berkelanjutan akan menjadi langkah yang baik menuju court excellence.

Pengadilan diharapkan dapat melakukan publikasi dari evaluasinya dan rencana untuk perbaikan. Laporan tahunan juga harus memuat terkait peran pengadilan, praktek peradilan, prosedur dan hasil kinerja. Pengadilan sepanjang tahun harus memberi informasi kepada pengguna pengadilan, pemerintah dan masyarakat terkait inisiatif kinerja dan reformasi menuju court excellence.

Aspek penting dari rencana pengembangan pengadilan harus memuat tentang rencana komunikasi yang intinya adalah bagaimana pengadilan akan memberikan informasi kepada penggunanya dan masyarakat. Rencana tersebut tidak hanya harus memuat strategi untuk publikasi namun juga bentuk-bentuk komunikasi seperti:

:

- pertemuan rutin dengan pengguna pengadilan yang dominan dan aparat penegak hukum
- memberikan informasi kepada media
- bantuan yang diberikan kepada orang yang berperkara atau kelompok yang rentan
- feedback and proses aduan

Menjalinkan komunikasi terkait kinerja pengadilan dan rencana pengembangannya kepada publik dapat membangun kepercayaan dan keyakinan publik kepada pengadilan.

LAMPIRAN A REKOMENDASI PENGGUNAAN TEKNOLOGI

Revolusi Industri Keempat telah melahirkan pengetahuan baru dan perkembangan teknologi bagi masyarakat modern. Manfaat nyata dan potensi dari teknologi tidak pernah dirasakan sebelumnya oleh umat manusia sebelum era modern ini, tak terkecuali di dalam pengadilan berkaitan dengan akses kepada keadilan. Apakah teknologi akan menjadi pendorong atau penghalang bagi akses ke keadilan tergantung dari konteks dan caranya diterapkan. Dalam konteks *Court Excellence*, nilai-nilai utama pengadilan dapat lebih ditekankan dengan teknologi, asalkan pemangku kepentingan yang terlibat memahami dengan dimensi etik dan manajemen resiko pemanfaatan teknologi sehingga akan menghasilkan hasil yang terbaik.

Selama bertahun-tahun pengadilan telah mengimplementasikan teknologi dalam proses di persidangan contohnya penggunaan softcopy dari dokumen yang dulunya adalah hardcopy dan penggunaan surat elektronik untuk mengirim dokumen elektronik. Dengan kemajuan teknologi pengadilan mulai menerapkan sistem manajemen perkara atau sistem untuk mengelola internal lembaga seperti sistem manajemen sumber daya manusia atau sistem keuangan dan pengadaan barang. Sistem-sistem tersebut telah berperan besar dalam meningkatkan kemampuan administrasi pengadilan dan meningkatkan produktifitas serta efisiensi. Investasi pengadilan terhadap infrastruktur teknologi telah memberikan fondasi penting bagi penyediaan layanan pengadilan. Hal ini bisa dilihat dari maraknya layanan digital seperti pendaftaran dan pembayaran biaya perkara online dan akses kepada pengadilan dan proses-proses di pengadilan. Teknologi selalu berubah secara cepat dan akan terus memberikan perubahan signifikan bagi pengadilan, sehingga menjadi tantangan bagi pengadilan untuk beradaptasi dan memikirkan dampaknya terhadap proses yang sudah ada.

Rekomendasi berikut ditujukan kepada pengadilan yang tertarik dalam diskusi lebih dalam terkait penggunaan teknologi. Rekomendasi tidak bersifat memaksa atau mengikat namun diharapkan dapat menjadi titik awal untuk diskusi yang lebih tajam dan perencanaan jangka panjang pengadilan. Rekomendasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan dari pemimpin pengadilan dan pihak yang terlibat dalam pembuatan rencana strategis terkait penggunaan teknologi di pengadilan. Revolusi Industri Keempat telah hadir saat ini dan mendorong pengadilan untuk mengadopsi cara-cara yang lebih lincah, adaptif dan antisipatif dalam menangani perkembangan teknologi.

Aksebilitas dan Transparansu

1. Pengadilan memberikan layanan digital namun memastikan layanan pengadilan tetap dapat diakses oleh pengguna yang kurang paham teknologi.²
2. Pengadilan melibatkan pengguna dalam merancang penggunaan teknologi.³
3. Pengadilan mengembangkan kebijakan dan pedoman tata kelola data⁴

¹ Adapted from “*Shaping the Fourth Industrial Revolution*”, Klaus Schwab, Pg 227. “*Governance leadership in the Fourth Industrial Revolution means exploring new, more agile, adaptive and anticipatory governance approaches.*”

² To complement **Area 6: Affordable and Accessible Court Services – Accessibility, Q. 11** “*We leverage technology to make court processes more efficient and to make court services more accessible.*” While leveraging technology, to consider the needs of court users who may find it challenging to access digital services.

³ Refer to **Area 5: Court User Engagement - Communication to Court Users, Q. 7** “*We regularly engage court users and the public, and our judges and court staff are actively involved in the engagement process.*” NCSC High Performance Court Inventory also refers to how the “*business needs articulated by judges, managers, and staff drive the acquisition and use of technology.*” This recommendation focuses on understanding the needs of court users when using technology.

⁴ Refer to **Area 7: Public Trust and Confidence**. Courts should ensure that there are proper policies and controls in place to govern the handling of court user data.

INOVASI

4. Pengadilan memakai potensi yang disediakan oleh teknologi untuk merubah dan meningkatkan kemampuan pengadilan.⁵
5. Pengadilan memakai teknologi untuk menyediakan platform inovatif bagi pengguna pengadilan untuk menyelesaikan perselisihan dan / atau untuk membuat pilihan dalam beraca.⁶
6. Pengadilan mendorong untuk dilakukan eksperimen skala kecil dan beradaptasi dengan cepat ketika menemukan sistem dan teknologi baru⁷
7. Pengadilan berencana dan / atau berkolaborasi dengan organisasi lain yang relevan untuk belajar tentang praktik terbaik sehubungan dengan teknologi baru.⁸

DAMPAK DAN KEBERLANJUTAN

8. Pengadilan memonitor dampak dari teknologi dalam proses-proses yang berjalan di pengadilan dan secara rutin menjadikannya sebagai area perbaikan.⁹
9. Dalam mendesain teknologi, Pengadilan tetap berpedoman pada potensi untuk melakukan replika, mentransfer dan atau meningkatkan skala dari penggunaan teknologi.

⁵ NCSC High Performance Court Inventory. "Our court takes advantage of opportunities presented by technologies to rethink and improve our processes." Refer also to **Area 4: Court Infrastructure, Proceedings and Processes – Innovation, Q.11** "We have a policy and procedure in place to generate, gather and screen innovative ideas." and **Q. 13** "We engage, train and recognise our judges and court staff for their court innovation efforts." The emphasis here is technology as a tool for innovation.

⁶ Refer to **Area 4: Court Infrastructure, Proceedings and Processes - Court Proceedings and Processes, No. 8** "We provide alternative dispute resolution services to allow court users to resolve disputes amicably and at affordable fees." Technology could provide an online platform/ medium for disputes to be resolved, amongst other services.

⁷ Modified from Singapore Smart Nation Digital Government Group, Digital Government Blueprint (DGB), Pg 16. "For technologies that are less mature, such as blockchain, we will start with small-scale experiments and find opportunities to synergise or scale-up successes." Refer to **Area 4: Court Infrastructure, Proceedings and Processes - Innovation, Q. 11** "We have a policy and procedure in place to generate, gather and screen innovative ideas." Small scale experiments and agile methods are examples that courts could consider when generating innovative uses of technology.

⁸ Modified from DGB, Pg 25. "To complement the Government's in-house capabilities, we will also proactively collaborate with industry and research institutions, especially those in emerging technologies areas." Refer to **Area 4: Court Infrastructure, Proceedings and Processes – Innovation, Q. 14** "We monitor performance of other courts to identify improvements and initiatives which are suitable to our court.", and **Q. 15** "We exchange knowledge and best practices with other courts to promote learning and innovation." This recommendation emphasises learning and collaborating with other relevant organisations, besides the courts.

⁹ Some courts may have developed their IT Plans which set out key performance indicators or targets for the courts to achieve. See also modification of IFCE by Family Court of Australia (2013). "The Court's technology infrastructure and services are supportive of the court's business, are contemporary and responsive to community expectations for convenience and access."

KOMPETENSI

10. Pengadilan telah memberikan training dan membuat program pengembangan yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga kerja yang mahir digital dalam penggunaan teknologi di pengadilan.¹⁰

11. Semua staff memiliki pengetahuan dan keahlian tentang keamanan digital yang memadai untuk berkontribusi terhadap keamanan digital pengadilan.

DIMENSI ETIS

12. Pengadilan sadar bahwa terdapat adanya bias atau keterbatasan yang nyata maupun potensial dalam penggunaan teknologi dan mengambil langkah yang diperlukan untuk menangani hal tersebut.

13. Pengadilan mempertimbangkan dimensi etis dari penggunaan teknologi.¹¹



¹⁰ Modified from NCSC High Performance Court Inventory. “Court staff are well supported in training and ongoing support on the use of court information systems.” Refer to **Area 3: Court Workforce - Workforce Training and Development, Q.3** “We identify the training needs of our judges and court staff, and put in place training programmes that meet those needs.” and **No. 4** “We have a continuing professional development programme for our judges and court staff.” The emphasis that suggested here is training and development programmes with respect to the use of new technologies.

¹¹ Modified from “Shaping the Fourth Industrial Revolution”, vi. “There is an ethical imperative to be inclusive and transparent in the design of these technologies...” Also in **Area 1: Court Leadership - Court Leadership, No. 8** “Our judges and court staff adhere to the applicable code of ethics and code of conduct.” The consideration here is the ethical use of technology.

LAMPIRAN B BAHAN-BAHAN

Area 1: Kepemimpinan Pengadilan

Council of ASEAN Chief Justices. Model Principles of Judicial Conduct. Available from: <https://cacj-ajp.org/web/guest/model-principles-of-judicial-conduct>

Judicial Integrity Group. Measures for the Effective Implementation of the Bangalore Principles of Judicial Conduct (2010). Available from: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measures_implementation/measures_implementation.pdf

United Nations Convention Against Corruption. Implementation Guide and Evaluative Framework for Article 11. (March 2015). Available from www.unodc.org.

United Nations Economic and Social Council. Resolution 2006/23 Strengthening Basic Principles of Judicial Conduct (2006). Available from: <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/documents/2006/resolution-2006-23.pdf>

United Nations Development Programme (Bangkok Regional Hub). Judicial Integrity Checklist (2018) Available from <https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html>

Area 2: Manajemen Strategis Pengadilan

Balanced Scorecard Institute, “Strategic Planning Basics”. Available from: www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics

Global Measures of Court Performance (2018); International Consortium for Court Excellence. Available from www.courtexcellence.com

Strategy Management Institute. Available from: www.strategymanagementinstitute.com

United Nations Strategic Planning Guide for Managers. Available from United Nations HR Portal: <https://hr.un.org/materials/strategic-planning-basics-managers>

Area 3: Tenaga Kerja Pengadilan

Judicial College of Victoria. Judicial Wellbeing Resources. Available from: www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources

Area 4: Infrastruktur, Personil dan Prosedur Pengadilan

National Center for State Courts, Problem-solving Courts Guide Available from: <https://www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem-Solving-Courts/Home.aspx> Australasian Institute for Judicial Administration resources on problem solving courts and therapeutic jurisprudence. Available from: <https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts;>

<https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic-jurisprudence>

Centre for Justice Innovation Problem-solving courts: An evidence review (December 2015). Available from: www.justiceinnovation.org

E Richardson, P Spencer and D Wexler, 'The International Framework for Court Excellence and therapeutic jurisprudence: Creating excellent court and enhancing wellbeing' (2016) 25 Journal of Judicial Administration 148.

Area 5: Partisipasi Pengguna Pengadilan

National Center for State Courts and University of Nebraska. Building Trust by Building Trustworthiness: A Toolkit for Public Engagements Addressing Disparities in the Courts. Available from <https://www.ncsc.org/pilots>.

UK Judicial College, Equal Treatment Bench Book. (February 2018, amended March 2019). Available from www.judiciary.gov.uk

Area 6: Pelayanan Pengadilan yang Murah dan Terjangkau Masyarakat

Productivity Commission of Australia, *Access to Justice Arrangements Inquiry Report No. 72 (2014)* Available from www.pc.gov.au

Area 7: Kepercayaan dan Keyakinan Publik

Ombudsman Western Australia. Guidelines on Procedural fairness (natural justice), Revised April 2019, Available from: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm

LAMPIRAN C RENCANA PENGEMBANGAN

Areas of Court Excellence		Tindakan dan target yang diharapkan	Langkah untuk mencapai target	Tanggung jawab peserta	Jangka Waktu	Indikator Kinerja
1	Area 1: Kepemimpinan Pengadilan	Untuk membuat pimpinan pengadilan yang bersikap proaktif untuk budaya manajemen profesional, mengejar inovasi, akuntabel dan transparan.				
1.1	Pemimpin Pengadilan telah mendefinisikan visi, misi dan nilai-nilai dasar dari Pengadilan	1.1.1. Pernyataan tujuan untuk mengembangkan, menerapkan dan mempublikasikan tujuan pengadilan	Pengembangan tujuan pengadilan Penerapan tujuan pengadilan Publikasi Manajemen Pengadilan	IFCE Working Group IFCE Working Group Kepaniteraan	30 Jun 31 Jul 30 Sep	Telah dilaksanakan sesuai jadwal
1.2	Pimpinan pengadilan telah mengkomunikasikan visi misi dan nilai-nilai dasar kepada semua staff dan pemangku kepentingan.	1.2.1 Pertemuan dengan grup pengguna pengadilan	Menyelenggarakan pertemuan	Hakim XX		Empat pertemuan

LAMPIRAN D LEMBAR KERJA PENGHITUNGAN MANUAL

Perhitungan poin dan persentase setiap area

Area 1				
	A1	B1	C1	D1
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai rata-rata A1/ (B1+C1)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (Maksimal 55)		E1	Jumlah dari kolom D1 =	
Persentase area		F1	$E1 / 55$	=

Area 2				
	A2	B2	C2	D2
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai Rata-rata A2/ (B2+C2)
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				
2.9				
2.10				
2.11				
2.12				
2.13				
2.14				
Nilai poin dan persentase area				
Point (Maksimal 75)		E2	Jumlah dari kolom D2 =	
Persentase area		F2	$E2 / 75$	=

Area 3				
	A3	B3	C3	D3
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai rata-rata A3/ (B3+C3)
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (Maximal 70)		E3	Jumlah dari kolom D3 =	
Persentase area		F3	E3 / 70 =	

Area 4				
	A4	B4	C4	D4
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai-rata-rata A4/ (B4+C4)
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
4.7				
4.8				
4.9				
4.10				
4.11				
4.12				
4.13				
4.14				
4.15				
4.16				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (maksimal 85)		E4	Jumlah dari kolom D4 =	
Persentase area		F4	E4 / 85 =	

Area 5				
	A5	B5	C5	D5
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai rata-rata A5/ (B5+C5)
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				
5.9				
5.10				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (maksimal 55)		E5	Jumlah dari kolom D5 =	
Persentase area		F5	E5 / 55	=

Area 6				
	A6	B6	C6	D6
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai rata-rata A6/ (B6+C6)
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				
6.7				
6.8				
6.9				
6.10				
6.11				
6.12				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (maksimal 65)		E6	Jumlah dari kolom D6 =	
Persentase area		F6	E6 / 65	=

Area 7				
	A7	B7	C7	D7
Pernyataan	Jumlah Respon	Jumlah Respon kecuali respon "tidak tahu"	Jumlah respon "tidak tahu"*	Nilai rata-rata A7/ (B7+C7)
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
Nilai poin dan persentase area				
Poin (Maksimal 50)		E7	Jumlah dari kolom D7 =	
Persentase area		F7	$E7 / 50$	=

* Respon yang tidak diketahui termasuk respon yang kosong atau terlewat baik dan juga yang secara sengaja ditulis tidak diketahui

Persentase area total						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5	Area 6	Area 7

Rata-rata persentase area & penghitungan nilai final				
Rata-rata persentase area	G	$(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7$		=
total nilai (Out of 1000)	H	If $G > 1$	$G * 10$	=
		If $G > 1$	$G * 1000$	



**KERANGKA KERJA INTERNASIONAL
UNTUK KEUNGGULAN PENGADILAN
(IFCE)**