

**CETAK BIRU
PEMBARUAN PERADILAN
2010-2035**



**MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA
2010**

CETAK BIRU PEMBARUAN PERADILAN 2010-2035

Jakarta

Mahkamah Agung RI, 2010

Diterbitkan oleh: Mahkamah Agung RI



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkah dan rahmat-Nya, Mahkamah Agung Republik Indonesia dapat menyelesaikan pembuatan dokumen Perencanaan Jangka Panjang Badan Peradilan Indonesia, yang disebut Cetak Biru (*Blue Print*) Pembaruan Peradilan Indonesia 2010-2035. Cetak Biru ini merupakan penyempurnaan dari Cetak Biru yang diterbitkan tahun 2003, guna lebih mempertajam arah dan langkah dalam mencapai cita-cita pembaruan badan peradilan secara utuh.

Berdasarkan sebuah proses yang partisipatif bersama para perwakilan hakim dan staf dari Mahkamah Agung dan pengadilan dari 4 (empat) lingkungan peradilan di bawahnya, serta pemangku kepentingan seperti Mahkamah Konstitusi, Komisi Yudisial, Kejaksaan, Komisi Pemberantasan Korupsi, para pakar dari berbagai universitas, masyarakat madani (*civil society organization*) dan lain-lain, Mahkamah Agung berhasil menyepakati visi serta misi yang akan dicapai dalam 25 (dua puluh lima) tahun mendatang. “Mewujudkan Badan Peradilan yang Agung” adalah visi Mahkamah Agung yang akan menjadi arah dan tujuan bagi setiap pengembangan program dan kegiatan yang akan dilakukan di area-area fungsi teknis dan fungsi pendukung serta fungsi akuntabilitas.

Mahkamah Agung sendiri berharap Cetak Biru (*Blueprint*) yang dirancang untuk jangka waktu yang panjang yaitu 25 tahun dapat

menjadi langkah besar untuk meraih kembali kepercayaan masyarakat kepada lembaga peradilan kita. Dengan adanya Cetak Biru Pembaruan Peradilan 2010-2035 ini, Mahkamah Agung berharap proses pembaruan yang saat ini tengah dilakukan akan dapat berjalan lebih baik lagi, lebih terstruktur, lebih terukur dan tepat sasaran. Selain itu Mahkamah Agung berharap agar pembaruan yang tengah dan terus akan dilakukan ini mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, terutama *stakeholders* lembaga peradilan dan lembaga-lembaga lainnya.

Pada kesempatan ini pula saya ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung Mahkamah Agung dalam penyusunan Cetak Biru ini, yaitu para pimpinan dari berbagai Lembaga dan Kementerian, para pakar dari berbagai universitas, para praktisi hukum, masyarakat sipil serta negara sahabat dan lembaga donor antara lain *Indonesian Australian Program on Justice Sector Reform (IAPJT)*-AusAID, *The Asia Foundation* dan *The Indonesia-Netherlands National Legal Reform Program (NLRP)*.

Penghargaan yang tinggi saya sampaikan kepada para anggota tim penyusun, tim perumus, dan penulis dari Cetak Biru Pembaruan Peradilan 2010-2035 ini. Semoga kerja keras kita menjadi pemicu bagi semua pihak untuk bergerak mencapai terwujudnya “Badan Peradilan yang Agung”.

Jakarta, Oktober 2010
Ketua Mahkamah Agung RI



Harifin A. Tumpa

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR, iii

DAFTAR ISI, v

BAB I-PENDAHULUAN, 1

Latar Belakang dan Konteks Pembaruan, 1

BAB II-PERMASALAHAN, 7

A. Visi, Misi dan Organisasi, 7

B. Pelaksanaan Fungsi Teknis, 8

C. Pelaksanaan Fungsi Pendukung, 10

BAB III-VISI, MISI DAN ORGANISASI, 13

A. Visi Badan Peradilan, 13

B. Misi Badan Peradilan, 14

C. Nilai-Nilai Utama Badan Peradilan, 18

D. Organisasi Mahkamah Agung dan Pengadilan di Bawahnya, 20

BAB IV-ARAHAN PEMBARUAN FUNGSI TEKNIS & MANAJEMEN PERKARA, 25

A. Arahkan Pembaruan Fungsi Teknis, 25

B. Arahkan Pembaruan Manajemen Perkara, 35

BAB V-ARAHAN PEMBARUAN FUNGSI PENDUKUNG, 45

A. Arahkan Pembaruan Fungsi Penelitian dan Pengembangan, 45

- B. Arahan Pembaruan Pengelolaan Sumber Daya Manusia, 48
- C. Arahan Pembaruan Sistem Pendidikan dan Pelatihan, 52
- D. Arahan Pembaruan Pengelolaan Anggaran, 55
- E. Arahan Pembaruan Pengelolaan Aset, 58
- F. Arahan Pembaruan Teknologi Informasi, 63

BAB VI-ARAHAN PEMBARUAN AKUNTABILITAS, 73

- A. Arahan Pembaruan Sistem Pengawasan, 73
- B. Arahan Pembaruan Sistem Keterbukaan Informasi, 78

BAB VII-PENUTUP, 83

BAHAN BACAAN, 87

Lampiran 1-Peta Jalan (*Roadmap*) Pembaruan Badan Peradilan Indonesia, 91

Lampiran 2-SK KMA Nomor: 04A/KMA/SK/I/2010, 103

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang dan Konteks Pembaruan

Amandemen Ketiga Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) menegaskan sifat dan karakter kekuasaan kehakiman dengan menyatakan *“Kekuasaan Kehakiman adalah kekuasaan negara yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan”*.¹ Di dalam Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman juga dikemukakan:

“Kekuasaan Kehakiman adalah kekuasaan negara yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, demi terselenggaranya Negara Hukum Republik Indonesia”.²

Mahkamah Agung (MA) sebagai salah satu puncak kekuasaan kehakiman serta peradilan negara tertinggi mempunyai posisi dan peran strategis di bidang kekuasaan kehakiman karena tidak hanya membawahi 4 (empat) lingkungan peradilan tetapi juga manajemen di bidang administratif, personil dan finansial³ serta sarana dan prasarana. Kebijakan “satu atap” memberikan tanggungjawab dan tantangan karena MA dituntut untuk menunjukkan kemampuannya mewujudkan organisasi lembaga yang profesional, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Sebagai konsekuensi penyatuan atap, tanggung jawab MA termaktub dalam Undang-Undang No. 35 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1970 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman, dan telah direvisi oleh Undang-Undang No. 4

¹ Pasal 24 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

² Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman.

³ Pasal 21 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman *juncto* Pasal 13 ayat (1) Undang-Undang No. 4 Tahun 2004 dan Pasal 11 Undang-Undang No. 35 Tahun 1999 tentang Kekuasaan Kehakiman.

Tahun 2004, serta diperbaiki kembali melalui Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman. Justifikasi tersebut juga termuat dalam berbagai undang-undang, yaitu antara lain melalui: Undang-Undang No. 5 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No. 3 Tahun 2009 tentang MA, Undang-Undang No. 8 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No. 46 Tahun 2009 tentang Peradilan Umum, Undang-Undang No. 9 Tahun 2004 *juncto* Undang-Undang No. 51 Tahun 2009 tentang Peradilan Tata Usaha Negara dan Undang-Undang No. 50 Tahun 2009 tentang Peradilan Agama.

Kewenangan MA mencakup: *pertama*, mengadili pada tingkat kasasi terhadap putusan yang diberikan pada tingkat terakhir oleh pengadilan di semua lingkungan peradilan yang berada di bawah MA, kecuali undang-undang menentukan lain; *kedua*, menguji peraturan perundang-undangan di bawah undang-undang terhadap undang-undang; dan *ketiga*, mempunyai kewenangan lainnya yang diberikan undang-undang.⁴ Selain itu, MA dapat memberi keterangan, pertimbangan, dan nasihat masalah hukum kepada lembaga negara dan lembaga pemerintahan, serta berwenang memeriksa dan memutus sengketa tentang kewenangan mengadili, dan memeriksa permohonan peninjauan kembali putusan Pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, dan memberikan nasihat hukum kepada Presiden selaku Kepala Negara dalam rangka pemberian atau penolakan grasi.⁵

Tugas dan peran MA menjadi semakin menantang, ketika kian banyak pengadilan khusus dibentuk di bawah suatu lingkungan peradilan, antara lain: Pengadilan Niaga, Pengadilan HAM, Pengadilan Anak, Pengadilan Hubungan Industrial, Pengadilan Perikanan, dan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi. Selain itu, ada berbagai dinamika yang secara intensif berkembang yang harus dihadapi dengan langkah persuasif, antisipatif dan jika perlu, dengan tindakan korektif. Misalnya, MA harus melakukan langkah konkrit, berkaitan dengan adanya upaya dan kebijakan yang lebih

⁴ Pasal 24A ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 *juncto* Pasal 20 ayat (2) Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman.

⁵ Pasal 20 ayat (2) dan Pasal 22 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman *juncto* Pasal 11 ayat (2) Undang-Undang No. 4 Tahun 2004 tentang Kekuasaan Kehakiman; serta Pasal 28 ayat (1), Pasal 31 dan Pasal 35 Undang-Undang No. 14 Tahun 1985 tentang MA.

serius mengenai pemberantasan mafia hukum yang dicanangkan Presiden melalui pembentukan Satuan Tugas Pemberantasan Mafia Hukum tanggal 31 Desember 2009.⁶

Sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2009, MA melaksanakan berbagai program dengan capaian, antara lain: (1) program Reformasi Birokrasi (RB) yang berfokus pada penataan organisasi, perbaikan tata kerja, pengembangan sumber daya manusia, perbaikan sistem remunerasi dan manajemen dukungan teknologi dan informasi; (2) pembentukan Kelompok-kelompok Kerja (Pokja) Pembaruan Peradilan khusus untuk mempercepat implementasi agenda prioritas pembaruan peradilan; (3) terkikisnya tumpukan perkara, dari 20.314 perkara pada tahun 2004 hingga 11.479 perkara pada tahun 2009; (4) upaya meningkatkan kualitas hakim dan aparatur peradilan, melalui pembangunan Pusat Pendidikan di Megamendung, Jawa Barat dan pembenahan kurikulum serta pengembangan kualifikasi pengajar; (5) perbaikan sistem rekrutmen calon hakim dan perbaikan seleksi ketua pengadilan; (6) mendorong keterbukaan informasi melalui Surat Keputusan Ketua MA RI No. 144/KMA/SK/VIII/2007 tentang Keterbukaan Informasi di Pengadilan; serta (7) penguatan sistem pengawasan internal dan penguatan hubungan dengan Komisi Yudisial (KY).

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan MA pada tahun 2008, keberhasilan program dan capaian yang diperoleh MA baru mencapai 30%. Dari penilaian organisasi atau *Organizational Diagnostic Assessment* (ODA) pada tahun 2009, kinerja lembaga peradilan tetap mendapat sorotan dari berbagai kalangan, antara lain mengenai informasi proses peradilan yang tertutup, biaya berperkara yang tinggi, masih sulitnya akses masyarakat miskin dan terpinggirkan, serta proses penyelesaian perkara yang dirasakan masih sangat lama.

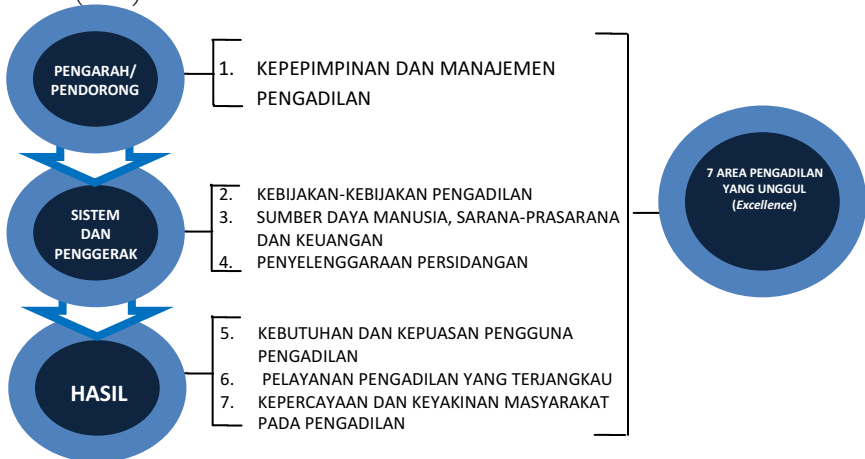
Selain kebutuhan internal, pembaruan peradilan juga mendapat dorongan eksternal antara lain melalui RB, Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dan Rencana Pembangunan Jangka Pendek (RPJP)

⁶ Keputusan Presiden No. 37 Tahun 2009 tentang Pembentukan Satuan Tugas Pemberantasan Mafia Hukum.

serta peraturan perundang-undangan yang baru. Oleh karena itu, perlu mengembangkan Cetak Biru yang baru yang “komprehensif, sistematis dan berkelanjutan”, meliputi pembenahan di seluruh aspek peradilan, termasuk mengakomodasi inisiatif pembaruan peradilan pada pengadilan tingkat bawah.

Cetak Biru Pembaruan Pengadilan 2010-2035 (Cetak Biru) ini memuat perencanaan strategis untuk 25 (duapuluh lima tahun) mendatang yang dimaksudkan untuk lebih mempertajam arah dan langkah dalam mencapai cita-cita pembaruan badan peradilan secara utuh.⁷

Selain bertolak dari evaluasi implementasi Cetak Biru 2003, penyusunan Cetak Biru ini juga dilakukan berdasarkan ODA yang dilakukan dengan pendekatan kerangka pengadilan yang unggul (*The Framework of Courts Excellence*). Kerangka ini terdiri dari 7 (tujuh) area “Peradilan yang Agung”⁸ yang dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu: *driver* (pengarah/pengendali), *system and enabler* (sistem dan penggerak), dan *result* (hasil).

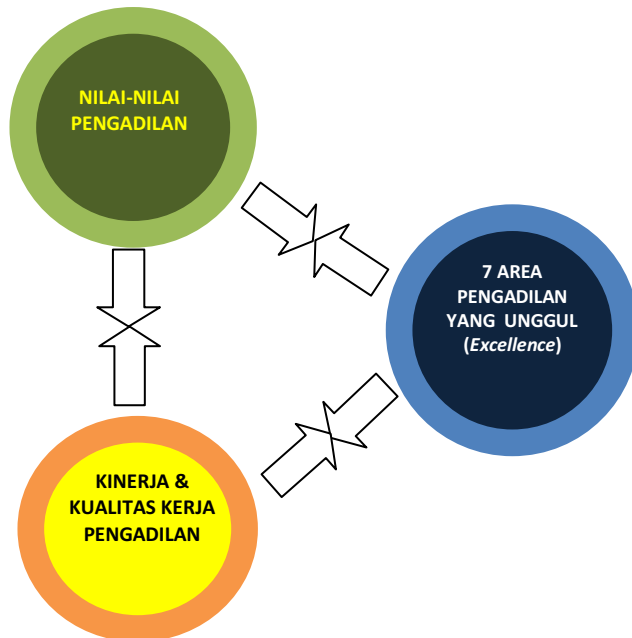


⁷ Ada berbagai kegiatan yang direkomendasikan dalam Cetak Biru pertama yang masih relevan untuk dikembangkan dalam Cetak Biru kedua.

⁸ Tujuh area ini dikembangkan berdasarkan kerangka Pengadilan yang Agung (*court excellence framework*) yang merupakan kerangka pikir dan kerja bagi pengadilan yang ingin meningkatkan kinerjanya. Kerangka ini telah dikembangkan dan digunakan secara internasional.

Proses ODA melibatkan seluruh pemangku kepentingan Pengadilan (internal dan eksternal). Berdasarkan hasil ODA ditemukan permasalahan yang mengemuka dari MA dan badan-badan peradilan di bawahnya terkait dengan 2 fungsi, yaitu fungsi peradilan dan pengawasan. Sehubungan dengan usaha perbaikan internal, fungsi administrasi dan pengaturan menjadi sangat penting untuk membentuk organisasi yang kuat. Dari semua itu, diperlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi model keteladanan.

Hasil ODA selanjutnya digunakan sebagai salah satu bahan utama pada Sarasehan Pimpinan MA untuk merumuskan Visi dan Misi Peradilan 2035. Untuk mendapatkan pengadilan yang mampu memberikan pelayanan keadilan yang sebaik-baiknya, maka di samping mendorong penyempurnaan pelayanan pada ketujuh area perubahan, nilai-nilai pengadilan serta kualitas kinerja pun harus diperkuat, dan disempurnakan.



BAB II

PERMASALAHAN

MA telah berupaya membangun citra positif peradilan melalui berbagai program berdasarkan arahan dalam Cetak Biru tahun 2003. Namun kenyataannya, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan MA pada tahun 2008, baru 30% yang berhasil dilaksanakan. Sedangkan hasil ODA pada tahun 2009 dengan menggunakan instrumen *Court of Excellence* menunjukan bahwa secara umum lembaga peradilan Indonesia baru mencapai kurang dari 50% untuk mewujudkan sebuah *Court of Excellence*.⁹ Permasalahan utama yang dihadapi adalah:

A. Visi, Misi dan Organisasi

Berdasarkan ODA, ditemukan data bahwa visi dan misi yang ada sebelumnya ternyata tidak dipahami sepenuhnya oleh seluruh personil peradilan. Ketidakhahaman tersebut antara lain disebabkan oleh rumusan visi dan misi yang kurang operasional sehingga sulit untuk dipahami oleh pengadilan di tingkat bawah. Oleh karenanya, diperlukan perumusan visi dan misi yang baru beserta proses sosialisasi yang komprehensif dan terstruktur.

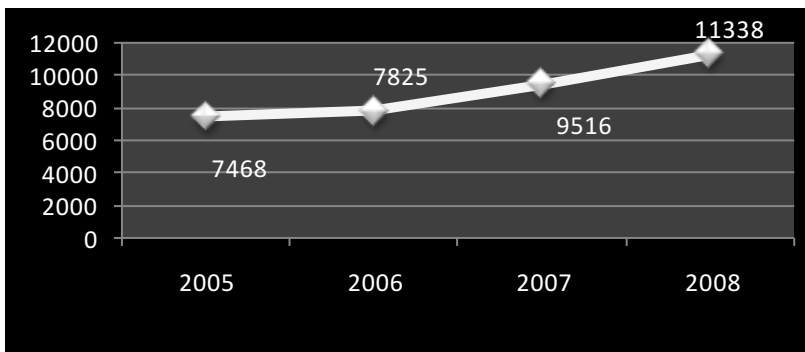
Permasalahan lainnya adalah kapabilitas MA yang belum sepenuhnya mampu melaksanakan fungsinya pasca penyatuan atap. Berdasarkan data ODA juga ditemukan bahwa masih terdapat posisi/jabatan yang tumpang tindih, fungsi organisasi yang kurang efektif dan distribusi kerja yang kurang merata. Budaya organisasi yang cenderung feodal dan masih kentanya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) juga menjadi sebab belum profesionalnya organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya.

⁹ Cetak Biru dan Rencana Strategis Pembaruan Peradilan: Laporan Hasil *Organizational Diagnostic Assessment (ODA)*, Sarasehan MARI, Rapat Konsinyasi Tim Perumus dan Pendamping, PT Daya Dimensi Indonesia, 2009.

B. Pelaksanaan Fungsi Teknis

Salah satu masalah yang dihadapi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya adalah kepastian hukum dan kualitas serta konsistensi putusan. Faktor utama penyebab permasalahan tersebut antara lain karena tingginya jumlah perkara yang masuk ke MA sehingga sulit bagi MA untuk melakukan pemetaan permasalahan hukum dan mengawasi konsistensi putusan. Saat ini, hampir setiap perkara di tingkat banding dimohonkan kasasi ke MA. Kurang lebih 80% perkara yang masuk ke Pengadilan Tingkat Banding hampir pasti dimintakan upaya hukum ke MA.¹⁰ Hal inilah yang menyebabkan membanjirnya perkara yang kini menjadi masalah institusional utama di MA. Selain tingginya jumlah putusan dari tingkat banding yang dimintakan kasasi, pada saat ini muncul juga kecenderungan kenaikan permohonan Peninjauan Kembali (PK) ke MA.

Berikut adalah tabel jumlah perkara yang masuk ke MA dari tahun 2005 hingga tahun 2008:¹¹



¹⁰ Data perkara pada pengadilan banding dan kasasi berdasarkan Laporan Tahunan MA RI, tahun 2006, 2007, 2008, dan 2009.

¹¹ Diolah dari data Laporan Tahunan MA tahun 2006, 2007 dan 2008.

Beban perkara yang berlebihan dari berbagai jenis kasus, mulai dari yang kompleks hingga yang sederhana telah mengurangi ruang gerak MA untuk memeriksa kasus-kasus penting yang relevan dengan fungsinya menjaga kesatuan hukum. Selain itu, jumlah dan komposisi perkara yang tidak sesuai dengan jumlah dan komposisi Hakim Agung menciptakan situasi di mana perkara diputus oleh Hakim Agung yang tidak sesuai dengan bidang keahlian. Ketidadaan sistem kamar juga menyebabkan sulitnya upaya untuk mengawasi konsistensi putusan dan membangun keahlian hakim secara lebih terstruktur.

Di saat MA mengalami permasalahan tingginya beban kerja, pengadilan tingkat bawah justru menangani perkara dalam jumlah yang relatif kecil bila dibandingkan dengan total penduduk Indonesia dan potensi berperkara yang mungkin muncul. Dari total jumlah perkara itu, juga terjadi disparitas sebaran perkara di mana sebagian besar perkara ada di Jakarta, sedangkan di kota-kota lain jumlah perkara sangat kecil.

Berdasarkan Laporan Tahunan MA tahun 2007 hingga 2009, data perkara pada tingkat pertama adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2009 sejumlah 3.546.854 perkara;
2. Tahun 2008 sejumlah 3.530.042 perkara;
3. Tahun 2007 sejumlah 3.514.709 perkara.

Perkara tersebut didominasi oleh perkara pada lingkungan peradilan umum, sebanyak kurang lebih 90% dan mayoritasnya adalah perkara pidana.

Permasalahan lain yang harus mendapat perhatian khusus, adalah:

1. Lamanya proses berperkara. Hal ini berkaitan dengan pengeluaran biaya yang diperlukan di pengadilan menjadi sulit untuk diprediksi.
2. Kurangnya pemahaman pencari keadilan dan pengguna pengadilan mengenai prosedur, dokumen dan persyaratan yang diperlukan.
3. Minimnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga peradilan.

C. Pelaksanaan Fungsi Pendukung

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pembahasan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), permasalahan utamanya adalah sistem rekrutmen masih belum berjalan secara transparan dan akuntabel untuk dapat menghasilkan SDM yang sesuai kebutuhan pengadilan. Selain itu, sistem pembinaan yang meliputi peningkatan kapabilitas/keahlian, dan pengembangan sistem rotasi, mutasi serta pengembangan karir hakim serta non-hakim juga perlu disempurnakan dengan menyertakan parameter obyektif. Parameter obyektif ini dirasakan mendesak terutama berkaitan dengan adanya kebutuhan untuk menerapkan sistem *reward and punishment* yang tepat. Masalah lain yang juga mengemuka adalah distribusi hakim dan aparatatur peradilan yang belum merata.

2. Manajemen Sumber Daya Keuangan

Dalam pengelolaan sumber daya keuangan, sama seperti lembaga pemerintah lainnya, masih belum sepenuhnya mandiri. Hal ini menjadi salah satu faktor eksternal yang sangat perlu diperhitungkan dan dicermati dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan. Faktor internal yang menjadi permasalahan, antara lain adalah belum adanya *Standard Operating Procedure (SOP)* yang baku terkait dengan penerimaan dan belanja negara, dan adanya perangkapan jabatan antara jabatan struktural dengan jabatan pengelola keuangan. Selain itu, rentang kendali organisasi yang terlalu luas untuk seluruh satuan kerja di lembaga peradilan, juga menjadi kesulitan tersendiri.

3. Manajemen Sarana dan Prasarana

Permasalahan di dalam pengelolaan sarana dan prasarana, antara lain:

- a. Lokasi pengadilan yang tersebar di seluruh Indonesia.
- b. Lokasi pengadilan yang cukup sulit untuk diakses oleh masyarakat yang berasal dari daerah pinggir kota.
- c. Gedung pengadilan di beberapa daerah yang sudah tidak layak, baik dari sisi keamanan maupun kenyamanan.

- d. Kemampuan untuk mengelola prasarana dan sarana pengadilan belum memadai sehingga berpengaruh terhadap prestasi kerja hakim dan aparat peradilan dan kepuasan masyarakat atas kualitas pelayanan pengadilan.
- e. Akuntabilitas pengadaan barang dan jasa, serta manajemen aset negara, yang perlu terus diupayakan perbaikannya.
- f. Penyimpanan dan pengelolaan informasi tentang aset negara yang belum dibuat secara baik.

4. Manajemen Teknologi dan Informasi (TI)

MA melalui berbagai kebijakannya telah berupaya untuk mengaplikasikan teknologi dalam pengelolaan informasi yang diperlukan internal organisasi maupun para pencari keadilan dan pengguna pengadilan. Namun demikian, dengan adanya perkembangan kebutuhan, hingga kini masih banyak timbul keluhan dari para pencari keadilan. Di sisi lain, internal organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya juga masih merasakan perlunya satu kebijakan sistem pengelolaan TI yang komprehensif dan terintegrasi, untuk memudahkan dan mempercepat proses pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap unit kerja. Dengan demikian dapat diharapkan terjadinya peningkatan kualitas pelayanan informasi kepada masyarakat.

5. Transparansi Peradilan

Transparansi peradilan hingga kini masih menjadi permasalahan yang sangat perlu diperhatikan dan dibenahi. Masyarakat masih mengeluhkan sulitnya mengakses informasi dari pengadilan. Hal ini dikarenakan masih kurangnya pemahaman pejabat peradilan mengenai pentingnya jaminan informasi bagi publik. Oleh karena itu, mekanisme penyediaan dan penyimpanan informasi juga perlu terus ditingkatkan sehingga pengadilan selalu siap dalam merespon permintaan informasi.

6. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembalikan kepercayaan publik kepada pengadilan. Namun dengan

kewajiban untuk mengawasi 800 Satker (Satuan Kerja) pada Badan Peradilan, maka beban yang harus diselesaikan oleh Badan Pengawasan menjadi sedemikian besar. Badan Pengawasan juga mengalami kesulitan untuk menindaklanjuti semua laporan pengaduan di tingkat daerah. Pengadilan Tingkat Banding yang sejatinya diharapkan dapat menjadi ujung tombak pengawasan dalam menindaklanjuti laporan dari daerah, belum berfungsi maksimal. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan SDM, anggaran, keahlian dan sebagainya. Tantangan lain yang harus diperhatikan dalam rangka memaksimal fungsi pengawasan adalah meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan KY sebagai lembaga pengawas eksternal.

BAB III VISI, MISI DAN ORGANISASI

Secara umum, relasi antara visi, misi, dan nilai-nilai utama Badan Peradilan dapat dilihat pada bagan di bawah ini. Pada prinsipnya, strategi yang digunakan adalah usaha untuk mengelola institusi peradilan dengan lebih baik, dengan harapan akan tumbuh kepercayaan masyarakat dan terpenuhinya kebutuhan pencari keadilan. Visi, misi, dan nilai-nilai utama tersebut juga akan diuraikan dengan lebih rinci di dalam Bab III ini.



A. Visi Badan Peradilan

Visi Badan Peradilan yang berhasil dirumuskan oleh Pimpinan MA pada tanggal 10 September 2009 adalah:

“TERWUJUDNYA BADAN PERADILAN INDONESIA YANG AGUNG”

Visi Badan Peradilan tersebut di atas, dirumuskan dengan merujuk pada Pembukaan UUD 1945, terutama alinea kedua dan alinea keempat, sebagai tujuan Negara Republik Indonesia.

Dalam cetak biru ini dituangkan usaha-usaha perbaikan untuk mewujudkan badan peradilan Indonesia yang agung. Badan Peradilan Indonesia yang Agung, secara ideal dapat diwujudkan sebagai sebuah Badan Peradilan yang:

1. Melaksanakan fungsi kekuasaan kehakiman secara independen, efektif, dan berkeadilan.
2. Didukung pengelolaan anggaran berbasis kinerja secara mandiri yang dialokasikan secara proporsional dalam APBN.
3. Memiliki struktur organisasi yang tepat dan manajemen organisasi yang jelas dan terukur.
4. Menyelenggarakan manajemen dan administrasi proses perkara yang sederhana, cepat, tepat waktu, biaya ringan dan proporsional.
5. Mengelola sarana prasarana dalam rangka mendukung lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif bagi penyelenggaraan peradilan.
6. Mengelola dan membina sumber daya manusia yang kompeten dengan kriteria obyektif, sehingga tercipta personil peradilan yang berintegritas dan profesional.
7. Didukung pengawasan secara efektif terhadap perilaku, administrasi, dan jalannya peradilan.
8. Berorientasi pada pelayanan publik yang prima.
9. Memiliki manajemen informasi yang menjamin akuntabilitas, kredibilitas, dan transparansi.
10. Modern dengan berbasis TI terpadu.

B. Misi Badan Peradilan

Misi Badan Peradilan dirumuskan dalam upaya mencapai visinya, mewujudkan badan peradilan Indonesia yang agung. Seperti diuraikan sebelumnya, fokus pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan peradilan adalah pelaksanaan fungsi kekuasaan kehakiman yang efektif, yaitu

memutus suatu sengketa/menyelesaikan suatu masalah hukum guna menegakkan hukum dan keadilan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, dengan didasari keagungan, keluhuran, dan kemuliaan institusi.

Misi Badan Peradilan 2010-2035, adalah:

1. Menjaga kemandirian badan peradilan
2. Memberikan pelayanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan
3. Meningkatkan kualitas kepemimpinan badan peradilan
4. Meningkatkan kredibilitas dan transparansi badan peradilan

Penjelasan keempat misi Badan Peradilan yang digagas, dalam rangka memastikan “Terwujudnya Badan Peradilan Indonesia yang Agung” dua puluh lima tahun mendatang, adalah sebagai berikut:

1. Menjaga Kemandirian Badan Peradilan

Syarat utama terselenggaranya suatu proses peradilan yang obyektif adalah adanya kemandirian lembaga yang menyelenggarakan peradilan, yaitu kemandirian badan peradilan sebagai sebuah lembaga (kemandirian institusional), serta kemandirian hakim dalam menjalankan fungsinya (kemandirian individual/fungsional).¹² Kemandirian menjadi kata kunci dalam usaha melaksanakan tugas pokok dan fungsi badan peradilan secara efektif.¹³

Sebagai konsekuensi dari penyatuan atap, di mana badan peradilan telah mendapatkan kewenangan atas urusan organisasi, administrasi dan finansial (konsep satu atap),¹⁴ maka fungsi perencanaan, pelaksanaan,

¹² Pasal 24 Undang-Undang Dasar 1945 dan Perubahannya. Hal ini juga ditegaskan sebagai Prinsip 1 dalam *The Bangalore Principles of Judicial Conduct 2002*.

¹³ Lihat juga Poin 1 Asas-Asas Dasar Independensi Kekuasaan Kehakiman PBB (Resolusi Sidang Umum 40/32 tanggal 29 November 1985 dan 40/146 tanggal 13 Desember 1985: “*Independensi kekuasaan kehakiman harus dijamin oleh Negara dan ditetapkan dalam Konstitusi atau undang-undang suatu negara. Adalah kewajiban semua lembaga pemerintahan dan lembaga-lembaga lainnya untuk menghormati dan menjaga independensi kekuasaan kehakiman.*”

¹⁴ Pasal 21 UU No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman. Sebelumnya ketentuan tentang penyatuan atap diatur dalam Pasal 11 ayat (1) UU No. 35 Tahun 1999 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman, yang menyatakan bahwa badan-badan peradilan secara organisatoris, administratif, dan finansial berada di bawah kekuasaan MA.

serta pengawasan organisasi, administrasi, dan finansial seluruh badan peradilan di Indonesia harus dijalankan secara baik. Hal ini dimaksudkan agar tidak mengganggu pelaksanaan tugas kekuasaan kehakiman yang diembannya.¹⁵ Hal penting lain yang perlu diperjuangkan adalah kemandirian pengelolaan anggaran berbasis kinerja dan penyediaan sarana pendukung dalam bentuk alokasi yang pasti dari APBN. Kebutuhan adanya kepastian ini untuk memberikan jaminan penyelenggaraan pengadilan di seluruh Indonesia.

Selain kemandirian institusional, kemandirian badan peradilan juga mengandung aspek kemandirian hakim untuk memutus (kemandirian individual/fungsional) yang terkait erat dengan tujuan penyelenggaraan pengadilan. Tujuan penyelenggaraan pengadilan yang dimaksud adalah untuk menjamin adanya pengakuan, jaminan, perlindungan, dan kepastian hukum yang adil bagi setiap manusia.¹⁶ Selain itu, juga perlu dibangun pemahaman dan kemampuan yang setara di antara para hakim mengenai masalah-masalah hukum yang berkembang.

2. Memberikan Pelayanan Hukum yang Berkeadilan kepada Pencari Keadilan

Tugas badan peradilan adalah menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Menyadari hal ini, orientasi perbaikan yang dilakukan MA mempertimbangkan kepentingan pencari keadilan dalam memperoleh keadilan. Adalah keharusan bagi setiap badan peradilan untuk meningkatkan pelayanan publik dan memberikan jaminan proses peradilan yang adil.

¹⁵ Wawancara dengan Prof. Jimly Asshiddiqie, 21-12-2009: “Sebelum satu atap hakim dinilai tidak independen, namun sekarang elemen-elemen independensi yang lain sudah mulai ada. Dulu Menbukham dianggap representasi dari kekuasaan, sehingga fungsi Departemen dibilangkan dan administrasi hakim pindah ke MA. Namun sekarang ini MA tidak mampu mengurus organisasi. Hakim saat ini justru sibuk mengurus anggaran, proyek pembangunan gedung pengadilan, peresmian dan lain-lain yang bukan merupakan pekerjaan hakim. Apalagi Sekretaris MA saat ini harus berasal dari hakim. Hakim seharusnya menangani perkara saja dan manajemen keadilan, bukan urusan teknis administrasi. Dengan adanya KY, peran KY dapat dialihkan untuk mengelola administrasi MA.”

¹⁶ Pasal 28D ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 dan Perubahannya. Lihat juga Pasal 4 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman.

Keadilan, bagi para pencari keadilan pada dasarnya merupakan suatu nilai yang subyektif, karena adil menurut satu pihak belum tentu adil bagi pihak lain. Penyelenggaraan peradilan atau penegakan hukum harus dipahami sebagai sarana untuk menjamin adanya suatu proses yang adil, dalam rangka menghasilkan putusan yang mempertimbangkan kepentingan (keadilan menurut) kedua belah pihak.

Perbaikan yang akan dilakukan oleh MA, selain menyentuh aspek yudisial, yaitu substansi putusan yang dapat dipertanggungjawabkan, juga akan meliputi peningkatan pelayanan administratif sebagai penunjang berjalannya proses yang adil. Sebagai contoh adalah adanya pengumuman jadwal sidang secara terbuka dan pemberian salinan putusan, sebagai bentuk jaminan akses bagi pencari keadilan.¹⁷

3. Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Badan Peradilan

Kualitas kepemimpinan badan peradilan akan menentukan kualitas dan kecepatan gerak perubahan badan peradilan. Dalam sistem satu atap, peran pimpinan badan peradilan, selain menguasai aspek teknis yudisial, diharuskan juga mampu merumuskan kebijakan-kebijakan non-teknis (kepemimpinan dan manajerial). Terkait aspek yudisial, seorang pimpinan pengadilan bertanggungjawab untuk menjaga adanya kesatuan hukum di pengadilan yang dipimpinnya. Untuk area non-teknis, secara operasional, pimpinan badan peradilan dibantu oleh pelaksana urusan administrasi. Dengan kata lain, pimpinan badan peradilan harus memiliki kompetensi yudisial dan non-yudisial.

Demi terlaksananya upaya-upaya tersebut, MA menitikberatkan pada peningkatan kualitas kepemimpinan badan peradilan dengan membangun dan mengembangkan kompetensi teknis yudisial dan non-teknis yudisial (kepemimpinan dan manajerial).

¹⁷ Lihat juga Prinsip 2 dalam *The Bangalore Principles of Judicial Conduct 2002* yang menyatakan bahwa prinsip ketidakberpihakan (*impartiality*) tak hanya berlaku bagi isi putusan, namun juga proses dibuatnya putusan tersebut.

4. Meningkatkan Kredibilitas dan Transparansi Badan Peradilan

Kredibilitas dan transparansi badan peradilan merupakan faktor penting untuk mengembalikan kepercayaan pencari keadilan kepada badan peradilan. Upaya menjaga kredibilitas akan dilakukan dengan mengefektifkan sistem pembinaan, pengawasan, serta publikasi putusan-putusan yang dapat dipertanggungjawabkan.¹⁸ Selain sebagai bentuk pertanggungjawaban publik, adanya pengelolaan organisasi yang terbuka, juga akan membangun kepercayaan pengemban kepentingan di dalam badan peradilan itu sendiri. Melalui keterbukaan informasi dan pelaporan internal, personil peradilan akan mendapatkan kejelasan mengenai jenjang karir, kesempatan pengembangan diri dengan pendidikan dan pelatihan, serta penghargaan ataupun hukuman yang mungkin mereka dapatkan. Terlaksananya prinsip transparansi, pemberian perlakuan yang setara, serta jaminan proses yang jujur dan adil, hanya dapat dicapai dengan usaha para personil peradilan untuk bekerja secara profesional dan menjaga integritasnya.

C. Nilai-Nilai Utama Badan Peradilan

Berdasarkan visi dan misi di atas, dikembangkanlah nilai-nilai utama badan peradilan. Nilai-nilai inilah yang akan menjadi dasar perilaku seluruh warga badan peradilan dalam upaya mencapai visinya. Pelaksanaan dari nilai-nilai ini pada akhirnya akan membentuk budaya badan peradilan. Nilai-nilai yang dimaksud, adalah:

1. Kemandirian Kekuasaan Kehakiman (Pasal 24 ayat (1) UUD 1945)

a. Kemandirian Institusional:

Badan Peradilan adalah lembaga mandiri dan harus bebas dari intervensi oleh pihak lain di luar kekuasaan kehakiman (Pasal 3 ayat (2) Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman).

¹⁸ Bab VI dan Bab X Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman.

b. **Kemandirian Fungsional:**

Setiap hakim wajib menjaga kemandirian dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Pasal 3 ayat (2) Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman). Artinya, seorang Hakim dalam memutus perkara harus didasarkan pada fakta dan dasar hukum yang diketahuinya, serta bebas dari pengaruh, tekanan, atau ancaman, baik langsung ataupun tak langsung, dari manapun dan dengan alasan apapun juga.

2. Integritas dan Kejujuran (Pasal 24A ayat (2) UUD 1945; Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Perilaku hakim harus dapat menjadi teladan bagi masyarakatnya. Perilaku hakim yang jujur dan adil dalam menjalankan tugasnya, akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat akan kredibilitas putusan yang kemudian dibuatnya. Integritas dan kejujuran harus menjiwai pelaksanaan tugas aparaturnya.

3. Akuntabilitas (Pasal 52 dan Pasal 53 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Hakim harus mampu melaksanakan tugasnya menjalankan kekuasaan kehakiman dengan profesional dan penuh tanggung jawab. Hal ini antara lain diwujudkan dengan memperlakukan pihak-pihak yang berperkara secara profesional, membuat putusan yang didasari dengan dasar alasan yang memadai, serta usaha untuk selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah hukum aktual. Begitu pula halnya dengan aparaturnya, tugas-tugas yang diemban juga harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan profesional.

4. Responsibilitas (Pasal 4 ayat (2) dan Pasal 5 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Badan Peradilan harus tanggap atas kebutuhan pencari keadilan, serta berusaha mengatasi segala hambatan dan rintangan untuk dapat mencapai peradilan yang sederhana, cepat, dan biaya

ringan. Selain itu, hakim juga harus menggali, mengikuti, dan memahami nilai-nilai hukum dan rasa keadilan yang hidup dalam masyarakat.

5. Keterbukaan (Pasal 28D ayat (1) UUD 1945; Pasal 13 dan Pasal 52 Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Salah satu upaya badan peradilan untuk menjamin adanya perlakuan sama di hadapan hukum, perlindungan hukum, serta kepastian hukum yang adil, adalah dengan memberikan akses kepada masyarakat untuk memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan penanganan suatu perkara dan kejelasan mengenai hukum yang berlaku dan penerapannya di Indonesia.

6. Ketidakberpihakan (Pasal 4 ayat (1) Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Ketidakberpihakan merupakan syarat utama terselenggaranya proses peradilan yang jujur dan adil, serta dihasilkannya suatu putusan yang mempertimbangkan pendapat/kepentingan para pihak terkait. Untuk itu, aparat peradilan harus tidak berpihak dalam memperlakukan pihak-pihak yang berperkara.

7. Perlakuan yang sama di hadapan hukum (Pasal 28D ayat (1) UUD 1945; Pasal 4 ayat (1) dan Pasal 52 UU No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman)

Setiap warga negara, khususnya pencari keadilan, berhak mendapat perlakuan yang sama dari Badan Peradilan untuk mendapatkan pengakuan, jaminan, perlindungan, dan kepastian hukum yang adil serta perlakuan yang sama di hadapan hukum.

D. Organisasi Mahkamah Agung dan Badan-badan Peradilan di Bawahnya

Salah satu temuan yang signifikan dari ODA, adalah adanya kebutuhan untuk melakukan penataan kembali struktur organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya. Kebutuhan ini menjadi salah satu prioritas

reformasi peradilan oleh Pimpinan MA. Bukti komitmen ini terlihat dari MA menjadi *pilot project* penataan kembali struktur organisasi atau biasa dikenal sebagai restrukturisasi dalam kerangka RB.

Restrukturisasi organisasi menjadi kebutuhan MA dan badan-badan peradilan di bawahnya, utamanya disebabkan beberapa hal berikut:

1. Adanya pengembangan kebutuhan para pemangku kepentingan, untuk lebih berorientasi pada kepuasan para pencari keadilan dan pengguna pengadilan.
2. Adanya perubahan visi, misi dan strategi organisasi.
3. Adanya keinginan untuk menumbuhkan budaya organisasi yang baru: profesional dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).
4. Adanya keinginan untuk menjadi organisasi dengan kinerja yang lebih baik.
5. Adanya kebutuhan untuk menjadi organisasi yang modern dengan memanfaatkan TI.
6. Adanya keinginan untuk menyederhanakan rantai birokrasi.
7. Adanya tumpang tindih tugas, pokok dan fungsi antar posisi.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, pengembangan organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya mengarah pada dua desain organisasi, yaitu:

1. Organisasi berbasis kinerja (*performance-based organization*) yang ditargetkan bisa tercapai dan mapan pada tahun 2019.
2. Organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*) yang ditargetkan bisa tercapai dan mapan pada tahun 2035

Pengembangan dua desain organisasi tersebut, dapat dianggap sebagai dua fase perkembangan organisasi. Keduanya memberikan gambaran terjadinya dua kali perubahan struktur organisasi sebagai konsekuensi logis terhadap desainnya. Organisasi berbasis kinerja akan menjadi fondasi untuk MA dan badan-badan peradilan di bawahnya, berkembang menjadi organisasi yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan keahlian.

Syarat yang harus dipenuhi agar MA dan badan-badan peradilan di bawahnya dapat berhasil dengan dua desain organisasi ini, adalah perlunya pemanfaatan TI secara maksimal. Pemanfaatan TI ini penting untuk memastikan adanya komunikasi terpadu dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang kuat. Dengan demikian, diperkirakan struktur organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya akan sungguh-sungguh menjadi organisasi yang modern, tepat fungsi, tepat ukuran dengan kinerja maksimal.

Pembaruan organisasi Badan Peradilan ke depan diharapkan menuju:

1. Organisasi Berbasis Kinerja (*Performance Based Organization*)

Organisasi berbasis kinerja adalah sebuah inisiatif untuk mendorong organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya menjadi lebih efektif dan efisien. Agar MA menjadi organisasi berbasis kinerja (sebagaimana karakteristik desain organisasi ini), maka:

- a. Perlu pemisahan yang jelas antara urusan teknis dan non- teknis.
- b. Perlu memastikan kejelasan pembagian tugas, tanggungjawab dan kewenangan, serta garis komando/pelaporan.
- c. Pengembangan desain dan implementasi penilaian kinerja organisasi dan penilaian kinerja individu haruslah menjadi prioritas utama.
- d. Perlu dipastikan semua aparatur peradilan memiliki keterampilan untuk melakukan penilaian kinerja.

2. Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based Organization*)

Perkembangan dari ilmu pengetahuan dan teknologi, di satu sisi sangat membantu manusia, namun di sisi lain juga memunculkan jenis-jenis atau modus-modus pelanggaran atau kejahatan baru yang kemudian menjadi perkara-perkara jenis baru bagi pengadilan. Sebagai konsekuensinya harus ditemukan cara-cara kerja baru untuk menyikapi perkembangan tersebut. Hal ini merupakan tantangan sendiri baik bagi para hakim sebagai pemutus perkara maupun bagi aparatur peradilan. Hakim dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup

untuk memahami perkara-perkara tersebut, untuk bisa memutus dengan seadil-adilnya. Aparatur peradilan dituntut untuk melahirkan cara-cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien.

Pada prakteknya, sebagian hakim telah memiliki pengetahuan atau keterampilan untuk memutus perkara-perkara yang merupakan varian baru akibat perkembangan teknologi atau pengetahuan baru dan aparatur peradilan telah mengembangkan cara-cara kerja baru. Namun demikian, kesemuanya itu masih berupa *tacit knowledge*, sesuatu yang diketahui dan dialami, namun belum diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit Knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena pengetahuan tersebut tersimpan pada pikiran masing-masing individu. Hal ini membuat pengetahuan dan keterampilan belum secara merata dimiliki oleh seluruh hakim dan aparatur peradilan di Indonesia. Oleh karena itu, *tacit knowledge* ini penting untuk diubah menjadi *explicit knowledge*, yaitu pengetahuan yang dapat diungkapkan dengan kata-kata, formula atau rumus yang bisa dilihat, didengar, dirasa, dan disentuh. *Explicit knowledge* dapat langsung dipindahkan kepada orang lain secara lengkap melalui media buku, laporan, koran, lukisan, atau bentuk media lainnya. Bila seluruh *tacit knowledge* bisa diubah menjadi *explicit knowledge*, maka MA dan badan-badan peradilan di bawahnya akan lebih mudah menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) utamanya.

3. Sistem Pengelolaan Organisasi

Mengingat struktur dan demografi keberadaan pengadilan yang ada, mulai di wilayah pusat pemerintahan, provinsi, kabupaten dan kota, maka sistem pengelolaan organisasi terdesentralisasi adalah sistem yang paling tepat digunakan. Sistem ini mendelegasikan sebagian besar wewenang pengambilan keputusannya kepada tingkatan manajemen di bawah manajemen puncak. Dengan mengadopsi sistem ini, maka seluruh Pengadilan Tingkat Pertama akan di bawah pengelolaan Pengadilan Tingkat Banding. Oleh karena itu, Pengadilan Tingkat Banding haruslah diperkuat kapasitas dan kapabilitasnya untuk memastikan percepatan penyelesaian perkara dan peningkatan kualitas putusan. Penguatan Pengadilan Tingkat Banding ini, diharapkan dapat mengurangi arus

perkara ke tingkat kasasi yang menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi MA saat ini.

Keberhasilan pengelolaan organisasi yang terdesentralisasi, ditentukan oleh beberapa hal:

- a. Kejelasan proses kerja dan SOP atau Standar Prosedur Operasional untuk setiap proses kerja.
- b. Kejelasan tugas, tanggungjawab, target dan pengukuran terhadap hasil kerja dari setiap posisi.
- c. Kejelasan wewenang yang diberikan atau yang dimiliki oleh setiap posisi untuk mengambil keputusan.
- d. Kejelasan resiko dan dampak yang akan muncul bila tugas dan tanggung jawab tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- e. Tersedianya sistem pengelolaan organisasi dengan TI yang terpadu harus senantiasa dalam kondisi terhubung (*interconnected*). Keharusan untuk senantiasa dalam kondisi “terhubung” ini, dengan cepat akan mendorong MA dan badan-badan peradilan di bawahnya menjadi organisasi yang modern. Keberadaan sistem-sistem tersebut sangat penting untuk memastikan kecepatan dan keakuratan data untuk dapat menghasilkan keputusan yang tepat dalam waktu singkat.
- f. Profesionalitas aparatur peradilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab utama harus memiliki keterampilan menggunakan sistem-sistem yang dibangun.

Kondisi-kondisi tersebut di atas secara bertahap akan membawa organisasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya, menjadi organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*) yang menjadi salah satu tujuan RB. Prasyarat utama untuk menuju pada kondisi-kondisi di atas, adalah dengan menata-ulang proses kerja (*business process re-engineering*).

BAB IV

ARAHAN PEMBARUAN FUNGSI TEKNIS DAN MANAJEMEN PERKARA

A. Arahkan Pembaruan Fungsi Teknis

Dengan mempertimbangkan hakekat dari fungsi kekuasaan kehakiman sebagaimana ditegaskan oleh UUD 1945 dan mengingat permasalahan serta tantangan yang kini dihadapi, maka segala upaya pembaruan fungsi teknis badan peradilan harus menjamin terwujudnya:

**“Pelaksanaan fungsi kekuasaan kehakiman secara independen,
efektif, dan berkeadilan”.**

Reformasi yang dimaksud, dapat diartikan sebagai upaya untuk merevitalisasi fungsi MA sebagai pengadilan tertinggi dalam rangka menjaga kesatuan hukum, dan revitalisasi fungsi pengadilan dalam rangka meningkatkan akses masyarakat pada keadilan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka program utama yang perlu dilakukan adalah:

1. Pembatasan Perkara Kasasi dan Peninjauan Kembali

Secara ringkas tujuan pembatasan perkara kasasi adalah untuk:

- a. Meningkatkan kualitas putusan;
- b. Memudahkan MA melakukan pemetaan permasalahan hukum;
- c. Mengurangi jumlah perkara di tingkat kasasi yang berarti mengurangi beban kerja MA.

Upaya penting yang harus dilakukan dalam rangka pembatasan perkara adalah dengan memperkuat fungsi pengadilan tingkat bawah terutama Pengadilan Tingkat Banding. Penguatan dilakukan dengan memberikan kewenangan pada Pengadilan Tingkat Banding menjadi pengadilan tingkat akhir bagi perkara-perkara tertentu.

Untuk itu, diperlukan perluasan kriteria pembatasan perkara agar dapat menekan arus perkara yang diperiksa di tingkat kasasi atau Peninjauan Kembali (PK). Ketentuan tersebut harus pula memperhatikan fungsi utama MA dalam menjaga kesatuan hukum. Aturan itu harus dituangkan dalam undang-undang. Selain itu, perlu disusun peraturan internal MA untuk memastikan ketentuan Pasal 45A Undang-Undang MA dipatuhi oleh pengadilan di bawah maupun unit-unit kerja yang relevan di MA. Pembatasan perkara dapat dilakukan dengan kriteria umum sebagai berikut:

- a. Untuk perkara pidana, kriteria perkara yang final di tingkat banding didasarkan pada besaran ancaman hukuman. Untuk perkara pidana dengan ancaman hukuman 3 tahun ke bawah dapat dipertimbangkan untuk tidak dapat dilakukan upaya hukum kasasi.¹⁹ Selain dengan pertimbangan besarnya ancaman hukuman, juga dipergunakan pertimbangan jenis dan kualifikasi perkara. Khusus untuk perkara militer dengan ancaman hukuman 5 tahun namun memiliki hukuman tambahan berupa pemecatan misalnya pada tindak pidana kesusilaan, dapat dikecualikan dari pembatasan perkara.
- b. Untuk perkara perdata, beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk membatasi perkara yang selesai di tingkat banding dapat dilihat dari jenis dan kompleksitas perkara.²⁰ Dengan beberapa arahan sebagai berikut:
 - Perkara perdata di bidang hukum keluarga dan waris di lingkungan pengadilan umum dan agama juga dapat

¹⁹ Beberapa jenis perkara dengan ancaman hukuman ringan dapat diupayakan untuk diselesaikan dengan mempertimbangkan perspektif *restorative justice*. Dengan perspektif ini negara mengurangi perannya untuk terlibat dalam penyelesaian perkara pidana dan proses penyelesaian lebih difokuskan pada pemulihan hubungan dua pihak melalui kompensasi atau penggantian kerugian atas kerusakan yang ditimbulkan. Oleh karenanya terdapat kewajiban untuk membenahi rusaknya hubungan akibat terjadinya suatu tindak pidana. Sebagai bagian dari pendekatan ini, perlu dipertimbangkan untuk mengefektifkan penggunaan hukuman denda sebagai alternatif pemidanaan.

²⁰ Pertimbangan pembatasan perkara berdasarkan jenis dan kualifikasi perkara, dan bukan pada nilai gugatan, didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pembatasan berdasarkan nilai gugatan dianggap bersifat subyektif dan mengundang perbedaan penafsiran, misalnya dalam menafsirkan kerugian immaterial dalam bentuk material yang seringkali nilainya justru sangat tinggi. Selain itu, penghitungan nilai dapat berubah mengikuti waktu. Untuk itu, pembatasan perkara berdasarkan jenis dan kualifikasi perkara dinilai lebih tepat.

dipertimbangkan sebagai perkara yang diputus final di tingkat banding.²¹

- Perkara *wali adhol* direkomendasikan untuk tidak perlu sampai ke tingkat kasasi.
 - Perkara-perkara adat untuk lingkup hukum keluarga seharusnya dapat diselesaikan di tingkat banding.
 - Perkara PHI direkomendasikan untuk selesai di tingkat banding.
 - Perkara perdata khusus yang dapat diajukan upaya kasasi/PK juga perlu mempertimbangkan kompleksitas perkara.
- c. Untuk perkara TUN atau Administrasi Negara, pembatasan dapat dilakukan berdasarkan pada dampak putusan TUN terhadap hak-hak dasar atau hak yang dilindungi undang-undang sebagai berikut:
- Untuk perkara TUN dengan obyek sengketa berupa keputusan TUN yang daya berlakunya di wilayah provinsi termasuk terhadap perkara yang ruang lingkungannya tidak berimplikasi terhadap perlindungan hak-hak dasar warga negara, perkara tersebut hanya dapat dimintakan upaya hukum sampai pada tingkat banding.²²
 - Perkara TUN yang obyek sengketanya berdampak luas dan berimplikasi terhadap perlindungan hak-hak dasar warga negara, serta keputusan TUN yang obyek sengketa dan daya berlakunya menjangkau provinsi lain atau beberapa provinsi atau bersifat nasional, maka dapat diajukan upaya hukum sampai di tingkat kasasi pada MA.

Demi menjaga konsistensi penerapan hukum, maka dalam hal terdapat pengajuan PK atas putusan kasasi karena kekhilafan hakim yang didasarkan pada alasan substansi hukum (dan bukan karena alasan hukum formal), maka PK tersebut seharusnya dinyatakan

²¹ Hal ini juga direkomendasikan dalam Naskah Akademis Pembatasan Kasasi, Puslitbang Hukum & Peradilan MA RI, 2004.

²² Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 45A Undang-Undang No. 5 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1985 tentang MA dan yang terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 3 Tahun 2009.

tidak dapat diterima oleh MA. PK atas kekhilafan hakim dapat diterima apabila disebabkan oleh kekhilafan hakim pada pengadilan di tingkat bawah. PK atas kasasi sebaiknya dibatasi hanya bila ada *novum* atau bukti baru. Selain itu putusan bebas yang dikeluarkan di Pengadilan Tingkat Banding tidak dapat dimintakan upaya hukum kasasi. Dalam konteks kecenderungan munculnya pengajuan PK lebih dari satu kali, maka di masa datang PK hanya dapat dilakukan satu kali.

Untuk pengajuan PK dalam perkara perdata, agama dan TUN atas dasar *novum*, maka perlu ada proses pada Pengadilan Tingkat Pertama tempat didaftarkan PK untuk memeriksa atau menelaah *novum* yang diajukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Hal ini bertujuan untuk menghindari pengajuan PK dengan alat bukti berupa surat yang dinyatakan sebagai *novum* oleh para pihak namun sesungguhnya bukan termasuk kriteria *novum*. Sedangkan untuk perkara-perkara yang dapat langsung diajukan PK juga perlu ditinjau lebih jauh urgensi dan dampak pengajuan PK tersebut.

2. Penerapan Sistem Kamar secara Konsisten

Secara singkat tujuan penerapan sistem Kamar adalah untuk:

- a. Menjaga kesatuan hukum;
- b. Mengurangi disparitas putusan;
- c. Memudahkan pengawasan putusan;
- d. Meningkatkan produktivitas dalam pemeriksaan perkara;
- e. Mengembangkan kepakaran dan keahlian Hakim dalam mengadili perkara.

Bila kepastian hukum dan pengawasan atas kesatuan hukum dapat ditingkatkan maka diharapkan arus permohonan kasasi yang tidak beralasan dapat berkurang.

Penerapan sistem Kamar berimplikasi pada pembagian Kamar. Pembagian Kamar tidak didasarkan pada pembagian lingkungan

peradilan, namun pada bidang-bidang hukum²³ dan jenis perkara yang masuk ke MA. Bidang-bidang hukum dan jenis perkara yang dimaksud terdiri dari:

- a. Kamar Pidana;
- b. Kamar Perdata;
- c. Kamar Agama;
- d. Kamar Militer;
- e. Kamar Tata Usaha Negara.

Masing-masing Kamar akan dipimpin oleh seorang Ketua Muda dan beberapa Hakim Agung sebagai anggota Kamar. Hakim Agung berwenang memeriksa, mengadili dan memutus perkara hanya di dalam masing-masing Kamarnya. Dalam masing-masing Kamar, apabila dibutuhkan, dapat dibentuk sub-sub Kamar, terutama pada perkara-perkara yang mensyaratkan adanya spesialisasi dan atau hakim *ad hoc*, seperti Korupsi, Pengadilan Hubungan Industrial, Hak Asasi Manusia dan lain-lain.

Sistem Kamar diharapkan berlaku secara penuh pada tahun 2014. Pada masa persiapan menuju Sistem Kamar, 17 (tujuh belas) majelis yang ada di MA saat ini harus dibagi berdasarkan jenis perkara dan spesialisasi/latar belakang Hakim. Pembagian yang diusulkan, adalah:

- a. 12 Majelis Umum;
- b. 2 Majelis Agama;
- c. 1 Majelis Militer;
- d. 2 Majelis TUN.

Pada Majelis Umum akan dibagi menjadi dua spesialisasi yaitu mencakup 6 (enam) majelis Pidana dan 6 (enam) majelis Perdata. Untuk majelis pidana akan dibagi lagi menjadi: 3 (tiga) majelis Pidana Umum dan 3 (tiga) majelis Pidana Khusus. Sedangkan untuk majelis perdata akan dibagi menjadi: 4 (empat) majelis Perdata Umum dan 2 (dua) majelis Perdata Khusus. Untuk majelis Perdata Umum akan dibagi menjadi 2 (dua) majelis yang menangani perkara tanah dan 2

²³ Mengenai penerapan Sistem Kamar telah direkomendasikan juga dalam Cetak Biru Pembaruan Peradilan MA 2003.

(dua) majelis yang menangani perkara non-tanah. Ketua dan Wakil Ketua MA dalam sistem Kamar akan masuk dalam salah satu majelis sesuai dengan spesialisasi dan latar belakang keahliannya. Mengingat tingginya jumlah tunggakan perkara, maka pada masa transisi ini masih dimungkinkan adanya pertukaran anggota majelis dalam batas tertentu.

Pada tahap lima tahun pertama (2010-2014) maka penerapan Sistem Kamar dilakukan di tingkat MA dengan memperhatikan kondisi MA pada saat ini, sehingga berlaku ketentuan Sistem Kamar di masa transisi. Sedangkan penerapan sistem Kamar secara konsisten di MA dan di tingkat banding diterapkan pada tahap lima tahun kedua (2015-2019).

Pada Pengadilan Tingkat Banding, akan dibentuk Kamar pada lingkungan peradilan umum yaitu Kamar Perdata dan Kamar Pidana. Sedangkan untuk Pengadilan Tingkat Pertama, sistem Kamar tidak akan diberlakukan namun dapat diperkenalkan spesialisasi Hakim, di mana Hakim dapat menangani perkara tertentu dengan sertifikasi yang membuktikan keahlian yang bersangkutan terhadap suatu perkara. Sertifikasi ini harus diperbarui secara berkala, misalnya 2 (dua) tahun.

3. Penyederhanaan Proses Berperkara

Tujuan penyederhanaan proses berperkara adalah:

- a. Meningkatkan akses keadilan pada masyarakat;
- b. Mempercepat proses penyelesaian perkara;
- c. Menekan biaya berperkara baik yang dikeluarkan para pihak maupun negara;
- d. Mengurangi arus perkara ke tingkat kasasi.

Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penyederhanaan proses berperkara adalah:

a. Penyederhanaan Proses Berperkara pada Peradilan Tata Usaha Negara

Proses penyelesaian sengketa TUN yang terdiri dari tiga tingkatan, memakan waktu cukup lama sehingga manfaat dari putusan TUN terhadap pihak-pihak yang bersengketa kurang dapat dirasakan. Untuk itu, proses penyelesaian perkara TUN akan disederhanakan dengan cara:

- Untuk perkara TUN dengan obyek sengketa berupa keputusan TUN yang daya berlakunya di wilayah provinsi, termasuk terhadap perkara yang ruang lingkupnya tidak berimplikasi terhadap perlindungan hak-hak dasar warga negara, maka perkara tersebut hanya dapat dimintakan upaya hukum sampai pada tingkat banding.²⁴
- Perkara TUN yang obyek sengketanya berdampak luas dan berimplikasi terhadap perlindungan hak-hak dasar warga negara dan terhadap keputusan TUN, obyek sengketa yang daya berlakunya melintas masuk ke wilayah provinsi lain atau beberapa provinsi atau bersifat nasional, terhadap perkara tersebut dapat diajukan upaya hukum sampai di tingkat kasasi pada MA.

b. Penyelesaian Perkara dengan Acara Cepat dan Berorientasi Perdamaian (Mediasi) pada Peradilan Umum Tingkat Pertama

Acara pemeriksaan cepat dan acara pemeriksaan singkat telah dikenal dalam hukum acara pidana yang diatur di dalam Pasal 205 dan 211 Undang-Undang No. 8 Tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana (KUHP). Untuk mengefektifkan pemberlakuannya, perlu menerapkan Peradilan Acara Cepat di dalam lingkungan peradilan umum sehingga perkara dengan nilai tertentu dapat diputus secara cepat di tingkat pertama.²⁵ Pada

²⁴ Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 45A Undang-Undang No. 5 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1985 tentang MA dan yang terakhir diubah dengan Undang-Undang No. 3 Tahun 2009.

²⁵ Kriteria yang digunakan untuk melakukan pengelompokan perkara yang seharusnya diputus oleh Pengadilan Acara Cepat antara lain adalah berdasarkan nilai gugatan. Oleh karena itu, di beberapa negara yang menerapkannya seperti Amerika Serikat menyebutnya sebagai *Small Claim Court* atau di Jepang disebut sebagai

tahap awal, Peradilan Acara Cepat akan diberlakukan di Pengadilan Negeri (bukan merupakan pengadilan khusus), namun dilakukan di ruangan tertentu untuk menunjukkan kekhususannya dalam hukum acara maupun administrasi perkaranya yang mudah. Peradilan Acara Cepat juga dapat bersidang di lokasi-lokasi di mana perkara ringan atau perkara sehari-hari masyarakat berpotensi banyak muncul melalui *sitting plaats*. Lembaga mediasi pada pengadilan juga dapat dibentuk pada pengadilan ini.

Pada perkara pidana, Peradilan Acara Cepat memeriksa perkara pidana ringan dengan ancaman hukuman denda atau ancaman hukuman badan ringan seperti pencurian ringan atau penggelapan. Pengadilan ini juga akan memeriksa dan memutus perkara lalu lintas. Beberapa jenis perkara tindak pidana ringan yang ditangani oleh Peradilan Acara Cepat tidak dimungkinkan untuk mengajukan banding, yaitu perkara-perkara yang memiliki nilai yang kecil.

Pada perkara perdata, Peradilan Acara Cepat akan memeriksa perkara *small claim* yaitu:

- Gugatan yang diajukan oleh personal dengan jumlah minimal kerugian tertentu yang tidak terlalu besar;
- Berbagai permasalahan (dengan memperhatikan batasan jumlah kerugian) berkaitan dengan:
 - Perjanjian perburuhan;
 - Perjanjian kontrak;
 - Perjanjian sewa-beli;
 - Masalah sewa-menyewa rumah atau tanah.

Peradilan Acara Cepat memeriksa dan memutus dengan hakim tunggal. Dalam hal perkara yang lebih kompleks, maka perkara dapat diperiksa oleh hakim majelis. Pengadilan ini juga akan

Summary Court. Peradilan Acara Cepat juga menangani perkara pidana kejahatan atau pelanggaran dengan hukuman denda.

dilengkapi dengan mediator yang berpengalaman melakukan penyelesaian sengketa.

Permohonan untuk mengajukan banding dapat dilakukan pada Peradilan Acara Cepat. Dalam hal perkara yang pembuktiannya sederhana, maka banding dapat dilakukan dengan meminta perkara diperiksa kembali oleh hakim majelis pada Pengadilan Tingkat Pertama yang mencakup wilayah hukum pengadilan khusus tersebut. Sedangkan untuk perkara yang lebih kompleks, banding dapat diajukan pada Pengadilan Tinggi sebagai pengadilan tingkat akhir.

Penyelesaian perkara untuk perkara perdata ringan yang diselesaikan oleh Peradilan Acara Cepat harus menekankan pada upaya perdamaian/mediasi sebagai alternatif dari proses adjudikasi dalam penyelesaian sengketa. Proses mediasi dan perdamaian menjadi bermanfaat untuk penyelesaian berbagai tipe perkara, terutama dalam hal menjaga hubungan jangka panjang dibandingkan menentukan salah-benar. Untuk lebih mengefektifkan fungsi mediasi dan perdamaian, maka proses ini harus dilakukan secara terpisah atau sebelum para pihak mendaftarkan perkaranya.

4. Penguatan Akses pada Pengadilan

Tujuan penguatan akses pada pengadilan adalah:

- a. Memberi kemudahan akses fisik kepada pencari keadilan;
- b. Meringankan beban biaya berperkara untuk masyarakat miskin.

Langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam penguatan akses pada pengadilan adalah:

a. Meningkatkan Efektivitas Sidang Keliling

Pengadilan tingkat pertama terutama dengan yurisdiksi wilayah yang luas dengan kondisi geografis yang sulit, perlu

mengefektifkan pelaksanaan sidang keliling. Sidang keliling merupakan salah satu metode pemeriksaan perkara pada Pengadilan Tingkat Pertama. Sidang keliling dapat dilakukan terhadap perkara sederhana dengan seorang hakim dan panitera pengganti yang mencatat administrasi sidang keliling. Sidang keliling dapat memeriksa berbagai kasus perdata dengan batasan kriteria tertentu. Sidang keliling dapat memeriksa perkara sebagaimana halnya pada Peradilan Acara Cepat.

b. Penyediaan Bantuan Hukum *Pro Bono* bagi Masyarakat yang Memerlukannya

Pada masa transisi sebelum RUU Bantuan Hukum diberlakukan, Pengadilan perlu memperbaiki mekanisme akuntabilitas penggunaan anggaran bantuan hukum *pro bono*. Selain itu, pemerataan terhadap akses bantuan hukum perlu ditingkatkan. Pos Bantuan Hukum (Posbakum) yang ada selama ini pada umumnya hanya ada di kota-kota besar. Sehingga, keberadaannya perlu diperluas cakupannya atau bekerjasama dengan Lembaga Bantuan Hukum yang memang ditujukan untuk membantu masyarakat yang tidak mampu. Untuk memastikan anggaran bantuan hukum tersalurkan dengan baik, maka kriteria penerima bantuan hukum juga perlu diperjelas. Secara ringkas, hal-hal yang dapat dilakukan oleh pengadilan dalam mengefektifkan penyaluran bantuan hukum bagi para pihak adalah sebagai berikut:

- Memperjelas kriteria pihak yang berhak menerima bantuan *pro bono* untuk perkara perdata (umum & agama) dan TUN;
- Memperjelas mekanisme dan pengawasan penggunaan anggaran *pro bono*;
- Penyediaan anggaran untuk operasional pengadilan dalam penanganan perkara *pro bono*.

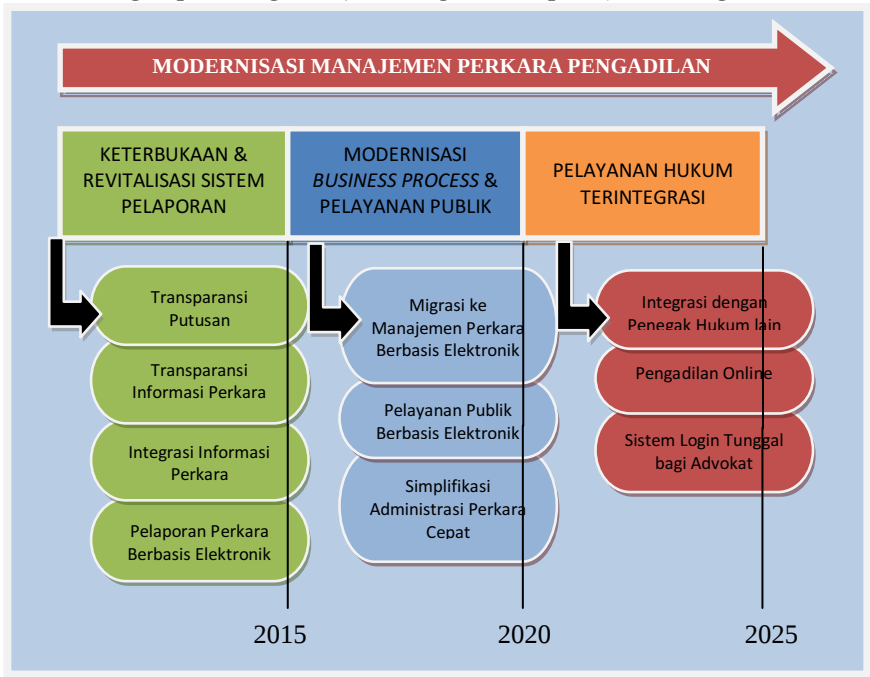
B. Arah Pembaruan Manajemen Perkara

Pembaruan manajemen perkara di pengadilan dilakukan dalam rangka mewujudkan 2 (dua) misi MA, yaitu: *pertama*, memberikan pelayanan hukum yang memiliki kepastian dan berkeadilan bagi pencari keadilan; dan *kedua*, meningkatkan kredibilitas dan transparansi badan peradilan. Agenda penyempurnaan pada manajemen perkara dapat dibagi menjadi 3 (tiga) bagian besar, yaitu sebagai berikut:

1. Modernisasi manajemen perkara;
2. Penataan ulang organisasi manajemen perkara;
3. Penataan ulang proses manajemen perkara.

1. Arah Modernisasi Manajemen Perkara

Arah pengembangan dukungan manajemen perkara pada masa mendatang dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu sebagai berikut:



Pengembangan yang dibagi ke dalam 3 (tiga) bagian ini dilakukan secara bertahap untuk setiap periode 5 (lima) tahunan berdasarkan prioritas dari perspektif yang memiliki implikasi kepada publik, kompleksitas masalah, kesiapan lingkungan sekitar, serta kebutuhan sumber daya.

Pada tahap pertama, pengembangan ditujukan pada keterbukaan dan revitalisasi sistem pelaporan. Indikator keberhasilan pada tahapan ini adalah adanya akses informasi dalam kaitannya dengan putusan pengadilan. Selain itu juga dilakukan upaya untuk mengintegrasikan data tentang aktivitas pengadilan ke dalam satu *database* terpusat dalam rangka menyempurnakan sistem pelaporan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen strategis, seperti rekrutmen, promosi, mutasi, pendidikan dan pelatihan, serta prioritas penganggaran.

Pada tahap kedua, modernisasi manajemen peradilan diarahkan pada pembenahan manajemen peradilan untuk keperluan internal dengan menyempurnakan Buku II dan Buku III Pengadilan sehingga berorientasi pada pelayanan dan memanfaatkan teknologi dan informasi. Hasil akhir yang diharapkan dari proses tersebut ditujukan agar dapat menciptakan efisiensi proses, misalnya, mengurangi beban proses minutas, berita acara persidangan, supervisi, serta peluang untuk menyatukan proses yang tersebar pada lebih dari satu orang ke satu orang, dan lain sebagainya.

Pada tahapan yang ketiga, modernisasi manajemen perkara harus berorientasi pada pelayanan pihak-pihak terkait dalam proses perkara di pengadilan. Pada tahapan ini dilakukan upaya untuk mengintegrasikan informasi yang tersebar pada kepolisian, kejaksaan, dan masyarakat, khususnya terkait dengan ekspirasi penangkapan-penahanan, dan monitoring perkembangan status penanganan perkara dan terpidana, berikut remisi dan lain sebagainya, yang ditujukan sebagai bagian dari mekanisme pengawasan dan pengamatan hakim terhadap suatu perkara pidana.

2. Penataan Ulang Struktur Organisasi Kepaniteraan

2.1. Struktur Organisasi Mengikuti Fungsi (*Structure Follow Function*)

Penyempurnaan organisasi kepaniteraan perlu dilakukan dengan pendekatan *structure follow function*. Proses ini harus mampu menyelesaikan masalah yang timbul dari pemisahan unit pengelolaan perkara dari kepaniteraan, sehingga alur penanganan perkara hanya ditangani oleh satu satuan kerja. Fungsi yang harus dimiliki oleh kepaniteraan pada tingkat MA harus terdiri dari 3 (tiga) fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi Kepaniteraan Muda Teknis. Fungsi ini akan terdiri dari Kepaniteraan Muda Pidana, Perdata, Tata Usaha Negara, Agama, Pidana Khusus, Perdata Khusus dan lainnya sebagaimana dibutuhkan oleh organisasi penanganan perkara MA. Adapun fungsi yang dimilikinya adalah sebagai berikut:²⁶

- Penerimaan dan penelaahan berkas yang masuk;
- Dukungan kesekretariatan bagi setiap Kepaniteraan Muda;
- Registrasi berkas;
- Pengelolaan keuangan perkara (khususnya dengan adanya kebutuhan pengelolaan uang perkara dan DIPA);
- Pengiriman berkas;
- Pelaporan setiap Kepaniteraan Muda;

Setiap kepaniteraan dapat dibagi menjadi unit yang lebih kecil sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya, misalnya: fungsi penanganan kasasi dan PK.

- b. Fungsi Sekretariat Kepaniteraan. Fungsi ini akan memberikan dukungan kepada pelaksanaan administrasi kepaniteraan MA, termasuk pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia dan infrastruktur, logistik serta keuangan kepaniteraan.
- c. Fungsi Kepaniteraan Muda Hukum. Fungsi ini akan melaksanakan tugas pengolahan data dan informasi statistik, dokumentasi perkara

²⁶ Struktur kepaniteraan muda teknis akan sangat tergantung kepada hasil akhir dari implementasi Sistem Kamar pada MA.

baik dari lingkungan internal MA, termasuk fungsi konsolidasi laporan dari empat lingkungan badan peradilan.

Desain Kepaniteraan pada Pengadilan Tingkat Pertama dan Banding perlu dikaji kembali untuk menentukan desain organisasi yang paling efektif dan efisien dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan implementasi teknologi dan informasi.

2.2. Penataan Ulang Posisi Asisten Hakim/Panitera

Untuk mendukung pelaksanaan fungsi kehakiman dalam rangka menjawab misi MA, maka hakim perlu dukungan teknis dalam bentuk substansi hukum secara lebih komprehensif pada masa yang akan datang. Bilamana dilihat sebagai jabatan berbasis fungsi, maka pada prinsipnya harus dipastikan bahwa ke depannya jabatan panitera pengganti di MA perlu diisi oleh orang-orang yang memiliki kompetensi fungsional dan tersertifikasi sebagai panitera. Konsekuensinya, tidak perlu ada halangan bagi staf pengadilan non-hakim untuk dapat ditunjuk sebagai panitera, sepanjang ia memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi panitera pengganti di MA.

Sementara itu, untuk memenuhi kebutuhan dukungan teknis, perlu dilembagakan jabatan asisten hakim sebagai tenaga ahli yang memberikan masukan-masukan bersifat teknis terhadap fungsi hakim. Asisten hakim ini memiliki fungsi berbeda dengan panitera pengganti karena seorang asisten hakim mempunyai tugas antara lain melakukan penelusuran literatur serta membuat memorandum hukum untuk keperluan hakim. Di masa yang akan datang, lembaga asisten hakim bisa dikembangkan ke Pengadilan Tingkat Pertama dan Banding sepanjang dipandang proporsional dari sisi manfaat anggaran dan kontribusinya terhadap profesionalisme pengadilan.

3. Penataan Ulang Proses Manajemen Perkara

3.1. Umum

Dalam ODA MA tahun 2009, penyederhanaan administrasi dan birokrasi penanganan perkara menjadi salah satu prioritas yang ingin dicapai oleh MA dalam sektor Proses Peradilan. Penyederhanaan memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut: *pertama*, memudahkan publik dalam pengurusan birokrasi pengadilan, khususnya terkait dengan pemenuhan hak-hak dan kewajiban para pihak, yang pada gilirannya akan mendorong persepsi positif kepada lembaga peradilan; *kedua*, efisiensi dan efektivitas pengelolaan perkara yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan MA dan badan-badan peradilan di bawahnya untuk menghadapi beban kerja di lapangan. Agenda penataan ulang proses manajemen perkara perlu dilakukan dengan paradigma *business process reengineering*, untuk menghindari belenggu prosedur formal tata penanganan perkara yang ada di masa lalu. Ada 3 (tiga) faktor yang perlu diperhatikan dalam *Business Process Reengineering*, yaitu sebagai berikut:

1. Penataan kembali distribusi kerja dan pengelompokan ulang staf kepaniteraan. Kemajuan teknologi dan informasi membuka kemungkinan untuk mereduksi dan mengoptimalkan pelaksanaan beberapa fungsi menjadi satu. Misalnya, fungsi penerimaan perkara (*reception*), registrasi, dan distribusi dapat dikonsolidasikan menjadi satu meja saja; sedangkan untuk distribusi perkara, maka harus dikembangkan sistem informasi yang mampu melakukan kalkulasi statistik atas klasifikasi dan kompleksitas perkara, beban kerja hakim, sampai jadwal ketersediaan hakim sehingga tersedia suatu *decision support system* yang mampu membantu meringankan pekerjaan-pekerjaan rutin yang dihadapi oleh kepaniteraan.
2. Penataan distribusi kerja harus dilakukan dalam kerangka reorientasi pelayanan publik, misalnya dengan adanya petugas penerima tamu (*receptionis*) untuk memeriksa kelengkapan berkas, dengan didampingi oleh petugas pelayanan pelanggan (*customer support officer*) yang mampu menjelaskan dan memberi informasi hal-hal terkait dengan teknis penanganan perkara.

3. Efisiensi proses memeriksa, memutus serta minutasasi, khususnya pada tahap *judex jurist*. Tanpa perubahan mendasar terhadap metode alur pemeriksaan perkara akan sangat sulit bagi MA untuk memenuhi target waktu penyelesaian perkara yang ditetapkan pada Surat Keputusan Ketua MA No. 138 KMA/SK/IX/2009 tentang Jangka Waktu Penanganan Perkara di MA yang kini tengah menghadapi lonjakan jumlah perkara. Diharapkan bahwa solusi TI dapat memberikan jawaban paling baik terhadap kebutuhan yang selama ini tidak bisa direspon oleh sistem manual.

3.2. Elemen Penyempurnaan Manajemen Perkara

- a. Menetapkan agenda memecahkan *debottlenecking* penanganan perkara pada titik-titik krusial yang telah diidentifikasi sebagai pemicu tunggakan sebagai agenda jangka pendek yang mampu memberikan hasil yang terukur. Di tingkat MA, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu meliputi:
 - Mendorong dan menjaga tingkat produktivitas penanganan perkara melalui mekanisme evaluasi kinerja rutin pada semua tahap penanganan perkara dengan menyempurnakan sistem pendataan perkara berbasis elektronik sebagai komplemen dari sistem pendataan perkara manual dan; memberlakukan mekanisme pembandingan kinerja antar unit kerja (*peer review mechanism*) untuk mendorong produktivitas.
 - Meningkatkan efisiensi penyelesaian minutasasi perkara dengan pengiriman *softcopy* dokumen Pengadilan Tingkat Pertama dan Banding ke MA dan penggunaan *template* putusan untuk mempercepat pengetikan.
 - Berdasarkan kebutuhan melakukan asistensi secara sistematis untuk memastikan kinerja penanganan perkara dengan cara antara lain penarikan kembali dan redistribusi perkara-perkara yang telah masuk pada kategori tunggakan (lebih dari satu tahun setelah diregister); dan memberikan bantuan pengetikan minutasasi perkara.
- b. Penyempurnaan kerangka hukum pencatatan register perkara.

Pengelolaan data register secara elektronik akan sangat membantu meningkatkan efisiensi pada berbagai sektor. Untuk itu harus diberikan payung hukum dan solusi teknis yang mampu memastikan penggunaan register secara elektronik dan mencegah terjadinya duplikasi dengan pendataan manual.

- c. Membentuk mekanisme kerja yang juga mampu berfungsi sebagai alat kontrol terhadap penyelesaian perkara meliputi:
 - Pembuatan standar kinerja dan pelayanan administrasi kepaniteraan sebagai bagian dari amanat dari Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Standar Pelayanan meliputi elemen waktu, biaya, dan kualitas pelayanan.
 - Prosedur untuk memungkinkan dibukanya jalur-jalur khusus untuk penyelesaian perkara-perkara yang memang perlu diprioritaskan secara permanen maupun *ad hoc*.
 - Prosedur yang mengatur bahwa setiap Ketua Majelis Hakim dalam suatu perkara di Pengadilan Tingkat Pertama dan Banding, maupun MA harus terlebih dahulu menetapkan jadwal kalender persidangan secara indikatif pada awal persidangan. Informasi ini akan dikelola oleh kepaniteraan untuk meningkatkan kemampuan unit pendukung dalam mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya manajemen ruang sidang, dan lainnya.
 - Peningkatan sistem pelacakan dan monitoring pergerakan perkara. Penyempurnaan proses harus meliputi mekanisme yang aplikatif untuk memastikan bahwa setiap langkah perpindahan dan perkembangan status perkara dapat dicatat dan dilaporkan kepada publik.
 - Pengaturan tentang tata pengelolaan naskah elektronik putusan pengadilan. Pengelolaan dokumen elektronik dengan baik, krusial dalam mendukung agenda transparansi dan akuntabilitas dan memperkuat manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di pengadilan.
 - Pengaturan tentang peningkatan kualitas perekaman atas fakta otentik persidangan. Peningkatan fasilitas teknologi dan

informasi membuka jalan untuk meningkatkan metode pembuatan berita acara persidangan.

- Optimalisasi pengawasan kinerja manajemen perkara.

3.3. Penyiapan Sumber Daya

a. Sumber Daya Manusia

Perubahan suatu *business process* sebagai akibat dari modernisasi memerlukan rekrutmen tenaga baru dan peningkatan keahlian SDM untuk ditempatkan pada proses yang baru. Sementara itu, pihak yang tidak dapat diakomodasi pada proses yang baru harus direlokasi ke posisi lain yang lebih sesuai dengan keahlian mereka. Berdasarkan uraian di atas, ada 2 (dua) kebutuhan utama, yaitu: peningkatan literasi TI dan standarisasi pemahaman sistem kerja. Seluruh proses peningkatan kapasitas SDM tersebut harus sudah dapat diselesaikan pada 2015.

b. Infrastruktur

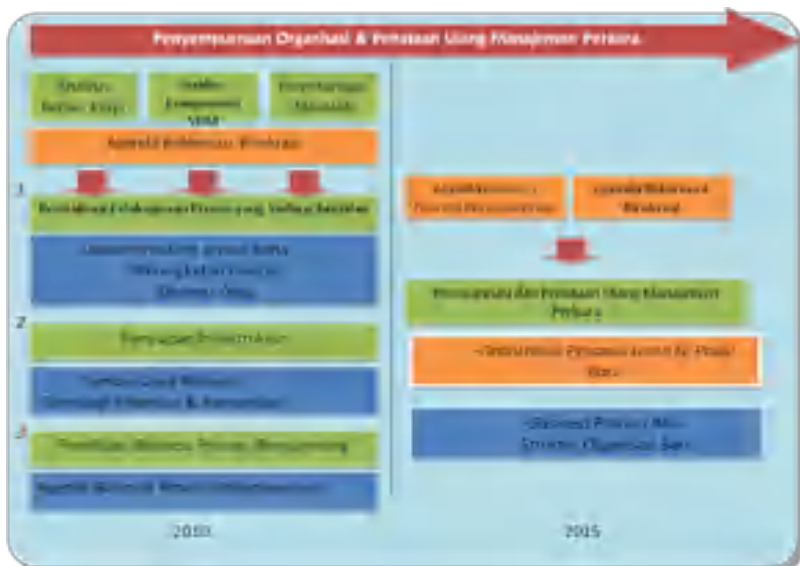
Perlu dilakukan inventarisasi keberadaan infrastruktur di setiap satuan kerja dan dilanjutkan dengan proses gradual untuk menetapkan standarisasi infrastruktur TI sesuai dengan keadaan masing-masing pengadilan. Hal ini dapat dilakukan dan dipertimbangkan dari sisi beban kerja, ataupun kelas pengadilan yang bersangkutan. Informasi ini kemudian harus dijadikan pedoman untuk percepatan program guna memastikan terpenuhinya standarisasi infrastruktur tersebut dalam menunjang implementasi proses kerja manajemen perkara yang telah disempurnakan.

3.4. Agenda Penyempurnaan Manajemen Perkara

Proses penyempurnaan dimulai dengan upaya pemahaman masalah seluruh badan peradilan, yaitu analisis beban kerja, analisis kompetensi, dan inventarisasi masalah. Agenda RB sendiri hendaknya baru dilaksanakan pada periode kedua, setelah memperoleh masukan dari *business process reengineering*. Sambil menunggu tahap itu, MA memastikan

bahwa sistem yang ada saat ini berjalan secara optimal dan juga adanya kinerja yang baik dari seluruh pelaksana melalui peningkatan kapasitas SDM, optimalisasi perangkat teknologi dan informasi di pengadilan.

Secara sederhana, proses implementasi penyempurnaan manajemen perkara dapat dikemukakan di dalam suatu skema sebagai berikut:



BAB V

ARAHAN PEMBARUAN FUNGSI PENDUKUNG

A. Arahkan Pembaruan Fungsi Penelitian dan Pengembangan (Litbang)

Keberadaan Pusat Penelitian dan Pengembangan (*Research and Development*) pada suatu organisasi atau lembaga modern pada dasarnya merupakan sebuah keniscayaan untuk menjadikannya sebagai "*center of excellence*" sekaligus "*center of thinker*" bagi upaya pengembangan serta keberlangsungan organisasi itu sendiri. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Keadilan (Puslitbang Kumdil) MA harus dikembangkan secara terus-menerus dengan harapan agar mampu memainkan fungsi dan perannya secara signifikan. Pelaksanaan fungsi Litbang harus dijalankan secara terprogram, sistematis dan ditunjang oleh SDM yang memiliki komitmen, integritas, kompetensi serta didukung oleh anggaran yang memadai.

1. Penguatan Kelembagaan

Pelaksana fungsi Litbang memiliki fungsi yang strategis dalam rangka mencapai organisasi MA yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*). Setidaknya terdapat 2 (dua) fungsi strategis yang harus dikembangkan oleh Litbang: (1) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembangunan substansi hukum untuk mendukung fungsi MA dalam mengadili; dan (2) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembaruan kebijakan MA. Dengan demikian, fungsi Litbang berupa pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) merupakan modal penting untuk menuju pada MA sebagai organisasi pembelajar.

Untuk mendukung fungsi MA dalam mengadili, akan dibuat riset dan analisis sebagai dasar pembuatan putusan yang bersumber pada data dan informasi terkait substansi perkara yang ditangani. Sumber pengetahuan tersebut antara lain berisi segala peraturan yang berlaku, putusan-putusan

yang berkekuatan hukum tetap dan telah diklasifikasikan, serta sumber literatur pendukung. Ke depannya, pengembangan sumber pengetahuan ini juga akan disesuaikan dengan sistem kamar, yaitu berdasarkan bidang hukum tertentu, dalam usaha menjaga kesatuan hukum, serta mendukung peningkatan kualitas putusan. Dengan demikian, lembaga Litbang harus dapat mengelola sumber pengetahuan ini, untuk kemudian menyediakan referensi yang memadai dalam proses pembuatan putusan. Selain sebagai referensi bagi putusan, sumber pengetahuan yang dikelola oleh Litbang juga akan bermanfaat untuk digunakan sebagai sarana pendidikan dan pelatihan.

Sehubungan dengan fungsi pengembangan dan pembaruan kebijakan, Litbang bertanggungjawab memantau perkembangan pelaksanaan fungsi manajemen dan administrasi. Hasil dari pemantauan dan penelitian terkait aspek tersebut, akan dijadikan masukan kepada Pimpinan MA sebagai dasar perubahan kebijakan di kemudian hari.

Pada saat ini, pelaksana fungsi Litbang secara kelembagaan merupakan sub unit dari Balitbang Diklat Kumdil MA. Kedudukan pelaksana fungsi Litbang sederajat dengan Kesekretariatan, Pusdiklat Teknis, maupun Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan (Menpim) dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing berlainan. Pusdiklat Teknis dan Pusdiklat Menpim memiliki tugas pokok dan fungsi utama menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM, hakim dan aparatur peradilan, di lingkungan MA. Sedangkan pelaksana fungsi Litbang memiliki tugas pokok dan fungsi utama menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengkajian terhadap masalah masalah tertentu yang dipandang penting oleh MA. Kondisi pada saat ini, yakni dengan masih disatukannya Puslitbang, Pusdiklat Teknis, Pusdiklat Menpim dan Sekretariat di bawah naungan Balitbang Diklat telah menjadikan kelembagaan pelaksana fungsi Litbang tidak dapat menjalankan tugas pokok, fungsi dan perannya secara optimal.

Mengingat tugas pokok dan fungsi yang sedemikian penting, seharusnya secara kelembagaan pelaksana fungsi Litbang berdiri sendiri dan terpisah

dari Pusdiklat Teknis, Pusdiklat Menpim, dan Sekretariat yang tergabung dalam Balitbang Diklat. Di masa mendatang, perlu dipertimbangkan agar secara kelembagaan pelaksana fungsi Litbang secara bertahap dapat berdiri sendiri dan terpisah dari sub unit yang menjalankan kegiatan teknis pelatihan, seperti Pusdiklat Teknis dan Pusdiklat Menpim. Selain itu, mengingat pentingnya fungsi penelitian dan pengembangan untuk memberikan pertimbangan strategis untuk pengembangan hukum serta penyusunan kebijakan di MA, maka pelaksana fungsi Litbang seharusnya memiliki garis khusus dengan Pimpinan MA. Di sisi lain, perlu ada hubungan fungsional dengan para hakim agung, untuk mendukung fungsi MA dalam mengadili. Dengan demikian, pelaksana fungsi Litbang dapat menjalankan fungsi dan peranannya secara lebih optimal. Kondisi seperti itu, juga dijalankan pada lembaga-lembaga yang lain.

2. Penguatan SDM, Sarana, dan Prasarana

Untuk memperkuat fungsi Litbang, dibutuhkan SDM yang kompeten, terutama untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu, jumlah tenaga fungsional peneliti yang menjadi tulang punggung bagi pelaksanaan fungsi Litbang perlu diperkuat dan ditambah. Agar dapat terus mengikuti perkembangan pemikiran hukum dalam rangka mendukung fungsi badan peradilan, maka perencanaan kepegawaian dalam rangka rekrutmen tenaga fungsional peneliti merupakan hal yang sangat penting. Puslitbang juga perlu merekrut tenaga eksternal maupun dewan pakar, untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pelaksana fungsi Litbang. Tujuannya untuk meningkatkan kualitas hasil penelitian maupun pengkajian yang dilaksanakannya.

Pelaksana fungsi Litbang juga memerlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, yaitu berupa akses terhadap berbagai literatur terkini terkait dengan topik hukum, peradilan, maupun topik yang relevan lainnya; semua peraturan perundang-undangan; putusan-putusan pengadilan; serta berbagai informasi yang penting lainnya. Sumber informasi tersebut dapat dikelola oleh Perpustakaan MA ataupun Litbang. Namun yang lebih penting adalah kemudahan akses untuk mendapatkan informasi tersebut. Untuk itu, Litbang perlu didukung

dengan ketersediaan TI untuk mengakses berbagai informasi penting yang diperlukan, serta teknologi penyimpanan (*filing*) terhadap informasi yang telah didapatkan, termasuk penyimpanan semua hasil penelitian dan pengkajian yang telah dijalankan. Kebutuhan SDM, sarana dan prasarana ini membutuhkan dukungan anggaran yang memadai agar pelaksana fungsi Litbang dapat berjalan secara optimal.

B. Arahan Pembaruan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada bab III mengenai visi dan misi Badan Peradilan disebutkan bahwa salah satu kriteria Badan Peradilan Indonesia yang Agung adalah bila Badan Peradilan telah mampu mengelola dan membina SDM yang kompeten dengan kriteria obyektif, sehingga tercipta hakim dan aparatur peradilan yang berintegritas dan profesional.

Hal ini adalah konsekuensi logis dari adanya perencanaan pembaruan kebijakan dan strategi, baik pada area teknis yudisial maupun area non-teknis yudisial. Rencana pembentukan dan pelaksanaan sistem kamar dengan seluruh proses turunannya adalah pembaruan pada area teknis yudisial yang mensyaratkan ketersediaan SDM yang kompeten, berintegritas dan profesional. Area non-teknis yudisial (area pendukung) juga mensyaratkan kesempurnaan pelaksanaan tugas-tugas administratif, keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana serta pengelolaan SDM itu sendiri. Dengan demikian, diperlukan perencanaan dan langkah-langkah pembaruan yang bersifat strategis, menyeluruh, terstruktur, terencana dan terintegrasi dalam satu sistem manajemen SDM.

Sistem manajemen SDM yang dimaksud adalah sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang biasa disebut sebagai *Competency Based HR Management* (CBHRM). Sistem ini juga akan memudahkan operasionalisasi dari desain organisasi berbasis kinerja, sekaligus menjawab tuntutan RB.

Pada pelaksanaannya, sistem ini perlu dipahami sebagai satu pemahaman perspektif yang luas. Perspektif yang mencakup pengembangan perencanaan stratejik, implementasi dan hasil perubahan yang terjadi dari

pembangunan sistem SDM yang terintegrasi. Dampak atau hasil perubahan yang dimaksud adalah perubahan pada pola perilaku seluruh hakim dan aparatatur peradilan. Secara substansi, hal ini mencakup pengelolaan seluruh pilar SDM.

Model sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang akan dikembangkan, secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Model ini memperlihatkan bahwa pengembangan sistem dan program SDM perlu diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Kompetensi menjadi elemen kunci dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, sehingga harus dipahami secara jelas. Kompetensi diartikan sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan atribut personal (*personal attributes*), yang dapat dilihat dan diukur dari perilaku kerja yang ditampilkan.

Secara umum, kompetensi dibagi menjadi dua, yaitu *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* adalah kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar

manusia serta membangun interaksi dengan orang lain, contohnya, *leadership*, *communication* dan *interpersonal relation*. Sedangkan *hard competency* adalah kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* di lingkungan peradilan adalah memutus perkara, membuat salinan putusan, membuat laporan keuangan, dan lain sebagainya.

Kegiatan terpenting dalam CBHRM adalah menyusun profil kompetensi jabatan/posisi. Dalam proses penyusunan profil kompetensi, akan dibuat daftar kompetensi, baik *soft competency* maupun *hard competency*, yang dibutuhkan dan dilengkapi dengan definisi kompetensi yang rinci, serta indikator perilaku. Profil kompetensi ini akan menjadi persyaratan minimal untuk jabatan/posisi tertentu serta akan menjadi basis dalam pengembangan desain dan sistem pada seluruh pilar SDM, sehingga selanjutnya akan dapat dikembangkan:

1. Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi;
2. Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi. Pengembangan yang dimaksud di sini termasuk rotasi, mutasi dan promosi;
3. Penilaian kinerja berbasis kompetensi;
4. Remunerasi berbasis kompetensi;
5. Pola karir berbasis kompetensi.

Dengan adanya sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi, maka seluruh proses penilaian hakim dan aparatur peradilan (biasa dikenal sebagai asesmen kompetensi²⁷ individu), akan menggunakan kompetensi

²⁷ Ada beragam metode untuk mengevaluasi level kompetensi, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks. Metode yang praktis adalah meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi pegawai tertentu, dengan menggunakan semacam kuesioner kompetensi. Kuesioner ini didesain dengan mengacu pada direktori kompetensi serta indikator perilaku per kompetensi yang telah disusun pada tahap sebelumnya.

Metode lain yang lebih kompleks adalah dengan menggunakan teknik yang disebut sebagai *competency assessment center*. Dalam metode ini, seorang pegawai diminta untuk melakukan bermacam-macam tugas seperti melakukan simulasi peran, memecahkan suatu kasus atau juga menyusun skala prioritas pekerjaan. Hasil kegiatan ini kemudian dievaluasi oleh para evaluator yang biasanya terdiri lebih dari satu orang. Obyektivitas dan validitasnya relatif tinggi, tetapi metode ini membutuhkan waktu yang cukup panjang (biasanya dua hari) dan biaya serta energi yang relatif besar.

Metode uji kompetensi lain yang kini juga banyak dilakukan adalah dengan menerapkan sertifikasi kompetensi yang dikeluarkan oleh suatu badan yang independen dan kredibel. Di Amerika Serikat misalnya, telah terdapat

sebagai kriteria/parameter penilaian. Proses penilaian yang dimaksud diterapkan baik dalam rekrutmen dan seleksi, penentuan rotasi-mutasi-promosi, penentuan kebutuhan pelatihan maupun penilaian kinerja yang berujung pada pemberian remunerasi (atau tunjangan kinerja sebagaimana yang dimaksud dalam RB).

Berkaitan dengan rekrutmen hakim, di dalam Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman dinyatakan bahwa rekrutmen hakim dilaksanakan bersama dengan KY. Untuk menindaklanjuti hal ini, MA akan mulai memperbaiki komunikasi dengan KY untuk mempersiapkan Tim Bersama di dalam melaksanakan proses rekrutmen. Berkenaan dengan hal tersebut, MA akan mempersiapkan diri dengan baik. Adapun persiapan dimaksud antara lain; membentuk tim rekrutmen yang kredibel, membangun konsep dan sistem rekrutmen, membangun profil hakim ideal yang diinginkan, membangun proses, dan membuat sistem monitoring dan evaluasinya. Berkaitan dengan penerapan sistem kamar, maka MA akan memetakan kebutuhan hakim agung berdasarkan jenis kamar dan dikomunikasikan dengan KY serta DPR. Hal itu perlu dilakukan untuk menyamakan pemahaman tentang kebutuhan jumlah hakim agung dan kompetensi hakim agung yang dibutuhkan disesuaikan dengan pemberlakuan sistem kamar.

Sehubungan dengan pengembangan karir, MA akan membangun model kompetensi (teknis dan non-teknis) dan profil kompetensi untuk seluruh jabatan di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya untuk digunakan sebagai dasar promosi dan pengembangan karir. Dalam hal ini termasuk membangun kriteria promosi, mutasi dan pengembangan karir yang lebih spesifik sesuai dengan persyaratan jabatan. Bila kompetensi digunakan sebagai dasar pengembangan karir, maka akan dilakukan pemisahan yang tegas antara jenjang karir hakim (kompetensinya disesuaikan dengan jenis kamar), panitera dan pegawai administratif.

sertifikasi kompetensi untuk beragam profesi dan posisi. Dengan sertifikasi ini, maka seorang pegawai benar-benar telah teruji level kompetensinya.

Terkait dengan pengelolaan organisasi dan manajemen yang terdesentralisasi, maka pengelolaan SDM juga akan dilakukan secara terdesentralisasi. SDM berbasis kompetensi memudahkan implementasi ini, karena pendekatan ini sangat memungkinkan adanya standarisasi kriteria, pembakuan sistem dan pengembangan pengetahuan serta keterampilan penanggungjawab pengelola SDM di daerah. Proses pengelolaan seperti ini, dipandang lebih efektif dan efisien.

Mengingat kompleksitas perubahan yang harus dilaksanakan, berikut adalah dukungan yang diperlukan untuk berhasilnya implementasi sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi:

1. Tersedianya peraturan perundang-undangan yang mendukung kemandirian pengelolaan SDM Badan Peradilan.
2. Adanya komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh pejabat struktural Badan Peradilan.
3. Adanya penguatan unit kerja pengelola kepegawaian dan penguatan SDM pengelolanya.
4. Adanya keterpaduan antara strategi pengorganisasian dengan strategi manajemen SDM.
5. Manajemen SDM diposisikan sebagai aspek strategis dan terpadu dengan visi, misi dan sasaran organisasi.
6. Menyesuaikan perkembangan yang terjadi, fleksibel terhadap perubahan sistem, ketentuan dan prosedur.
7. Mendorong kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi dan etika profesi.

C. Arahan Pembaruan Sistem Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hakim dan aparatur peradilan yang bernaung di bawah Badan Peradilan dituntut untuk senantiasa meningkatkan dan memperluas wawasan serta keahliannya. Peningkatan kapasitas profesi akan mendorong meningkatnya kualitas penyelenggaraan peradilan dan pelayanan hukum kepada masyarakat. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan terhadap Badan Peradilan. Salah satu caranya adalah dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang komprehensif, terpadu, dan sinergis dengan kebutuhan Badan Peradilan

dan nilai keadilan yang hidup di masyarakat. Selain itu, sistem rekrutmen juga harus dilihat sebagai bagian tak terpisahkan dari sistem pendidikan dan pelatihan, dalam rangka mengelola kualitas SDM Badan Peradilan. Hal ini merupakan cara yang komprehensif dalam mengelola dan membina sumber daya manusia yang kompeten dengan kriteria obyektif, sehingga tercipta personil peradilan yang berintegritas dan profesional. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kriteria obyektif, berintegritas dan profesional adalah salah satu ciri dari Badan Peradilan Indonesia yang Agung. Oleh karenanya telah menjadi tekad Badan Peradilan untuk menghasilkan lulusan hakim dan pegawai pengadilan yang terbaik dari segi keahlian, profesionalitas, serta integritas.

Untuk mendapatkan SDM yang kompeten dengan kriteria obyektif, berintegritas dan profesional, maka MA akan mengembangkan “Sistem Pendidikan dan Pelatihan Profesi Hakim dan Aparatur Peradilan yang Berkualitas dan Terhormat atau *Qualified and Respectable Judicial Training Center (JTC)*”. Sistem ini akan dapat terwujud dengan usaha perbaikan pada berbagai aspek, yaitu meliputi:

1. Kelembagaan (institusional);
2. Sarana dan prasarana yang diperlukan;
3. Sumber daya manusia;
4. Program diklat yang terpadu dan berkelanjutan;
5. Pemanfaatan hasil diklat;
6. Anggaran diklat; serta
7. Kegiatan pendukung lainnya (misalnya kegiatan penelitian dan pengembangan).

Perbaikan pada ketujuh aspek di atas akan menjadi fokus perhatian pada usaha perbaikan kualitas pendidikan dan pelatihan.

Konsep yang akan diadopsi dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ke depan adalah konsep pendidikan yang permanen dan berkelanjutan (*Continuing Judicial Education* atau *CJE*). Maksudnya, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada (calon) hakim dan aparatur peradilan merupakan kelanjutan dari pendidikan formal yang sebelumnya telah mereka dapatkan. Pengembangannya akan

menyesuaikan dengan perkembangan profesi yang mereka geluti sepanjang karirnya di pengadilan, misalnya bagaimana seorang hakim dapat terus mengikuti perkembangan wacana dan rasa keadilan yang terus berkembang di masyarakat atau bagaimana seorang aparatur peradilan mempelajari penggunaan aplikasi komputer tertentu untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. Sebagai pedoman implementasi CJE ini, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Bersifat komprehensif, terpadu dan sinergis untuk membantu hakim dan aparatur peradilan memenuhi harapan masyarakat;
2. Bersifat khusus yang merupakan bagian dari pendidikan berkelanjutan dan terpusat pada kebutuhan pengembangan kompetensi hakim dan pegawai pengadilan.

Dalam mengimplementasikan konsep CJE ini, MA akan sepenuhnya mengembangkan metode belajar cara orang dewasa (*adult learning*). Penerapan metode ini akan menumbuhkan dasar-dasar sistem dan budaya dalam implementasi desain organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*). Para hakim serta aparat peradilan akan terus belajar dari produk-produk yang dihasilkan oleh mereka sendiri.

Untuk memastikan berhasilnya implementasi konsep CJE dalam sistem Pendidikan dan Pelatihan Profesi Hakim dan Aparatur Peradilan yang Berkualitas dan Terhormat, kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan antara lain sebagai berikut:

1. Peningkatan kapasitas kelembagaan dan kapasitas SDM pada pelaksana fungsi pendidikan dan pelatihan.
2. Penyusunan kurikulum dan materi ajar berbasis kompetensi bagi program pendidikan dan pelatihan hakim dan aparatur peradilan yang akan diperbaharui secara berkelanjutan, termasuk penyesuaian dengan penerapan sistem kamar.
3. Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan berkelanjutan bagi hakim dan aparat peradilan.
4. Rekrutmen SDM pada pelaksana fungsi pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi, termasuk melibatkan tenaga eksternal untuk mendukung penyusunan kurikulum dan materi ajar, ataupun menjadi tenaga pengajar yang dibutuhkan.

5. Pelaksanaan proses integrasi sistem diklat dengan sistem SDM secara keseluruhan.

D. Arahan Pembaruan Pengelolaan Anggaran

Pada tahun 2009, MA memiliki satuan kerja dari tingkat pusat sampai daerah, sejumlah 793 (tujuh ratus sembilan puluh tiga). Jumlah ini merupakan implikasi dari sistem penyatuan atap. Tantangan pasca penyatuan atap di bidang keuangan dan anggaran adalah sebagai berikut: *pertama*, meluasnya rentang kendali yang menimbulkan masalah koordinasi vertikal karena satuan kerjanya tersebar di seluruh Indonesia; *kedua*, adanya perbedaan latar belakang SDM yang memunculkan perbedaan kompetensi, kultur dan etos kerja; *ketiga*, butir-butir masalah di atas menyebabkan mekanisme dan pola koordinasi kelembagaan yang dilakukan oleh satuan kerja di antara lingkungan peradilan menjadi kurang optimal.

Selain itu, permasalahan lain yang dihadapi MA adalah terbatasnya alokasi dana untuk melaksanakan kegiatan. Usulan perencanaan anggaran yang diajukan oleh MA melalui proses pembahasan dengan Bappenas dan Kementerian Keuangan, acap kali tidak mendapatkan alokasi dana sebagaimana yang diajukan dalam rencana. Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab MA sebagai lembaga penegak hukum, maka ketersediaan alokasi dana merupakan hal yang penting.

Di dalam teori pembagian kekuasaan negara yang dikenal dengan Trias Politika, Badan Peradilan sebagai lembaga yudikatif memiliki kedudukan yang setara dengan lembaga legislatif dan lembaga eksekutif. Oleh karena itu, Badan Peradilan seharusnya memiliki kewenangan yang sama dengan Pemerintah dalam menetapkan jumlah anggaran. Selama ini, Badan Peradilan mendapatkan anggaran didasarkan pada pagu yang ditetapkan sepihak oleh Pemerintah tanpa dikonsultasikan lebih dulu, sehingga anggaran yang diusulkan Badan Peradilan tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Alokasi Anggaran MA dalam APBN

	Dalam ribuan Rupiah
Tahun	Definitif
2008	5.852.163.766
2009	5.473.083.231
2010	5.219.948.230
Sumber: Diolah dari Data Pagu Definitif	

Pasal 81A ayat (1) Undang-Undang No. 3 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1985 tentang MA menyatakan “Anggaran Mahkamah Agung dibebankan pada mata anggaran tersendiri dalam anggaran pendapatan dan belanja negara”. Pasal dimaksud telah mengamanatkan kepada jajaran MA untuk mengupayakan adanya kemandirian, baik dalam penganggaran maupun dalam pelaksanaan anggaran. Supaya kemandirian anggaran MA terwujud, maka diperlukan langkah-langkah berikut:

1. Menumbuhkan pemahaman bersama tentang kemandirian anggaran Badan Peradilan;
2. Mengkaji peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kemandirian anggaran Badan Peradilan;
3. Menentukan tingkat kemandirian anggaran Badan Peradilan;
4. Mendorong dibentuknya undang-undang yang berisi kemandirian anggaran Badan Peradilan.

Untuk menumbuhkan pemahaman bersama tentang pentingnya kemandirian anggaran Badan Peradilan, maka diperlukan sosialisasi mengenai hal ini kepada para pemangku kepentingan yang terkait antara lain Bappenas, Kementerian Keuangan, Dewan Perwakilan Rakyat, lembaga penegak hukum lain, organisasi non-pemerintah, dan lain sebagainya.

Hal lain yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan kemandirian anggaran peradilan adalah dengan mendorong perubahan terhadap Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara,

Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara serta paket undang-undang keuangan negara lainnya. Perubahan itu diperlukan sebagai prasyarat untuk mengkomodasikan konsep kemandirian anggaran badan peradilan. Sedangkan cakupan pembaruan pengelolaan anggaran untuk menuju kemandirian pengelolaan anggaran Badan Peradilan meliputi:

1. Penataan sistem dan prosedur perencanaan
 - a. Studi terhadap kemandirian pengelolaan keuangan Badan Peradilan;
 - b. Penyusunan standar biaya khusus bidang peradilan sebagai syarat penerapan anggaran berbasis kinerja;
 - c. Analisis terhadap acuan dasar (*baseline*) dalam rangka implementasi kerangka pengeluaran jangka menengah;
 - d. Restrukturisasi program dan kegiatan;
 - e. Evaluasi standar biaya khusus bidang peradilan;
 - f. Penetapan *baseline* dalam rangka implementasi KPJM;
2. Penataan sistem dan prosedur pelaksanaan
 - a. Perumusan mekanisme pelaksanaan APBN;
 - b. Penyusunan SOP penerimaan dan belanja;
 - c. Evaluasi SOP penerimaan dan belanja;
3. Memperkuat kemampuan SDM pengelola anggaran
Edukasi anggaran menuju independensi anggaran MA dilaksanakan dengan pelatihan di bidang pengelolaan keuangan, di antaranya pelatihan perencanaan anggaran berbasis kinerja, pelatihan kuasa pengguna anggaran, pelatihan pejabat pembuat komitmen, pelatihan penguji tagihan, pelatihan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran;
4. Mendorong transparansi pengelolaan anggaran
 - a. Menyusun Rancangan Undang-Undang tentang Kemandirian Anggaran Badan Peradilan;
 - b. Menyusun peraturan teknis tentang kemandirian pengelolaan keuangan Badan Peradilan;
 - c. Melakukan advokasi peraturan perundang-undangan tentang kemandirian anggaran;
 - d. Implementasi peraturan teknis tentang kemandirian anggaran Badan Peradilan;

- e. Perumusan kebijakan dan atau peraturan perundang-undangan tentang transparansi pengelolaan penerimaan dan belanja;
- f. Implementasi transparansi pengelolaan penerimaan dan belanja.

Tahapan pembaruan sistem pengelolaan anggaran Badan Peradilan menuju sistem kemandirian pengelolaan anggaran Badan Peradilan dibuat dalam rentang waktu 5 (lima) tahunan. Rentang waktu tersebut disesuaikan dengan pentahapan dalam sistem perencanaan nasional.

Langkah-langkah di atas penting dan bersifat mendesak untuk dilakukan segera, mengingat keberhasilan dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja secara mandiri yang dialokasikan secara proporsional dalam APBN, merupakan salah satu faktor penting yang memungkinkan terwujudnya Badan Peradilan Indonesia yang agung.

E. Arahan Pembaruan Pengelolaan Aset

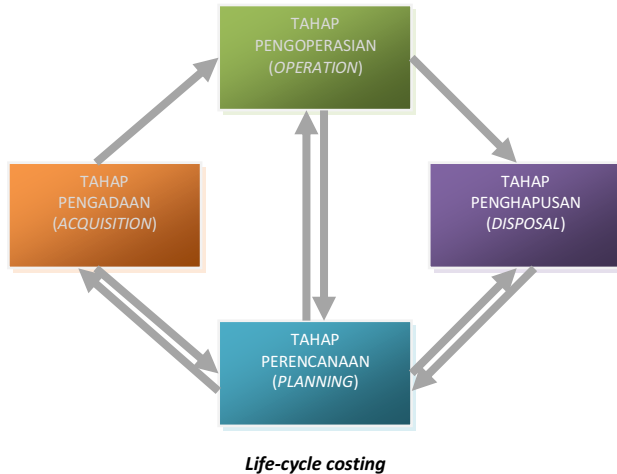
Unsur penunjang lain yang penting dalam mewujudkan Badan Peradilan Indonesia yang agung adalah, bila Badan Peradilan mampu mengelola sarana prasarana dalam rangka mendukung lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif bagi penyelenggaraan peradilan. Hal itu mencakup pengelolaan barang milik negara atau daerah yang biasa dikenal dengan manajemen aset milik negara.

Sebagaimana ditentukan dalam Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara atau Daerah, cakupan manajemen aset milik negara meliputi:

1. Perencanaan kebutuhan dan penganggaran;
2. Pengadaan;
3. Penggunaan;
4. Pemanfaatan;
5. Pengamanan dan pemeliharaan;
6. Penilaian;
7. Penghapusan;
8. Pemindahtanganan;
9. Penatausahaan; dan

10. Pembinaan, pengawasan, dan pengendalian.

Apabila kesepuluh bagian tersebut disederhanakan dan digambarkan, maka akan diperoleh gambaran siklus hidup aset (*life-cycle costing*) sebagai berikut:



1. Fase perencanaan, yaitu identifikasi kebutuhan ketika terdapat permintaan kebutuhan atas aset akibat perencanaan.
2. Fase pengadaan, yaitu ketika aset dibeli, dibangun atau dibuat.
3. Fase pengoperasian dan pemeliharaan, yaitu ketika aset digunakan untuk tujuan yang telah ditentukan. Fase ini mungkin diselingi dengan pembaruan atau perbaikan besar-besaran secara periodik serta penggantian atas aset yang rusak dalam periode penggunaan.
4. Fase penghapusan (*disposal*), yaitu ketika umur ekonomis suatu aset telah habis atau ketika kebutuhan atas pelayanan yang disediakan aset telah hilang.

Beberapa permasalahan mendasar berkaitan dengan pengelolaan sarana prasarana²⁸ yang dihadapi oleh MA sebagai berikut: (1) peraturan perundang-undangan yang ada saat ini belum cukup baik untuk membangun sistem pengendalian pada seluruh siklus manajemen aset; (2) sistem pengelolaan aset belum dapat dijalankan secara akuntabel; (3) kurang adanya persamaan persepsi di antara para birokrat mengenai manajemen aset milik negara; (4) adanya potensi konflik kepentingan dalam pelaksanaan pengelolaan aset, di mana aset memiliki fungsi strategis sebagai fungsi anggaran dan fungsi pelayanan; (5) belum pernah melakukan analisa resiko terhadap aset milik negara, sehingga belum pernah ada antisipasi terhadap aset milik negara yang rusak atau antisipasi terhadap potensi terjadinya permasalahan hukum; (6) belum tersedia informasi data aset milik negara, baik dalam hal jumlah aset, nilai aset (dalam satuan mata uang), kondisi aset dan status kepemilikan aset baik pada tingkat satuan kerja maupun lembaga.

Saat ini, Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah membuat *software* untuk mengelola aset atau Barang Milik Negara (BMN) yang dinamakan Sistem Informasi Manajemen Aset dan Keuangan Barang Milik Negara (SIMAK BMN). *Software* atau aplikasi ini dimaksudkan untuk membantu Kementerian/Lembaga (K/L) dalam memperbaiki pengelolaan asetnya. Menindaklanjuti kebijakan tersebut, MA saat ini sudah mulai mengimplementasikan SIMAK BMN, tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak kendala yang dihadapi.

Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerjanya dalam hal pengelolaan aset, MA akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. MA akan menciptakan lingkungan organisasi yang dapat mendorong perilaku positif dalam pengelolaan aset. Proses penciptaan ini dapat dilakukan melalui penegakan integritas dan nilai-nilai etika, kepemimpinan yang kondusif, tersusunnya struktur organisasi yang mendukung, pendelegasian wewenang dan tanggung

²⁸ Selanjutnya disebut dengan manajemen aset.

jawab yang tepat, serta kebijakan yang baik dalam pembinaan SDM pengelola aset.

2. MA akan mengubah pendekatan dalam mengelola aset, dari pendekatan administratif aset menjadi manajemen aset yang menerapkan beberapa asas, yaitu: fungsional, kepastian hukum, transparansi, asas efisiensi, akuntabilitas publik, dan kepastian nilai. Perubahan ini dilakukan secara bertahap karena membutuhkan *political will* dan *political action* dari pimpinan.
3. MA akan menyediakan seorang penilai di setiap satuan kerja unit pengelola aset. Setiap satuan kerja yang paling rendah (unit di eselon 3) yang berada di lingkungan MA akan memiliki sekurang-kurangnya seorang pegawai yang berlatarbelakang pendidikan penilai properti. Pegawai dimaksud terlebih dulu akan mengikuti pendidikan profesi penilai yang diselenggarakan oleh organisasi profesi penilai yang diakui oleh pemerintah. Keberadaan pegawai tersebut akan ditugaskan sebagai manajer aset milik negara. Tetapi sebelumnya, MA akan mendesak Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara untuk menciptakan jabatan baru yang mempunyai tugas mengelola aset.
4. MA akan melakukan penertiban aset. Seluruh aset milik negara harus memiliki identitas atau informasi yang jelas yaitu dokumen pemilikan, khususnya untuk aset berupa tanah dan bangunan. Inventarisasi dan re-evaluasi aset atau kekayaan negara diharapkan akan mampu memperbaiki dan sekaligus menyempurnakan administrasi pengelolaan aset milik negara yang ada di MA.
5. MA akan memperbaiki perencanaan pengelolaan aset. Perencanaan pengelolaan aset milik negara merupakan hal yang fundamental bagi organisasi dan merupakan fase pertama dalam siklus hidup aset. Kesesuaian antara kebutuhan aset dari suatu unit kerja dengan strategi pemberian pelayanan unit kerja tersebut seharusnya dapat menghasilkan kinerja yang ditentukan.
6. MA akan melakukan analisa resiko (*risk analysis*) untuk setiap aset milik negara berupa tanah dan bangunan ataupun aset lain yang dianggap perlu. Tindakan ini bertujuan untuk menghindari dan mengurangi resiko yang ditimbulkan dari aset milik negara tersebut, dan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

7. MA akan melakukan sertifikasi terhadap aset milik negara khususnya tanah. Hal ini mutlak dibutuhkan. Tujuannya untuk kepastian hukum dalam pengelolaan dan agar tidak diakui hak miliknya oleh pihak lain yang melakukan *moral hazard*.
8. MA akan melakukan perbaikan pengelolaan rumah dinas dan rumah jabatan. Dalam hal ini, MA akan membuat aturan dan kebijakan yang dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas penggunaan rumah dinas dan rumah jabatan.
9. MA akan menyusun mekanisme akuntabilitas yang efektif yang memastikan penggunaan dan pemeliharaan berkelanjutan atas aset yang masih relevan dengan kebutuhan penyediaan pelayanan dan standar pelayanan sebagaimana yang telah disyaratkan dalam rencana pengadaan aset.
10. MA akan menyempurnakan SIMAK BMN karena tidak ada manajemen BMN yang khusus dibuat untuk instansi tertentu. Oleh karena itu, SIMAK BMN yang disediakan oleh Ditjen Perbendaharaan merupakan langkah awal yang perlu disempurnakan oleh MA apabila akan melakukan perbaikan pengelolaan aset sesuai dengan peran dan tupoksi organisasi. Keberadaan sistem informasi ini akan memudahkan pengguna barang di MA dalam menatausahakan aset milik negara, sehingga dengan pengelolaan aset yang baik akan dapat membantu pengambilan keputusan.

Untuk melaksanakan langkah-langkah di atas, MA akan tetap patuh pada pokok-pokok ketentuan manajemen aset yang telah diatur dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Selain itu, untuk mewujudkan pengelolaan aset yang baik di MA, langkah-langkah di atas tidak dilakukan secara bergiliran tetapi akan dilakukan secara paralel. Sehingga tidak diperlukan waktu sampai dengan 25 (dua puluh lima) tahun, tetapi diperkirakan akan memakan waktu 5-10 tahun. Hal itu sesuai dengan tuntutan Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara atau Daerah.

F. Arahan Pembaruan Teknologi Informasi (TI)

Memiliki manajemen informasi yang menjamin akuntabilitas, kredibilitas, dan transparansi serta menjadi organisasi modern berbasis TI terpadu adalah salah satu penunjang penting yang akan mendorong terwujudnya Badan Peradilan Indonesia yang agung. Oleh karena itu, segenap pemangku kepentingan di lingkungan MA dan badan-badan peradilan di bawahnya menempatkan pembenahan TI sebagai salah satu prioritas perubahan.

1. Peran TI dalam Pembaruan Peradilan

Berdasarkan pengalaman di banyak negara, penggunaan TI masih menitikberatkan pada upaya-upaya pencatatan elektronis saja. TI belum dioptimalkan secara maksimal untuk secara progresif meningkatkan kinerja badan peradilan.²⁹ Oleh karena itu, inisiatif TI yang dilakukan tidak memberikan hasil memuaskan bagi lembaga peradilan.³⁰ Salah satu penyebabnya adalah Badan Peradilan gagal dalam menetapkan peran dan arah strategis TI di dalam organisasi peradilan itu sendiri. Kegagalan ini berpotensi menciptakan ketidakmampuan dalam memetik hasil maksimal, bahkan dalam implementasi TI itu sendiri.³¹

Penerapan TI di Badan Peradilan mempertimbangkan dinamika dan perubahan yang potensial terjadi, khususnya dalam memandu perubahan yang dilakukan secara radikal dalam proses kerja yang selama ini berlaku. Sehingga, perlu ada usaha serius untuk mengatasi inefisiensi dan potensi penyalahgunaan kewenangan akibat kelemahan regulasi dan aturan main formal yang berlaku.³² Dengan kata lain, perlu ada kejelasan arah strategis

²⁹ Lihat antara lain Anja Oskamp, et.al. (ed.), *IT Support of the Judiciary: Australia, Singapore, Venezuela, Norway, The Netherlands and Italy*, (Cambridge: TMC Asser Press/Cambridge University Press, 2004); serta inisiatif Courtroom 21 di Amerika Serikat yang dapat diunduh pada situs <http://www.legaltechcenter.net>, terakhir diakses 20 Agustus 2010. Lihat juga Dory Reiling, *Technology for Justice: How Information Technology can support Judicial Reform*, (Netherlands: Amsterdam University Press, 2009)

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.* Kegagalan implementasi akan terjadi ketika para pemakai sistem kemudian merasa TI gagal memenuhi kebutuhannya.

³² *Ibid.* Sebuah laporan mengenai implementasi TI di pengadilan-pengadilan Australia menyatakan bahwa profesi legal di pengadilan pada dasarnya bersifat konservatif (*historically conservative*) karena umumnya berurusan dengan apa yang telah terjadi (*things in the past*) untuk diputuskan posisi legalnya berdasarkan peraturan yang

yang digunakan sebagai dasar untuk merumuskan dan menentukan peran dan posisi TI sebagai instrumen pendukung yang strategis dalam melakukan modernisasi badan peradilan. Selain itu, MA merasa perlu untuk melakukan sinkronisasi antara peran dan dukungan teknologi terhadap regulasi yang berlaku dalam Badan Peradilan.

2. Sasaran Pemanfaatan TI

Secara ringkas, sasaran dari penerapan TI di MA dapat dirumuskan sebagai sarana pendukung untuk mencapai hal-hal berikut ini:

- a. Peningkatan kualitas putusan, yaitu dengan penyediaan akses terhadap semua informasi yang relevan dari dalam dan luar pengadilan, termasuk putusan, jurnal hukum, dan lainnya;
- b. Peningkatan sistem administrasi pengadilan, meliputi akses atas aktivitas pengadilan dari luar gedung, misalnya registrasi, permintaan informasi, dan kesaksian;
- c. Pembentukan efisiensi proses kerja di lembaga peradilan, yaitu dengan mengurangi kerja manual dan menggantikannya dengan proses berbasis komputer;
- d. Pembentukan organisasi berbasis kinerja, yaitu dengan menggunakan teknologi sebagai alat untuk melakukan pemantauan dan kontrol atas kinerja;
- e. Pembentukan lingkungan pembelajaran dalam organisasi, yaitu dengan menyediakan fasilitas *e-learning* atau pembelajaran jarak jauh.

Hal-hal di atas saling berkaitan erat, sehingga ada kebutuhan untuk mengelola informasi dalam lembaga peradilan secara terintegrasi. Gambaran saling keterkaitan kebutuhan informasi di lembaga peradilan dapat dilihat pada bagan berikut ini:

berlaku, sehingga acap kali mengalami kesulitan ketika harus mendefinisikan arahan strategis yang bersifat visioner, apalagi yang berpotensi untuk merombak tatanan yang selama ini sudah ada.

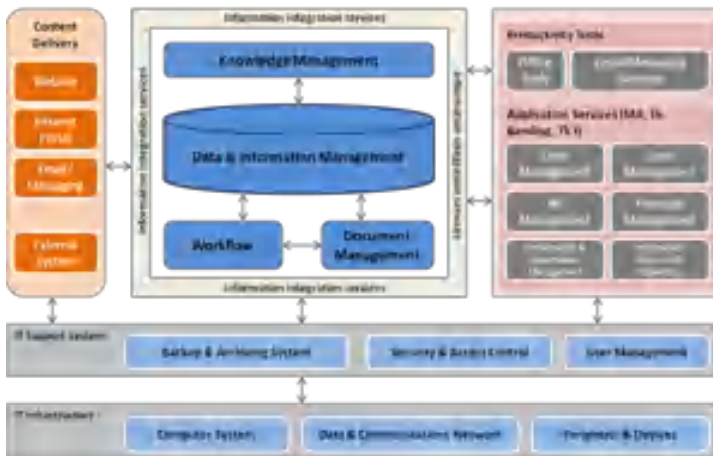


Untuk mencapai efisiensi pembiayaan maupun efektivitas pengelolaan fasilitas TI yang terintegrasi, penyediaan dukungan TI bagi seluruh lini organisasi peradilan akan diberikan secara terpusat. Semua unit organisasi di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya akan diberikan akses pada suatu sistem tunggal yang dikelola secara terpusat di MA, melalui suatu jaringan komputer terpadu yang tersebar di seluruh Indonesia. Penyediaan sistem informasi secara terpusat ini akan menjamin pelaksanaan proses kerja yang konsisten di seluruh lini organisasi MA, memudahkan dalam rotasi dan mutasi pegawai, serta memudahkan teknis penyediaan, pemeliharaan maupun pengelolaannya. Dukungan teknis pada setiap unit kerja akan bersifat minimal dan bisa dengan mudah dialihdayakan ke penyedia TI setempat. Asistensi pemakaian komputer nantinya tidak diperlukan lagi karena di masa datang penguasaan TI akan menjadi suatu kelaziman.

3. Arsitektur Sistem Informasi Terintegrasi

Arsitektur Sistem Informasi di MA yang ideal pada masa mendatang dapat dilihat dalam bagan berikut ini:³³

³³ Bagan merupakan penyederhanaan, bersifat generik serta netral terhadap berbagai pendefinisian oleh para produsen TI. *Vendor* akan memberikan penjelasan yang lebih kompleks dengan istilah-istilah yang berbeda, namun pada prinsipnya memiliki fungsi yang sama.



Sesuai bagan di atas, sistem informasi tunggal tersebut sesungguhnya terdiri dari beberapa lapisan. Lapisan *platform* inti berada di tengah. Pada prinsipnya berfungsi mengatur layanan akses terhadap data, pengelolaan data, termasuk antara lain: pengindeksan, pengelompokan, dan agregasi, maupun pengolahan pendahuluan untuk membuatnya menjadi informasi yang memiliki makna (*knowledge management*), serta pengaturan alur akses atas informasi (*workflow management*) dan manajemen pengolahan dokumen (*document management*). Fungsi manajemen alur perkara dan manajemen dokumen ini menjadi penting karena berbagai proses dalam organisasi, termasuk manajemen perkara, akan bertumpu pada dua fungsi penting tersebut.

Lapisan *platform* tersebut akan digunakan bersama oleh seluruh layanan aplikasi di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya (yang terletak pada kotak sebelah kanan atas). Seluruh aplikasi yang dibuat akan mendayagunakan fitur dan fasilitas yang disediakan. Interaksi dengan pengguna, sesungguhnya terjadi melalui layanan aplikasi tersebut. Pada dasarnya, terdapat dua kelompok besar aplikasi yudisial, yaitu aplikasi manajemen perkara (*case management*) dan aplikasi untuk manajemen aktivitas di pengadilan (*court management*).

Aplikasi untuk manajemen perkara (*case management*) akan membantu antara lain: pengaturan distribusi dan alur perkara, akses para hakim dan panitera, serta perubahan status putusan. Dukungan tersebut diwujudkan dengan bantuan *platform workflow* tadi. Selain itu, aplikasi ini juga akan mengakses fungsi yang disediakan *platform* manajemen dokumen untuk keperluan pengelolaan dokumen perkara dan putusan. Untuk membantu hakim mengambil keputusan dan mendorong adanya konsistensi hukum, aplikasi ini juga akan mengakses fitur-fitur dalam *platform* solusi *knowledge management*, misalnya: untuk penelusuran dan pengelompokan putusan sejenis, melihat kemiripan argumen maupun pertimbangan hukum yang pernah diambil di masa lalu, dan sejenisnya. Semua kinerja aktivitas dalam pengelolaan perkara akan dipantau oleh *platform workflow* yang selanjutnya disampaikan kepada aplikasi manajemen pengawasan dan kinerja untuk keperluan evaluasi dan pengambilan kebijakan manajerial.

Sementara itu, aplikasi untuk manajemen pengadilan (*court management*) meliputi manajemen sumber daya yang dipakai untuk melakukan proses persidangan. Sumber daya tersebut antara lain mencakup panitera, ruang sidang, maupun kehadiran saksi dan terdakwa, serta penyediaan akses ke pengadilan. Selain itu, juga meliputi aspek manajemen ruang persidangan itu sendiri, antara lain: perekaman persidangan, transkripsi otomatis, dan *video conference* untuk pemeriksaan saksi. Pemanfaatan teknologi sangat terbuka untuk penyediaan akses bagi layanan pengadilan, khususnya di pengadilan tingkat pertama, misalnya untuk melayani kalangan masyarakat yang lokasi geografisnya jauh dari pengadilan. Aplikasi tersebut juga perlu memiliki kemampuan untuk digunakan bagi kepentingan manajemen para pemangku kepentingan, baik para pihak, kuasa hukum, dan lembaga hukum lainnya, seperti: kejaksaan, kepolisian, Lapas, serta pihak lain yang relevan. Analogi di sistem privat adalah aplikasi untuk *customer relationship management* (CRM) dan *supply chain management* (SCM).

Dukungan TI untuk manajemen SDM akan mencakup manajemen personalia, aktivitas promosi-mutasi-rotasi, pendidikan dan pelatihan, penyediaan fasilitas untuk pembelajaran, misalnya *e-learning* dan modul belajar mandiri untuk topik-topik tertentu sehingga pengetahuan hakim

dan aparaturnya lebih merata, sampai penilaian kinerja serta penguasaan tindakan dan pemberian sanksi. Beberapa aspek yang mempunyai kaitan dengan dukungan TI bagi manajemen SDM akan bersifat lintas satuan kerja, seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja.

Aplikasi untuk manajemen keuangan akan mencakup aspek keuangan dan akuntansi, perencanaan anggaran dan pemantauan pencapaiannya, manajemen aset dan hal-hal relevan lainnya. Saat ini, aplikasi untuk keperluan tersebut di atas, disediakan oleh Departemen Keuangan RI. Jika ke depan kondisinya masih seperti itu, maka perlu melakukan implementasi fasilitas integrasi informasi dengan sistem yang disediakan oleh departemen tersebut sehingga bisa dimanfaatkan untuk keperluan pelaporan dan kontrol manajemen internal oleh manajemen MA.

Penyediaan dukungan TI untuk Manajemen Pengawasan dan Kinerja akan mencakup kontrol terhadap kinerja proses maupun kontrol terhadap pencapaian target yang sudah dicanangkan sesuai antara rencana dengan realisasi, serta tindakan-tindakan manajerial yang dilakukan dengan berbekal hasil kontrol terhadap kinerja tersebut. Secara teknis, teknologi akan mencatat capaian kinerja pada proses kerja yang dilakukan setiap orang, misalnya, berapa lama proses penanganan perkara dilakukan atau tingkat capaian pemenuhan kebutuhan pendidikan aparaturnya sesuai sasaran yang diinginkan oleh MA. Sistem dengan sendirinya akan mencatat kesalahan, anomali proses maupun ketidakmampuan memenuhi target kinerja. Oleh karena itu, fungsi pengawasan juga akan terbantu dengan dukungan teknologi ini.

Bilamana semua rangkaian proses kerja sudah berbasis teknologi dan sudah begitu banyak data yang tersimpan, kebutuhan lanjutan yang akan muncul dengan sendirinya adalah kebutuhan untuk melakukan fungsi pencarian, pengelompokan dan pembuatan laporan serta analisa statistik. Untuk itu diperlukan satu fasilitas yang bisa digunakan segenap pengguna yang disebut fasilitas temu kembali informasi dan pelaporan (*information retrieval & reporting*). Fasilitas ini akan menyediakan akses terhadap data yang diperlukan sesuai dengan tingkat wewenang penggunaannya. Contoh

implementasinya antara lain, data keuangan hanya untuk orang keuangan, dan data perkara hanya untuk kepaniteraan. Dengan demikian dapat dicegah adanya potensi penyalahgunaan kewenangan.

Pada awalnya, investasi pada penggunaan model arsitektural tersebut akan terasa cukup mahal karena investasi infrastruktur untuk perekaman dan manajemen data (*data & information management*), kontrol proses (*workflow management*), pengelolaan dokumen (*document management*) dan fasilitas untuk mengekstrak pengetahuan dari kumpulan data yang dimiliki (*knowledge management*) mungkin tidak terasa secara langsung manfaatnya bagi pengguna akhir. Pengguna akhir atau aparaturnya peradilan akan berinteraksi pada level aplikasi, bukan pada infrastruktur. Dalam jangka panjang akan lebih murah dan bisa menggaransi konsistensi pemanfaatan teknologi maupun cara pengelolaan informasi. Selain itu, fleksibilitas yang dimiliki juga tinggi sehingga mudah diadaptasi dengan pengembangan organisasi. Misalnya, pengembangan aplikasi khusus untuk pengadilan tipikor, pengadilan hubungan industrial serta perikanan, dan lainnya, dapat dikembangkan dengan mudah di atas infrastruktur yang sudah ada tersebut.

4. Tahapan Implementasi

Saat ini pemanfaatan TI di lingkungan MA dan badan-badan peradilan di bawahnya masih berjalan secara sporadis. Ada berbagai inisiatif yang secara parsial dimaksudkan untuk memenuhi berbagai kebutuhan proses kerja yang ada. Berbagai sistem yang ada juga tidak saling terhubung sehingga tidak bisa memberikan manfaat yang maksimal bagi organisasi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara kondisi saat ini dengan arsitektur ideal yang diidamkan.

Untuk mewujudkan arsitektur ideal di atas, tahapan pengembangan TI di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya dalam 25 (dua puluh lima) tahun ke depan akan terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu:

- a. Tahap I, selama 5 (lima) tahun pertama. Sasarannya adalah optimalisasi investasi TI yang sudah ada, integrasi data dan

- informasi, serta penyiapan regulasi dan perubahan kultur kerja dalam rangka menyongsong era bekerja berbasis TI;
- b. Tahap II, selama 10 (sepuluh) tahun kedua. Sasarannya adalah terciptanya sistem informasi yang konsisten untuk seluruh lembaga peradilan sehingga memungkinkan pemanfaatan data dan informasi untuk menjaga kesatuan hukum dan membuka peluang untuk peningkatan akses terhadap layanan pengadilan;
 - c. Tahap III, selama 10 (sepuluh) tahun ketiga. Sasarannya adalah diintegrasikannya proses peradilan dengan para pemangku kepentingan lainnya, termasuk para penegak hukum lain, dalam kerangka menuju sistem pelayanan hukum terpadu (*integrated justice system*).

5. Persiapan Implementasi

Dalam masa persiapan implementasi arahan strategis maupun ketika implementasi, perlu diperhatikan juga pentingnya pengelolaan TI dan langkah-langkah persiapan yang harus segera dilakukan.

Sehubungan dengan pengelolaan segenap fasilitas TI yang ada, MA akan menggunakan pendekatan yang berfokus pada kompetensi utama sumber daya manusianya, yaitu melayani proses peradilan. Konsekuensi logisnya, pengelolaan teknis akan dialihdayakan kepada pihak yang berkompeten di kalangan dunia usaha. Alih daya dukungan teknis akan berlangsung baik di MA maupun sampai level Pengadilan Tingkat Pertama. Berkenaan juga dengan sifat perkembangan TI yang cepat (umur teknis sekitar 3-5 tahun), maka penyediaan berbagai perangkat, solusi dan fasilitas TI bisa menggunakan pendekatan sewa dan kontrak layanan kepada para penyedia jasa yang ada. Pendekatan ini akan menjamin ketersediaan solusi dan layanan terkini bagi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya, serta memudahkan dalam pengelolaan dan pemeliharaannya.

Sementara itu, unit TI yang ada memfokuskan perannya pada fungsi strategis untuk mengidentifikasi potensi peningkatan kinerja lembaga dengan memanfaatkan TI, pencarian solusi dan penyediaannya dari pasar

industri TI dalam negeri, serta mengawal proses implementasinya. Secara praktis, peran utama unit TI adalah identifikasi kebutuhan, penentuan arah pengembangan, kontrol *vendor*, dan fasilitasi pemakaian dengan unit-unit kerja terkait. Unit TI juga perlu memiliki cakupan fungsi pengelolaan informasi dan optimalisasi sistem serta prosedur kerja.

Selain itu, MA perlu melakukan beberapa langkah-langkah persiapan, khususnya di tahap pertama pemanfaatan TI untuk pembaruan peradilan. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah penyusunan rencana induk TI, pembentukan budaya kerja dan tata kelola informasi, persiapan integrasi data, penyiapan SDM, penyiapan infrastruktur TI.

BAB VI

ARAHAN PEMBARUAN AKUNTABILITAS

A. Arahkan Pembaruan Sistem Pengawasan

Profil Pengawasan MA 2010-2035 yang ingin dicapai adalah sebagai berikut: “Fungsi pengawasan peradilan dilaksanakan oleh unit organisasi yang kredibel dan berwibawa, yang disegani dan dihormati oleh seluruh jajaran pengadilan karena kompetensi dan integritas personilnya, serta peran dan kedudukannya dalam organisasi MA.”

Kunci dasar untuk mencapai hal itu adalah penguatan organisasi pengawasan. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari diterapkannya sistem satu atap sehingga beban fungsi pengawasan yang diemban oleh MA melonjak drastis. Selain itu, dengan tingginya sorotan masyarakat terhadap kinerja dan integritas Hakim dan aparatur Peradilan, Badan Pengawasan (Bawas) dituntut untuk melaksanakan fungsinya secara independen --sampai batas tertentu-- sehingga kinerjanya mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap badan peradilan.

Struktur organisasi pengawasan masih mengandung beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, misalnya posisi Badan Pengawas yang masih belum setingkat Inspektorat Jenderal, garis komando dan koordinasi Badan Pengawas yang masih belum jelas, adanya kebutuhan untuk menjamin independensi Badan Pengawas dari segi struktural, kewenangan, tugas dan posisi Inspektorat Wilayah yang perlu ditinjau ulang dan dikuatkan agar mampu mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan secara optimal di seluruh Indonesia serta tantangan sumber daya dan kapasitas Bawas untuk mengawasi MA dan badan-badan peradilan di bawahnya di seluruh Indonesia. Penguatan organisasi pengawasan difokuskan pada lima aspek, yaitu:

1. Restrukturisasi Organisasi Pelaksana Fungsi Pengawasan

Prinsip-prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan desain dan struktur organisasi pengawasan, yaitu:

- a. Pelaksana fungsi pengawasan harus ditempatkan dalam posisi dan kedudukan yang menjamin terlaksananya pengawasan internal yang independen.
- b. Pelaksana fungsi pengawasan harus mampu melaksanakan fungsi pengawasan secara efektif dan efisien terhadap seluruh hakim, aparat peradilan dan unit organisasi yang berada di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya.
- c. Hasil dari pelaksanaan pengawasan harus diletakkan dalam kerangka pembinaan secara menyeluruh dan menjadi dasar penentuan kebijakan/pengambilan keputusan.

Restrukturisasi organisasi pelaksana fungsi pengawasan terdiri dari empat hal, yaitu:

- a. Reposisi fungsi pengawasan dari di bawah Sekretaris MA (SEKMA) menjadi di bawah Pimpinan MA. Pada masa yang akan datang, penanggung jawab fungsi pembinaan dan pengawasan berada langsung di bawah Pimpinan MA, bukan lagi pada SEKMA. Hal ini untuk mempertegas garis koordinasi dan menjamin independensi dari pelaksana fungsi pengawasan MA di masa yang akan datang.
- b. Perubahan nomenklatur (dari Badan Pengawasan menjadi Inspektorat Jenderal/Itjen) disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada organisasi lainnya, yaitu dari Bawas menjadi Itjen yang dipimpin oleh seorang Inspektur Jenderal (Irjen).
- c. Pengangkatan Inspektur Muda dalam struktur organisasi fungsi pengawasan yang akan dibantu oleh Sekretaris Inspektur Jenderal dan beberapa Inspektur Wilayah (Irwil). Sekretariat Itjen adalah unit tugas pengawasan yang mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan administratif meliputi perencanaan dan keuangan, administrasi kepegawaian dan kerumahtanggaan di semua unit kerja di lingkungan Itjen. Sedangkan Inspektorat Wilayah merupakan pelaksana teknis pengawasan di daerah. Jumlah Inspektorat Wilayah disesuaikan dengan rasio beban kerja dan tingkat kesulitan yang

merata dan terdiri dari inspektur-inspektur muda dari berbagai disiplin ilmu yang ditentukan berdasarkan ruang lingkup kerja pengawasan. Selain itu, memperjelas kewenangan dan tupoksi pengawasan, utamanya Irwil.

- d. Mengoptimalkan pelaksanaan fungsi pengawasan di daerah dengan menjadikan Pengadilan Tinggi sebagai garda terdepan pengawasan di daerah dengan membentuk Sekretariat Bersama (Sekber) pengawasan. Sekber dipimpin Inspektur Muda dan dukungan teknis administratif di bawah koordinasi Sekretariat Itjen yang berada di MA.

2. Penguatan SDM Pelaksana Fungsi Pengawasan

Unit organisasi pelaksana fungsi pengawasan harus didukung oleh SDM yang memadai, baik dari segi jumlah dan kompetensi keahliannya untuk melaksanakan tugas pengawasan yang efektif dan efisien sesuai dengan ruang lingkup dan obyek pengawasan. Fokus pembaruan diarahkan pada penambahan Hakim Tinggi Pengawas hingga jumlah yang ideal dan rekrutmen pegawai institusi terkait untuk menduduki jabatan Inspektur Muda (BPKP, Kementerian PAN).

Pemenuhan jumlah kebutuhan personil pengawasan berdasarkan jumlah satuan kerja yang menjadi target pengawasan, frekuensi pemeriksaan rutin, dan jumlah pengaduan. Para inspektur dan aparatur pengawasan harus memiliki kompetensi teknis yang tinggi dan sangat teruji integritasnya yang dibuktikan dengan catatan disiplin yang baik.

3. Penggunaan Parameter Obyektif dalam Pelaksanaan Pengawasan

Fungsi instrumen ini memastikan pelaksanaan fungsi pengawasan dilakukan sesuai ketentuan dan pelaksanaan prosedur dilakukan secara obyektif dan adil karena adanya standar perlakuan yang sama. Idealnya, ada jangka waktu untuk setiap tahapan yang dituangkan dalam standar yang menjadi prosedur tetap Pengadilan supaya dapat disosialisasikan kepada masyarakat luas.

Standar, pedoman, petunjuk teknis dan petunjuk lapangan memuat unsur-unsur: peran, tanggungjawab dan wewenang setiap pejabat yang melaksanakan atau terlibat dalam kegiatan pengawasan, mekanisme koordinasi dalam kegiatan pengawasan, jaminan hak dan kepastian hukum dari pihak-pihak yang menjadi obyek pengawasan atau pemeriksaan, dan standar yang mengakomodasi prinsip objektivitas dan akuntabilitas kegiatan pengawasan. Untuk pelanggaran perilaku, maka diperlukan sebuah Standar Pedoman Perilaku untuk hakim dan aparaturnya, termasuk panitera.

Selain itu, dengan database SDM/kepegawaian yang terintegrasi, perlu menggunakan data penilaian perilaku untuk pengambilan keputusan yang terkait dengan promosi dan mutasi. Sehingga, pengawasan juga dilihat dalam konteks pembinaan, peningkatan kapasitas serta kinerja, termasuk pemantauan atau evaluasi setelah rekomendasi pembinaan atau tindakan pendisiplinan diberikan.

Kegiatan untuk meningkatkan penggunaan parameter obyektif dalam pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan penyempurnaan SOP Pengawasan (Buku IV), penyusunan Standar Kinerja Lembaga/Aparatur, penyusunan Pedoman Pelaksanaan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim, penyusunan Standar Penjatuhan Hukuman Disiplin dan Tindakan bagi Aparatur Peradilan dan Hakim dan penyempurnaan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Aparatur Pengawasan.

4. Peningkatan Akuntabilitas & Kualitas Pelayanan Pengaduan bagi Masyarakat

- a. Akuntabilitas proses internal dan eksternal di mana ada standar yang seragam dan tepat waktu serta dapat dipertanggungjawabkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan membangun satu titik pelayanan informasi dan pengaduan pada tiap-tiap pengadilan.
- b. Sederhana, cepat dan murah dengan adanya standar penanganan pengaduan yang menyebutkan kerangka waktu yang diperlukan

sehingga suatu laporan pengaduan ditindaklanjuti dan menjamin kepastian proses bagi masyarakat.

- c. Dukungan teknologi.
- d. Kerahasiaan dengan menjaga standar kerahasiaan identitas pelapor.
- e. Pendelegasian kewenangan untuk memastikan adanya koordinasi yang terpadu sehingga dokumen-dokumen pengaduan yang masuk ke Pengadilan dapat dipantau dengan ajeg dan berkelanjutan.

5. Redefinisi Hubungan Mahkamah Agung dan Komisi Yudisial sebagai Mitra dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan

MA berkepentingan terhadap pengawasan eksternal tepat dan efektif oleh KY. Apabila pengawasan yang dilaksanakan oleh KY dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai tujuannya, maka tujuan pengawasan perilaku hakim oleh MA juga tercapai. Selain itu, keberadaan pengawasan eksternal mendorong unit pengawasan internal untuk menjaga dan meningkatkan akuntabilitas dan mutu pengawasan yang dilaksanakan. Redefinisi dan meningkatkan koordinasi serta kerjasama dengan KY adalah agenda yang penting, yaitu dengan melakukan:

- a. Hubungan kemitraan yang setara dengan meningkatkan kerjasama, antara lain pelaksanaan kegiatan pengawasan secara bersama-sama.
- b. Pembentukan standar dan pedoman bersama dalam pengawasan dan pemeriksaan dugaan pelanggaran perilaku hakim, yang memuat: mekanisme koordinasi dalam kegiatan pengawasan perilaku hakim, baik antara KY dan MA, maupun antara KY dengan badan peradilan di bawah MA, mekanisme dalam penyampaian rekomendasi hukuman disiplin oleh KY dan penetapan hukuman disiplin oleh MA, mekanisme pembentukan dan pemeriksaan oleh Majelis Kehormatan Hakim, jaminan hak dan kepastian hukum dari pihak-pihak yang menjadi obyek pengawasan atau pemeriksaan, dan standar minimum pelaksanaan kegiatan pengawasan dan pemeriksaan dalam rangka mengakomodasi prinsip objektivitas dan akuntabilitas kegiatan pengawasan.
- c. Penegasan atas independensi hakim dan pengadilan dengan menyusun draf perubahan UU MA, UU Badan Peradilan dan UU KY serta melakukan kegiatan-kegiatan strategis untuk mendorong

dihilangkannya ketentuan-ketentuan yang mengandung unsur-unsur: penilaian terhadap bunyi putusan hakim, ketidakseimbangan dalam proses pengawasan dan pendisiplinan hakim, dan berpotensi menimbulkan multi tafsir berkaitan dengan kewenangan pengawasan yang dimiliki oleh pengawas internal MA dan lembaga pengawas eksternal.

B. Arahan Pembaruan Sistem Keterbukaan Informasi

Kewajiban penyelenggaraan segala urusan publik secara transparan diatur dalam UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Sebelumnya, MA telah mendorong transparansi peradilan sebagai pelaksanaan mandat Cetak Biru tahun 2003 dengan mengeluarkan Surat Keputusan Ketua MA No. 144 Tahun 2007 tentang Keterbukaan Informasi di Pengadilan. Selain itu, MA juga mengeluarkan Surat Keputusan Wakil Ketua MA No. 01 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Informasi di MA-RI. Namun, pelaksanaan keduanya memang masih mengalami berbagai kendala sehingga belum berjalan optimal.

Pada prinsipnya, kebijakan transparansi melalui pemberian akses informasi pengadilan diarahkan untuk mencapai dua hal, yaitu: (1) memenuhi kebutuhan masyarakat pencari keadilan; dan (2) mewujudkan akuntabilitas badan peradilan dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat. Langkah-langkah yang akan diambil oleh MA untuk mencapai tujuan di atas adalah sebagai berikut:

1. Membangun Kultur Keterbukaan di Pengadilan

Kultur keterbukaan dibangun untuk melandasi pembenahan sistem lainnya, yaitu tahap perencanaan, pembentukan kebijakan, pengembangan pendidikan dan pelatihan, pengembangan sistem pembinaan dan pengawasan, serta melalui penyempurnaan peraturan yang berfungsi sebagai pedoman dan arahan bagi setiap pengadilan. Sosialisasinya dapat melalui pendidikan dan pelatihan, maupun upaya sosialisasi lainnya, seperti pembekalan berjenjang, penyisipan materi-

materi mengenai transparansi, akuntabilitas dan akses publik atas informasi pengadilan dalam program metode pembelajaran elektronik (*e-learning*) pelaksana fungsi Diklat, dan lain sebagainya.

Sebagai instrumen pendukung berkembangnya kultur keterbukaan ini, MA juga akan meninjau dan merevisi standar pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit organisasi agar memuat: (1) penerapan prinsip transparansi atas informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi unit organisasi tersebut, baik untuk internal dan eksternal pengadilan; serta (2) penerapan prinsip akuntabilitas, berdasarkan standar pelaksanaan tugas yang ada. Untuk menjamin terlaksananya hal tersebut secara efektif, MA akan mengembangkan juga pengawasan yang terintegrasi dengan mekanisme insentif dan disinsentif.

2. Mengembangkan Mekanisme Akses Informasi yang Sederhana, Cepat, Tepat Waktu dan Biaya Ringan

MA akan mengembangkan mekanisme pertukaran informasi antar unit atau antar institusi atau yang dalam dunia TI disebut “*interoperability*”, yaitu kemampuan organisasi pemerintah untuk melakukan tukar-menukar informasi dan mengintegrasikan proses kerjanya dengan menggunakan standar tertentu yang diaplikasikan secara bersama yang ditunjang dengan TI yang memadai. Harapannya, dengan adanya mekanisme pertukaran informasi antar unit yang berjalan lancar, maka akses informasi oleh pengguna jasa pengadilan juga menjadi sederhana, cepat, tepat waktu dan biaya ringan.

3. Membangun Struktur Organisasi dan Mengembangkan Kebijakan Pendukung

Akan dibentuk satu unit khusus untuk mengelola dan melayani permintaan informasi. Apabila di tingkat pengadilan tidak dimungkinkan, cukup menunjuk pejabat tertentu untuk melakukan hal tersebut. MA dan badan-badan peradilan di bawahnya, harus menunjuk pejabat penanggung jawab informasi, yaitu pejabat yang memiliki kewenangan

untuk membuat kebijakan dan mengambil keputusan.³⁴ Unit ini bertanggung jawab kepada Ketua MA. Sementara itu, pada badan-badan peradilan di bawahnya, pejabat itu bertanggung jawab kepada Ketua Pengadilan masing-masing sesuai kebijakan yang disusun oleh MA.

MA menjadi pusat pembuatan kebijakan umum pemenuhan akses informasi, meliputi: (a) jenis informasi yang dapat diakses dan yang tidak; (b) pejabat yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan dan petugas pelaksana; (c) tugas dan wewenang masing-masing pejabat tersebut; (d) mekanisme untuk mengakses informasi; (e) biaya permintaan informasi; (f) mekanisme pengaduan sengketa informasi dan penyelesaian sengketa tersebut secara internal dan; (g) sanksi apabila tidak dilaksanakan. Pengenaan biaya permintaan informasi harus sesuai dengan prinsip murah dan terjangkau, antara lain untuk biaya penggandaan dan pencarian informasi, apabila memang dibutuhkan.

4. Mengembangkan Mekanisme Pengawasan, Pengaduan dan Penyelesaian Keberatan, serta Insentif dan Disinsentif sehubungan dengan Pelaksanaan Pelayanan Informasi

Tugas pengawasan atau pemantauan ini diberikan kepada salah satu unit organisasi yang relevan di MA yang memiliki akses, kewenangan memadai serta kewibawaan di hadapan badan-badan peradilan di bawahnya. Sistem pengelolaan pengaduan dapat digabungkan dengan sistem pengelolaan pengaduan secara umum, namun jelas dan terkoordinasi dengan sistem pengelolaan dan pelayanan informasi. Bentuknya adalah prosedur yang mudah dan sederhana, serta memiliki kejelasan bagi pengguna pelayanan informasi mengenai pejabat yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan, tata cara penyelesaian dan jangka waktu yang diperlukan. Sistem yang efektif harus berujung pada penyelesaian yang jelas dan tindakan korektif yang sesuai bagi pengguna pelayanan informasi.

³⁴ Dalam UU Keterbukaan Informasi Publik, pejabat ini diistilahkan sebagai Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi.

5. Meningkatkan Pemahaman Masyarakat akan Kegunaan dan Kebutuhan Informasi Pengadilan

Meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap informasi pengadilan memberikan keuntungan tidak saja bagi masyarakat, tetapi juga bagi Pengadilan sebagai sebuah organisasi yang terus-menerus belajar, berkembang dan mengikuti tuntutan zaman (*learning organization/ knowledge based organization*). Dengan disediakannya informasi yang dibutuhkan masyarakat oleh Pengadilan, misalnya informasi tentang prosedur beracara atau biaya perkara, maka masyarakat akan terbantu mendapatkan akses untuk memperoleh keadilan serta membantu sistem pengawasan pengadilan oleh masyarakat. Di sisi lain, Pengadilan juga akan memperoleh manfaat karena baik permintaan informasi maupun informasi hasil pengawasan masyarakat dapat dijadikan masukan untuk terus-menerus memperbaiki kinerjanya.

BAB VII PENUTUP

Perubahan kondisi menuntut kemampuan organisasi dalam menangkap fenomena perubahan, menganalisis dampaknya, dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi perubahan. Organisasi yang tidak siap menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan akan menghadapi masalah, bahkan tidak akan bisa bertahan lama.

Perubahan kondisi juga dihadapi oleh Badan Peradilan. Banyak permasalahan timbul akibat adanya perubahan kondisi yang harus dihadapi oleh Badan Peradilan. Permasalahan tersebut mulai dari permasalahan manajemen dan kepemimpinan, proses peradilan, pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan dan aset, kepuasan pengguna jasa pengadilan, keterjangkauan jasa pengadilan sampai dengan ketidakpercayaan masyarakat terhadap Badan Peradilan.

Sedangkan perubahan kondisi yang mengharuskan Badan Peradilan untuk secara cepat menyesuaikannya adalah adanya gerakan Reformasi Birokrasi Nasional. Gerakan ini menuntut pembaruan mendasar di bidang organisasi dan SDM. Tujuannya adalah mengubah pola pikir dan budaya kerja di lingkungan K/L dan Pemda. Tantangan terbesar bagi MA sebagai *pilot project* RB adalah bahwa MA diharapkan mengikuti arahan RB dan dapat menjadi contoh bagi K/L lain yang berhasil melaksanakan RB.

Oleh karena itu, untuk mengantisipasi permasalahan yang timbul dan menghadapi perubahan kondisi pada 25 tahun ke depan, Badan Peradilan mempersiapkan Cetak Biru Pembaruan Peradilan 2010-2035. Selain alasan di atas, Cetak Biru ini juga disusun untuk mewujudkan visi baru MA, yaitu “Terwujudnya Badan Peradilan Indonesia yang Agung”.

Proses penyusunan Cetak Biru MA RI 2010-2035 ini sudah melibatkan berbagai pihak, terutama para pemangku kepentingan utama. Keterlibatan para pihak tersebut melalui berbagai cara, di antaranya sebagai narasumber dalam *focus group discussion* (FGD), mitra diskusi,

mengisi kuesioner dan sebagai narasumber wawancara. Pemangku kepentingan internal yang terlibat mulai dari pimpinan, hakim agung, hakim dan aparaturnya di MA dan badan-badan peradilan di bawahnya. Sedangkan pemangku kepentingan eksternal yang terlibat mulai dari akademisi, lembaga penegak hukum lain, organisasi non-pemerintah, asosiasi profesi, sampai dengan masyarakat umum. Dengan demikian, Cetak Biru ini merupakan hasil olahan dan perumusan dari ide dan pemikiran yang berkembang di kalangan pemangku kepentingan utama Badan Peradilan.

Pendekatan penyusunan tersebut dilakukan tidak lain supaya Cetak Biru yang dihasilkan bukan merupakan kumpulan ide di awang-awang. Cetak Biru diharapkan benar-benar menjadi dokumen yang memberikan arahan pembaruan Badan Peradilan yang sejalan dengan arahan RB dan dapat diimplementasikan serta menghasilkan pembaruan yang dapat dirasakan dan dinikmati oleh pencari keadilan. Mengingat banyaknya pihak yang terlibat dalam proses penyusunannya, maka sudah menjadi kewajiban Badan Peradilan untuk menjadikan Cetak Biru ini sebagai arahan pembaruan dan berkomitmen penuh untuk secara serius mengimplementasikannya.

Keberhasilan implementasi Cetak Biru ini tidak mutlak di tangan Badan Peradilan, melainkan masih tergantung dari dukungan pihak lain, terutama: (1) DPR sebagai penyusun undang-undang yang berkaitan dengan pengelolaan Badan Peradilan; (2) Pemerintah sebagai pemegang sumber daya yang mendukung pengelolaan Badan Peradilan; (3) lembaga penegak hukum lain sebagai mitra pelaksanaan tugas Badan Peradilan; dan (4) masyarakat sebagai pemangku kepentingan kunci dan pengguna Badan Peradilan. Tanpa dukungan pihak-pihak tersebut, maka Cetak Biru ini niscaya tidak akan dapat diimplementasikan dengan baik.

Cetak Biru ini bukan merupakan dokumen sempurna tanpa cela, walaupun proses penyusunannya sudah melibatkan berbagai pihak dan mempertimbangkan semua aspek. Masukan dan kritik yang konstruktif dari masyarakat akan dapat menyempurnakan Cetak Biru ini. Akhir kata,

semoga Cetak Biru ini dapat benar-benar menjadi arahan pelaksanaan pembaruan peradilan dan hasilnya dapat dinikmati oleh pencari keadilan.

BAHAN BACAAN

Buku/Jurnal/Laporan Penelitian

Daya Dimensi Indonesia, PT. *Laporan Hasil Organizational Diagnostic Assesment (ODA), Saraseban MARI, Rapat Konsinyasi Tim Perumus dan Pendamping*. Jakarta: PT Daya Dimensi Indonesia, 2009.

Juwana, Hikmahanto. 2003. “Memikirkan Kembali Sistem Pendidikan Hukum di Indonesia”. *JENTERA* edisi khusus.

Komisi Hukum Nasional RI. *Laporan Penelitian Membangun Sistem Pendidikan dan Pelatihan Hakim*. Jakarta: Komisi Hukum Nasional RI, 2005.

_____. *Cetak Biru Pembaruan Peradilan*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2003.

Mahkamah Agung RI. *Kertas Kerja Pembaruan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Hakim*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2003.

_____. *Laporan Tahunan Mahkamah Agung Republik Indonesia Tahun 2006*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2007.

_____. *Laporan Tahunan Mahkamah Agung Republik Indonesia Tahun 2007*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2008.

_____. *Laporan Tahunan Mahkamah Agung Republik Indonesia Tahun 2008*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2009.

_____. *Laporan Tahunan Mahkamah Agung Republik Indonesia Tahun 2009*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2010.

Puslitbang Hukum & Peradilan MA RI. *Naskah Akademis Pembatasan Kasasi*. Jakarta: Puslitbang Hukum & Peradilan MA RI, 2004.

Tirtaamidjaja. *Kedudukan Hakim dan Djaksa dan Atjara Pemeriksaan Perkara Pidana dan Perdata*. Jakarta: Penerbit Djambatan, 1953.

Peraturan Perundang-undangan

Republik Indonesia. *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 dan Perubahannya*.

_____ *Undang-Undang tentang Susunan dan Kekuasaan Mahkamah Agung dan Kejaksaan Agung*. UU No. 7 Tahun 1947.

_____ *Undang-Undang tentang Kekuasaan Kehakiman*. UU No. 14 Tahun 1970. LN No.74. TLN No. 2951.

_____ *Undang-Undang tentang Keuangan Negara*. UU No. 17 Tahun 2003. LN. No. 47. TLN No. 4286.

_____ *Undang-Undang tentang Advokat*. UU No. 18 Tahun 2003. LN. No. 49. TLN No. 4288.

_____ *Undang-Undang tentang Perbendaharaan Negara*. UU No. 1 Tahun 2004. LN No.5. TLN No. 4355.

_____ *Undang-Undang tentang Pertanggungjawaban dan Pemeriksaan Keuangan*. UU No. 15 Tahun 2004. LN No. 66. TLN No. 4400.

_____ *Undang-Undang tentang Jabatan Notaris*. UU No. 30 Tahun 2004. LN No. 117. TLN No. 4432.

_____ *Undang-Undang tentang Kekuasaan Kehakiman*. UU No. 48 Tahun 2009. LN. No. 157. TLN No. 5076.

_____ *Undang-Undang tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.*
UU No. 25 Tahun 2004. LN. No. 104. TLN No. 4421.

_____ *Peraturan Pemerintah tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran*
Kementerian Negara/Lembaga. PP. No. 21 Tahun 2004. LN. No.
75. TLN. No. 4406.

Direktur Jenderal Perbendaharaan, Departemen Keuangan RI. *Peraturan*
Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 66/PB/2005 tentang
Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran atas Beban APBN.

Menteri Keuangan RI. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK/2005*
tentang Pedoman Pembayaran dalam Pelaksanaan APBN.

Lampiran 1

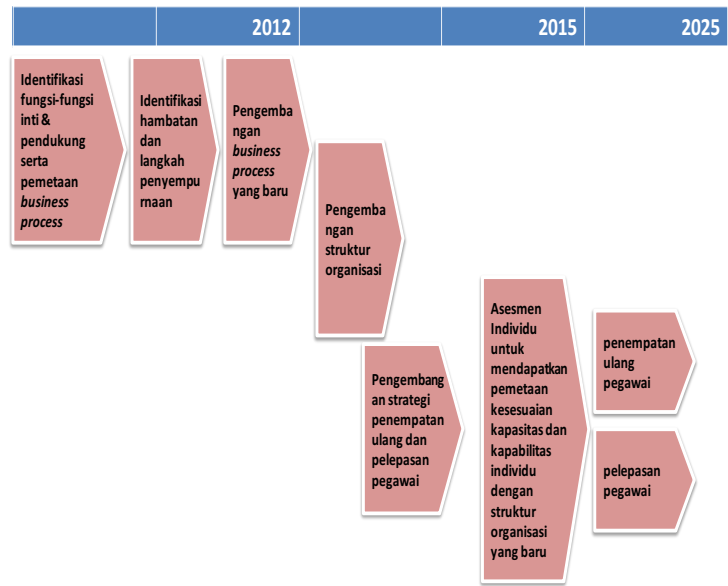
Peta Jalan (*Roadmap*) Pembaruan Badan Peradilan Indonesia
2010-2035

A. Umum

Berbagai agenda pembaruan dalam rangka penerapan cetak biru ini akan dilaksanakan secara bertahap selama 25 tahun. Seluruh agenda ditargetkan selesai pada tahun 2030, sehingga 5 tahun menjelang tahun 2035 adalah masa penerapan secara komprehensif dalam rangka menuju Badan Peradilan yang agung sepenuhnya. Masa penerapan tersebut sekaligus menjadi masa evaluasi menyeluruh terhadap seluruh langkah perubahan yang telah dilakukan.

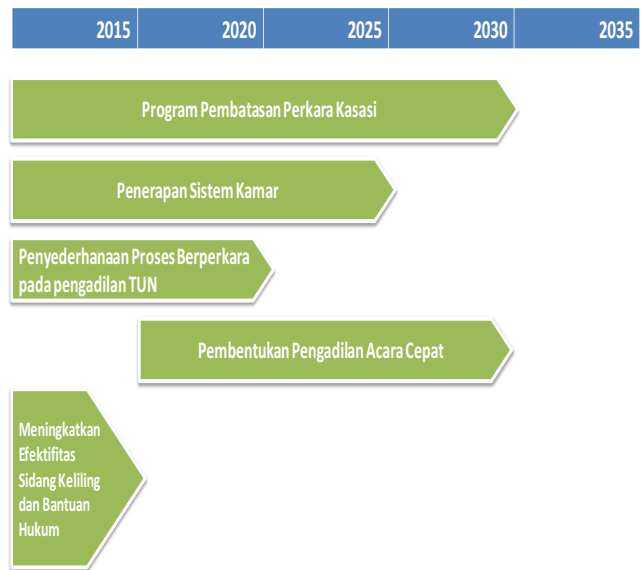


B. Organisasi Peradilan

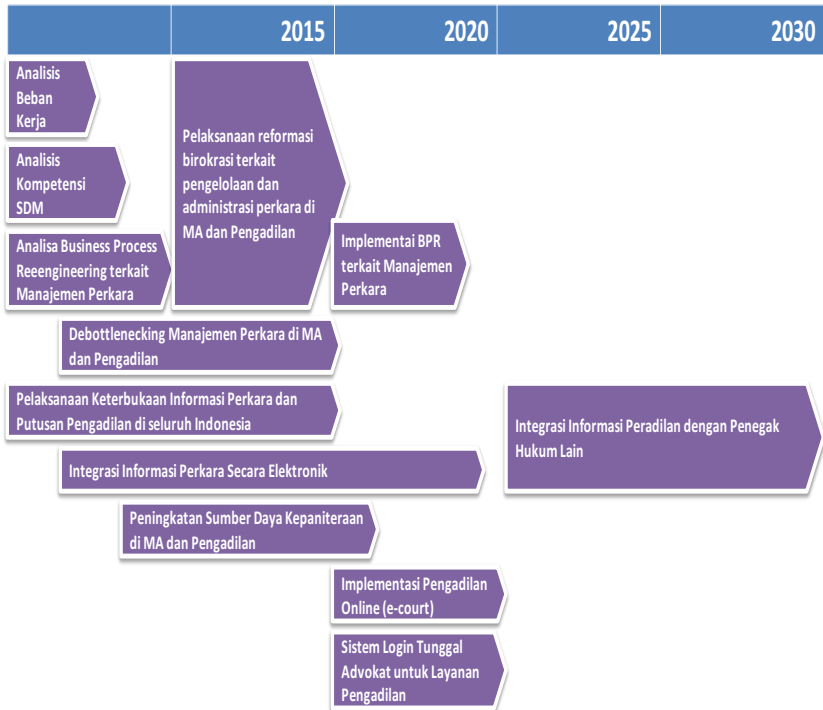


C. Fungsi Teknis dan Manajemen Perkara

1. Fungsi Teknis Peradilan

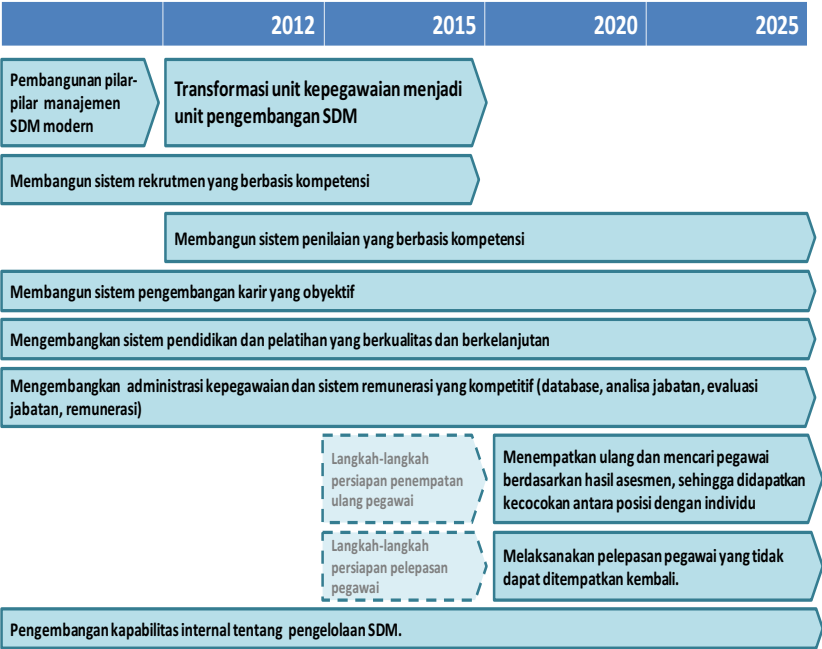


2. Manajemen Perkara



D. Fungsi Pendukung

1. Manajemen SDM



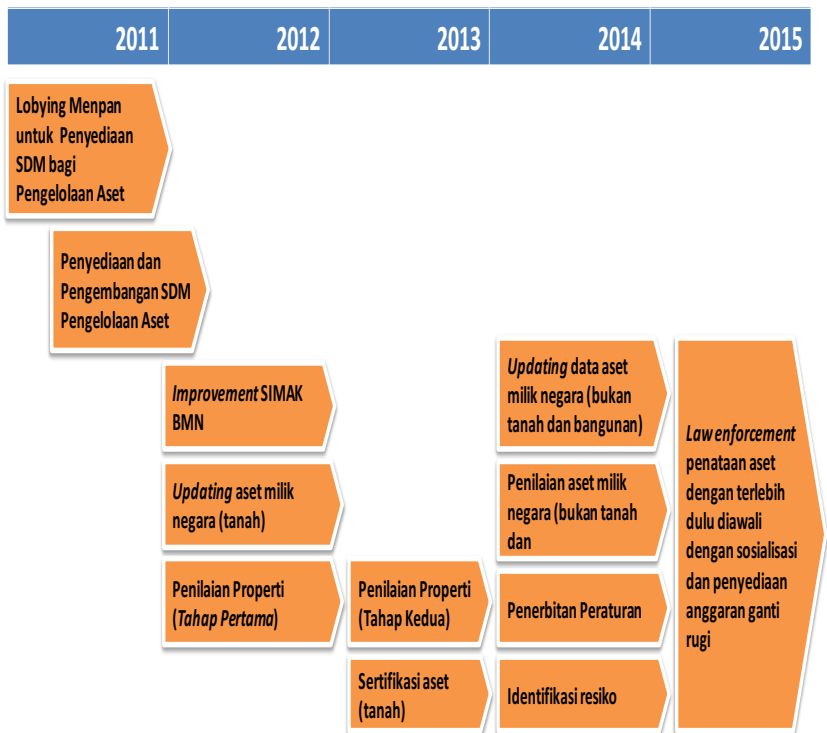
2. Pendidikan dan Pelatihan



3. Pengelolaan Anggaran

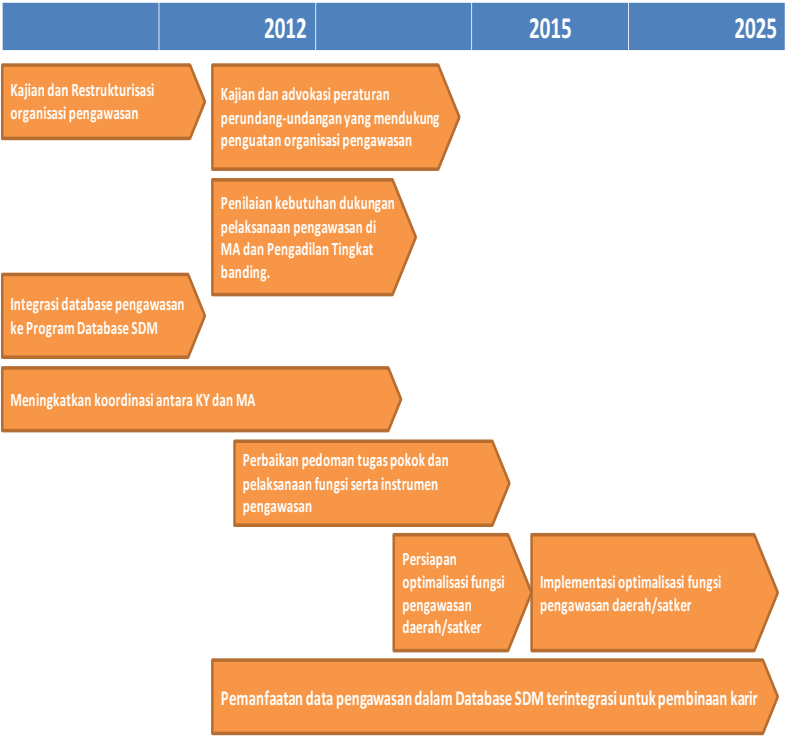


4. Pengelolaan Aset

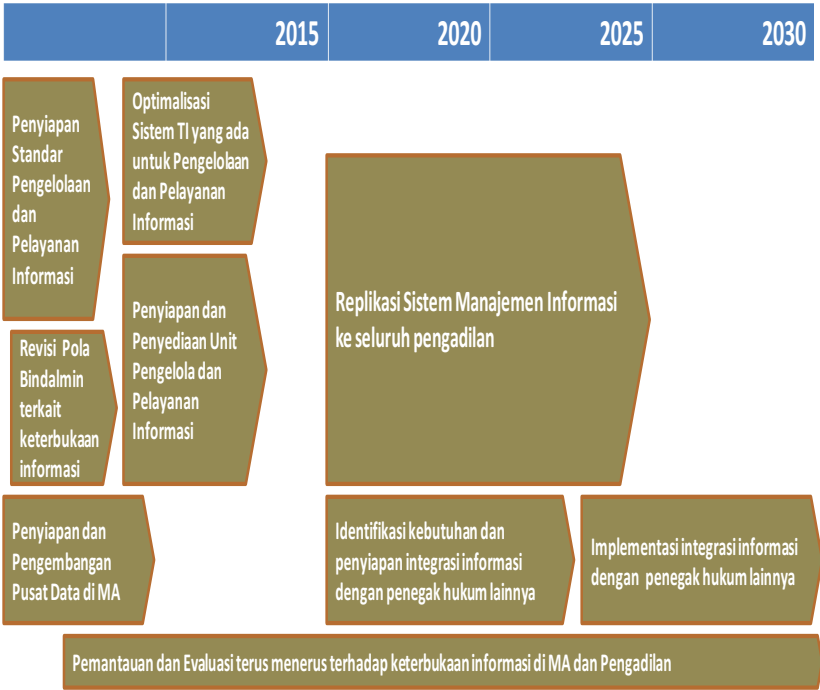


E. AKUNTABILITAS

1. Sistem Pengawasan



2. Sistem Keterbukaan Informasi



Lampiran 2

Struktur Organisasi Tim Pengembangan Cetak Biru Pembaruan Peradilan berdasarkan Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 04A/KMA/SK/I/2010

A. Penanggung Jawab:

1. Ketua MA-RI
2. Wakil Ketua Bidang Yudisial MA-RI
3. Wakil Ketua Bidang NonYudisial MA-RI

B. Tim Pengarah:

Koordinator: : Ketua Muda Urusan Peradilan Tata Usaha Negara MA-RI
Anggota : Ketua Muda Perdata MA-RI
Ketua Muda Perdata Khusus MA-RI
Ketua Muda Pidana MA-RI
Ketua Muda Pidana Khusus MA-RI
Ketua Muda Urusan Peradilan Agama MA-RI
Ketua Muda Urusan Peradilan Militer MA-RI
Ketua Muda Pengawasan MA-RI
Ketua Muda Pembinaan MA-RI
Wakil Koordinator Tim Pembaruan MA-RI
Prof. Rhenald Kasali, Ph.D.
Mas Achmad Santosa S.H., LL.M.
Prof. Dr. Ningrum Sirait, S.H., M.LI.

C. Tim Penyusun yang terdiri dari:

Koordinator : Widayatno Sastro Hardjono, S.H., M.Sc. (Ketua Muda Bidang Pembinaan MA-RI)

- Wakil Koordinator : 1. Panitera MA-RI
2. Drs. H. M. Rum Nessa, S.H., M.H. (Sekretaris MA-RI)
- Sekretariat Tim : 1. Drs. Hariri Y.S., S.H., M.H., MM.
Penyusun : 2. Nursani, S.H.
merangkap anggota : 3. Ardaning Sandrawati, S.H., M.Pd. (Biro Perencanaan, Organisasi dan Tata Laksana MA-RI)
- Bendahara : 1. Margayani (Kasubag Anggaran dan Perbendaharaan Kepaniteraan MA-RI).
2. Sunarti
3. S. T. R. Kris Nugroho, S.H.
- Anggota : 1. Dirjen Badan Peradilan Umum MA-RI
2. Dirjen Badan Peradilan Agama MA-RI
3. Dirjen Urusan Peradilan TUN dan Militer MA-RI
4. Kepala Badan Urusan Administrasi Umum MA-RI
5. Kepala Badan Pengawasan MA-RI
6. Kepala Badan Litbang Diklat MA-RI
7. H.R. Anton Suyatno, S.H., M.H. (Sekretaris Panitera MA-RI)
8. Ketua Pengadilan Tinggi Banjarmasin
9. H. Rivai Rasyad, S.H. (Ketua Pengadilan Tinggi Makasar)
10. Sarehwiyono M., S.H., M.H. (Ketua Pengadilan Tinggi Semarang)
11. Drs. H. M. Zainal Imamah, S.H., M.H. (Ketua Pengadilan Tinggi Agama Bandung)
12. Drs. H. Wildan Suyuthi, S.H., M.H. (Ketua Pengadilan Tinggi Agama Bengkulu)

13. Drs. H. Khalilurrahman, S.H., MBA., M.H.
(Ketua Pengadilan Tinggi Agama DKI Jakarta)
14. H. Arfani Mansur, S.H., M.H. (Wakil Ketua
Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Medan)
15. Istiwibowo, S.H. (Wakil Ketua Pengadilan
Tinggi Tata Usaha Negara Makasar)
16. Sudarto Radyosuwarno, S.H. (Ketua Pengadilan
Tinggi Tata Usaha Negara Jakarta)
17. Kolonel CHK Djodi Suranto, S.H., M.H.
(Hakim Tinggi pada Badan Pengawasan MA-
RI)
18. Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis
Peradilan MA-RI)
19. Prof. Dr. Basuki Rekso Wibowo, S.H., M.S.
(Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan
MA-RI)
20. Mayjen TNI Drs. Burhan Dahlan, S.H., M.H.
(Anggota Pokkimmiltama pada Dilmiltama)
21. Suhadi, S.H., M.H. (Panitera Muda Pidana
Khusus MA-RI)
22. Benar Sihombing, S.H., M.Hum.
23. Siti Nurdjanah, S.H., M.H. (Direktur
Pembinaan Tenaga Teknis Dirjen Badan
Peradilan Umum MA-RI)
24. Kolonel CHK Santoso, S.H., M.H. (Direktur
Pranata dan Tata Laksana Militer)
25. Drs. H. Amran Suadi, S.H., M.H., MM.
(Inspektur Wilayah I, Badan Pengawasan MA-
RI)
26. Nurhadi, S.H., M.H. (Kepala Biro Hukum dan
Humas MA-RI)
27. Kadar Slamet, S.H., M.Hum. (Hakim Tinggi
Pengawasan)
28. Setiawan Hartanto, S.H. (Irwil IV, Badan
Pengawasan MA RI)

29. H. Andi Samsan Nganro, S.H., M.H. (Hakim Tinggi Pengadilan Tinggi DKI)
30. Dr. Abdullah, S.H., M.S. (Hakim Yustisial pada Balitbang Diklat MA-RI)
31. Ketua Pengadilan Negeri Jakarta Pusat
32. Dr. Ahmad Mujahidin, M.H. (Pengadilan Agama Jember)
33. R. Parto Hutomo D., S.H., MM.
34. Herry Lesmono, S.H., M.H. (Kabag Umum Kepaniteraan MA-RI)
35. Sutisna, S.Sos, M.Pd (Kepala Bagian Penyusunan Rencana Anggaran MA-RI)
36. Joko Upoyo Pribadi, S.H. (Kepala Bagian Pemeliharaan Sarana dan Informatika MA-RI)
37. Sugeng Riyono, S.H. (Hakim Pengadilan Jakarta Pusat)
38. Miharti Verliani, S.H., M.H. (Kasubbag Tata Usaha)
39. Soltoni Mohdally, S.H., M.H.
40. Dr. H. Supandi, S.H., M.Hum.
41. Adriani Nurdin, S.H., M.H.

D. Tim Pendamping

Koordinator : Wiwiek Awiati, S.H., M.Hum. (Tim Asistensi Pembaruan Peradilan)

Anggota : 1. Agung Hendarto, S.E.
 2. Herni Sri Nurbayanti, S.H., M.A.
 3. Aria Suyudi, S.H., LL.M.
 4. Haemiwan Fathoni, S.Kom.
 5. Fifiek Mulyana, S.H., LL.M.
 6. Dian Rosita, S.H., M.A.
 7. Prayekti Murharjanti, S.H., M.Sc.
 8. Imam Nasima, LL.M.

9. Hasril Hertanto, S.H., M.H.
10. Arief Adhi Sanjaya
11. Seruni Lissari, S.H.
12. Konsultan Manajemen

- E. Nara Sumber :
1. Prof. Rehngena Purba, S.H. (Hakim Agung MA-RI)
 2. Prof. Dr. Abdul Ganie Abdullah, S.H. (Hakim Agung MA-RI)
 3. Dr. Syamsul Maarif, S.H., LL.M. (Hakim Agung MA-RI)
 4. Ansyahrul, S.H., M.Hum. (Ketua Pengadilan Tinggi Jakarta)
 5. Suparno, S.H, M.H.
 6. Prof. Dr. Mardjono Reksodipoetro, S.H., M.A.
 7. Dr. Nono Anwar Makarim S.H., LL.M.
 8. Dra. Judhi Kristantini
 9. Egi Sutjiati , A.K., MDA.
 10. Para ahli dari luar MA-RI yang akan ditentukan kemudian