

Abstrak

Reformasi birokrasi merupakan salah satu amanat masyarakat di era reformasi, setelah sekian lama bergumul dengan kehidupan berbangsa dan bernegara di Orde Baru. Sebagai entitas penentu jalannya pemerintahan yang baik, birokrasi memegang peranan penting dalam mendukung jalannya pemerintahan, termasuk di Komisi Pemilihan Umum (KPU). Sementara itu, Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di institusi ini selain birokrat aparatur masyarakat sipil, tetapi juga anggota KPU yang dipilih setiap lima tahun sekali sesuai dengan ketentuan undang-undang yang berlaku dari periode ke periode.

Dalam perjalanannya, kepemimpinan “dua kamar” dalam institusi KPU tidak jarang menimbulkan masalah pelik dalam pengelolaan berbasis kinerja untuk mensukseskan Pemilu di Indonesia, sehingga pembaruan birokrasi di KPU perlu dilakukan dengan percepatan reformasi birokrasi sumber daya manusia. Hal ini dilakukan KPU untuk mencari desain kelembagaan untuk penguatan demokratisasi di Indonesia. Salah satu model percepatan pencapaian tujuan reformasi birokrasi ini yang ditawarkan dalam tulisan ini adalah melalui pemimpin lembaga yang memimpin reformasi dalam tubuh KPU, dengan peningkatan kapasitas individu, lembaga dan sistem.

Kata Kunci: KPU, Birokrasi, Reformasi, SDM

Kata Pengantar

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih saya dapat menyelesaikan karya tulis yang berjudul Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia KPU: Desain Kelembagaan Untuk Penguatan Demokratisasi Di Indonesia.

Karya tulis ini dibuat dalam rangka berpartisipasi melaksanakan evaluasi Pemilu 2019 yang diselenggarakan oleh Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia dengan program *Call for Paper* dengan tujuan mencoba memberikan masukan kepada *stakeholders* terkait, terkhusus Komisi Pemilihan Umum dalam rangka perbaikan sumber daya manusia.

Sebagai salah satu unsur penyelenggara Pemilu yang diberi amanah bertugas di KPU, maka bentuk tulisan ini sekaligus sebagai otokritik demi perbaikan kelembagaan. Semoga dapat memberi manfaat bagi yang membacanya.

Perkenankan saya mengucapkan apresiasi terhadap pimpinan di KPU Republik Indonesia atas inisiasinya secara akademis mengajak agar bisa mengejawantahkan segala pemikiran dalam bentuk tulisan, kepada para kolega di KPU Provinsi DKI Jakarta, dan semua pihak yang telah memberikan masukan dan kritik terhadap tulisan ini.

Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan permintaan maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan. Penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi menyempurnakan penulisan karya ini.

Jakarta, 18 Oktober 2019
Betty Epsilon Idroos

**REFORMASI BIROKRASI SUMBER DAYA MANUSIA KPU:
DESAIN KELEMBAGAAN UNTUK PENGUATAN
DEMOKRATISASI DI INDONESIA**

Betty Epsilon Idroos
Ketua KPU Provinsi DKI Jakarta Periode 2018-2023
bettyidroos@gmail.com

Menilik persoalan sumber daya manusia di Komisi Pemilihan Umum tentu bukanlah soal yang baru, terlebih jika pernah berada di dalam tubuhnya sebagai penyelenggara ataupun sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri. Persoalan pelik ini dirasakan merata sampai ke tingkat Kabupaten/Kota.

Sebagai institusi negara yang dilindungi keberadaannya dalam Undang-Undang Dasar 1945, Komisi Pemilihan Umum sebagai salah satu entitas penyelenggara seyogyanya sudah harus *firmed* terkait posisi dan pengembangan Sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Sumber daya manusia yang bekerja di institusi ini terdiri atas Ketua merangkap Anggota, Anggota Komisi Pemilihan Umum, Aparatur Sipil Negara dan tenaga honorer/pendukung.

Pembahasan amandemen UUD 1945 terkait eksistensi suatu komisi pemilihan umum dibahas pada amandemen ketiga UUD 1945 dalam Sidang MPR pada November 2001 yang juga merumuskan dalam Bab VIIB terkait Pemilihan Umum, Pasal 22E ayat ke (5) disebut bahwa Pemilihan Umum diselenggarakan oleh suatu komisi pemilihan umum yang bersifat nasional, tetap dan mandiri. Artinya sudah 18 (delapan belas) tahun sejak dirumuskan, persoalan mencari bentuk kinerja KPU termasuk di dalamnya pembahasan sumber daya manusianya terus menerus mencari format terbaik dan kerap menjadi persoalan pelik.

Sementara itu, sebagai suatu proses, reformasi birokrasi dirasa berjalan amat lambat tidak terkecuali dalam tubuh institusi Komisi Pemilihan Umum secara nasional. Sementara itu reformasi birokrasi merupakan suatu proses dan tuntutan yang tidak bisa ditunda lagi. Sebab birokrasi pada hakikatnya adalah mesin negara (*the machine of state*) untuk

merealisasikan tujuan negara yang termaktub dalam konstitusi (Tri Widodo: 2005).

Lebih lanjut juga disampaikan bahwa inti dari birokrasi adalah SDM aparatur, sehingga peningkatan kompetensi individual dan kompetensi jabatan sumber daya manusia (struktural dan fungsional), serta pembenahan perilaku dan etika penyelenggara perlu mendapat perhatian serius sebagai bagian integral dari proses reformasi birokrasi.

Tulisan ini mencoba untuk menjawab sejauh apa kepentingan reformasi birokrasi di dalam tubuh KPU sudah terlalui dan apa saja yang harus dilakukan untuk perbaikannya secara tepat dan cepat demi perbaikan sistemik dalam organisasi. Selain juga mencoba menggambarkan posisi keberadaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya dan memberikan rekomendasi bentuk reformasi birokrasi yang dapat dilakukan untuk juga menjawab persoalan hubungan antara Anggota dan sekretariat dalam upaya reformasi birokrasi sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya sebagai alternatif desain kelembagaan dalam rangka penguatan demokratisasi di Indonesia.

Rekrutmen Anggota Komisi Pemilihan Umum: Disain Konstitusi dari Masa ke Masa

Sebagai institusi negara yang dilindungi keberadaannya dalam Undang-Undang Dasar 1945, Komisi Pemilihan Umum sebagai entitas penyelenggara Pemilihan Umum di Indonesia seyogyanya sudah harus memiliki mekanisme rekrutmen Komisioner secara terukur dan sistemik untuk mendapatkan sumber daya manusia penyelenggara yang terbaik. Namun di sisi lain, rekrutmen Anggota KPU pasca reformasi sudah mengalami beberapa metode dalam hal menghasilkan generasi ke generasi penyelenggara Pemilihan Umum. Rekrutmen yang dilakukan menyesuaikan dengan Undang-Undang terkait Pemilu dan Penyelenggara Pemilihan Umum yang selalu berganti menjelang terlaksananya Pemilihan Umum.

Sejak Indonesia menjalani era reformasi di tahun 1998, regenerasi keterpilihan Anggota KPU mengalami beberapa metode pergantian. Beberapa persyaratan Calon Anggota Komisi Pemilihan Umum dari periode

ke periode, kecuali pada periode pertama yang berasal dari wakil partai politik dan Pemerintah digambarkan perubahan persyaratannya dalam tabel di bawah ini sebagai berikut.

Tabel 1. Persyaratan Calon Anggota Komisi Pemilihan Umum Periode ke Periode

Kriteria	UU 7/2017 Periode Kelima	UU 15/2011 Periode Keempat	UU 22/2007 Periode Ketiga	UU 12/2003 Periode Kedua
Persamaan	WNI Setia kepada Pancasila sebagai dasar negara, Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dan cita-cita Proklamasi 17 Agustus 1945. Mempunyai integritas pribadi yang kuat, jujur, dan adil. Tidak pernah dipidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih. Bersedia bekerja sepenuh waktu. Bersedia tidak menduduki jabatan politik, jabatan di pemerintahan dan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah selama masa keanggotaan apabila terpilih.			
Perbedaan				
Usia Minimum	Usia: KPU RI 40 KPU Prov 35 KPU KK 30	Usia: KPU RI 35 KPU Prov 30 KPU KK 30	Usia: KPU RI 35 KPU Prov 30 KPU Prov 30 Atau <i>incumbent</i>	Tidak diatur ekspilisit
Kompetensi	Memiliki pengetahuan dan keahlian yang berkaitan dengan Penyelenggaraan Pemilu, ketatanegaraan dan kepartaian.	Memiliki pengetahuan dan keahlian yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pemilu.	Memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang tertentu yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pemilu atau memiliki pengalaman sebagai penyelenggara Pemilu.	Memiliki pengetahuan yang memadai tentang sistem kepartaian, sistem dan proses pelaksanaan Pemilu, sistem perwakilan rakyat, serta memiliki kemampuan kepemimpinan
Minimum Pendidikan	S1 untuk KPU dan KPU Provinsi SLTA untuk KPU KK	S1 untuk KPU dan KPU Provinsi SLTA untuk KPU KK	S1 untuk KPU dan KPU Provinsi SLTA untuk KPU KK	Tidak diatur
Kesehatan	Mampu secara jasmani dan rohani dan bebas penyalahgunaan narkotika.	Mampu secara jasmani dan rohani.	Sehat jasmani dan rohani.	
Domisili	Domisili di Negara NKRI untuk KPU, di wilayah Provinsi			Domisili dalam

	untuk KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk Anggota KPU Kabupaten/Kota dibuktikan dengan KTP.			wilayah Republik Indonesia yang dibuktikan dengan KTP
Jabatan lain	Mengundurkan diri dari keanggotaan partai politik minimum 5 (lima) tahun pada saat mendaftar sebagai calon; mundur pemerintahan, dan/atau badan usaha milik dan negara/badan usaha milik daerah pada saat mendaftar sebagai calon;	Mengundurkan diri dari keanggotaan partai politik, jabatan politik, jabatan di pemerintahan, dan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah pada saat mendaftar sebagai calon.	Tidak pernah menjadi anggota partai politik yang dinyatakan dalam surat pernyataan yang sah atau sekurang-kurangnya dalam jangka waktu 5 (lima) tahun tidak lagi menjadi anggota partai politik yang dibuktikan dengan surat keterangan dari pengurus partai politik yang bersangkutan;	Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik;
Hubungan Perkawinan	Tidak berada dalam satu ikatan perkawinan dengan sesama Penyelenggara Pemilu		Tidak diatur	
Tambahan	Tidak terlibat ormas saat terpilih dan menjadi Anggota KPU	-	-	Mempunyai komitmen dan dedikasi terhadap suksesnya Pemilu, tegaknya demokrasi dan keadilan; Berhak memilih dan dipilih;

Sumber: dirangkum dari Undang-Undang terkait.

Berikut daftar Ketua Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia dari periode ke periode.

Tabel 2. Ketua Komisi Pemilihan Umum dari Periode ke Periode

Periode	Tahun	Nama Ketua	Keterangan
Pertama	1999 s/d 2001	Rudini	Unsur Pemerintah
Kedua	2001 s/d 2005	Nazaruddin Sjamsuddin	
	2005 s/d 2007	Ramlan Surbakti	Plt.
Ketiga	2007 s/d 2012	Abdul Hafiz Anshari	
Keempat	2012 s/d 2016	Husni Kamil Manik	Meninggal Dunia
	2016	Hadar Nafiz Gumay	Plt
	2016 s/d 2017	Juri Ardiantoro	
Kelima	2017 s/d 2022	Arief Budiman	

Sekretariat Komisi Pemilihan Umum dari Periode ke Periode

Sekretariat pada pokoknya dibentuk adalah dalam rangka memberikan dukungan teknis dan administrasi pada suatu institusi. Sekretariat Jenderal adalah unsur pembantu pemimpin atau pimpinan pada Kementerian atau Lembaga Negara untuk menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungannya.

Sekretariat Jenderal adalah Sekretariat pada Kementerian atau Lembaga Negara yang menangani urusan pemerintahan yang nomenklatur kementeriannya dan ruang lingkupnya disebutkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Jelaslah bahwa Komisi Pemilihan Umum eksistensinya diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Letak persoalan terkait dengan hubungan kinerja antara kesekretariatan dengan Pimpinan dalam kelembagaan ini banyak mengalami persoalan termasuk di wilayah. Namun sebelum membahas ini lebih dalam, ada baiknya mendudukan posisi kesekretarian dalam tubuh Komisi Pemilihan Umum jika dilihat dari Undang-Undang yang menaungi di masing-masing Periode Komisi Pemilihan Umum sebagaimana sudah dijelaskan di atas.

Periode pertama, unsur kesekretariatan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1999 bahwa dalam melaksanakan tugasnya KPU dibantu oleh sebuah Sekretariat Umum yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Umum, dibantu seorang Wakil Sekretaris Umum.

Periode kedua, unsur kesekretariatan disebut dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2003 bahwa dalam menjalankan tugasnya, KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota mempunyai sekretariat berdasarkan usul KPU sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sekretariat Jenderal KPU dipimpin oleh Sekretaris Jenderal dan dibantu oleh Wakil Sekretaris Jenderal. Sekretaris Jenderal dan Wakil Sekretaris Jenderal dipilih oleh KPU dari masing-masing 3 (tiga) orang calon yang diajukan oleh pemerintah dan selanjutnya ditetapkan dengan

Keputusan Presiden. Sementara itu, pegawai sekretariat jenderal diisi oleh pegawai negeri sipil.

Periode ketiga, unsur kesekretariatan secara eksplisit dan lebih terstruktur mengatur terkait keorganisasian sekretariat Komisi Pemilihan Umum dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum. Sekretariat Jenderal KPU dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan dibantu oleh seorang Wakil Sekretaris Jenderal. Calon Sekretaris Jenderal dan Wakil Sekretaris Jenderal diusulkan oleh KPU masing-masing sebanyak 3 (tiga) orang kepada Presiden di mana sebelumnya KPU harus terlebih dahulu berkonsultasi dengan Pemerintah.

Sekretaris Jenderal KPU bertanggung jawab kepada KPU. Pegawai Sekretariat Jenderal adalah pegawai negeri sipil dan tenaga profesional lain yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan atas persetujuan KPU. Sementara itu sekretariat KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang sekretaris yang merupakan pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan.

Periode keempat, pada Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum disebutkan bahwa Sekretariat Jenderal KPU, sekretariat KPU Provinsi, dan sekretariat KPU Kabupaten/Kota bersifat hierarkis di mana Pegawai KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota berada dalam satu kesatuan manajemen kepegawaian. Makna satu manajemen yang disebut di atas adalah bahwa berada di bawah pengendalian Sekretariat Jenderal KPU dan bukan pegawai dari lembaga/kementerian atau lembaga pemerintah nonkementerian lain atau pegawai pemerintah daerah. Artinya kepegawaian KPU adalah mandiri, tidak lagi direkrut atau dipinjamkan dari kementerian atau kelembagaan lain.

Tidak ada lagi jabatan Wakil Sekretaris Jenderal di periode ini. Calon Sekretaris Jenderal KPU diusulkan oleh KPU sebanyak 3 (tiga) orang kepada Presiden, di mana dalam pengusulan calon Sekretaris Jenderal, KPU harus terlebih dahulu berkonsultasi dengan Pemerintah. Presiden kemudian akan memilih 1 (satu) orang Sekretaris Jenderal KPU dari calon yang diajukan

oleh KPU sebagaimana dimaksud dan ditetapkan dengan Keputusan Presiden. Sekretaris Jenderal KPU bertanggung jawab kepada Ketua KPU.

Periode kelima, yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pemilihan Umum bahwa dalam hal mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU dan jajarannya dibentuk Sekretariat yang bersifat hierarkis di mana pegawai KPU, sekretariat KPU Provinsi, dan sekretariat KPU Kabupaten/Kota berada dalam satu kesatuan manajemen kepegawaian. Sekretariat Jenderal KPU dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal, yang dibantu oleh paling banyak 3 (tiga) deputi dan 1 (satu) Inspektur Utama. Sekretaris Jenderal KPU bertanggung jawab kepada Ketua KPU.

Realita Lapangan: Dua “Kamar” Dalam Satu Kelembagaan

Persoalan perdebatan atau konflik antara komisioner dan sekretariat bukan merupakan hal yang baru dalam tubuh Komisi Pemilihan Umum sejak didirikan. Secara internal dalam tubuh Komisi Pemilihan Umum hal ini memang agak tabu dibicarakan jika dan hanya jika disebabkan menjaga keharmonisan kelembagaan.

Namun, persoalan ini juga harus dibicarakan secara ilmiah untuk mendapatkan bentuk dan koordinasi komunikasi terbaik sebagai salah satu usaha reformasi birokrasi dalam menjalankan roda organisasi demi demokratisasi yang lebih baik. Komisi Pemilihan Umum sebagai suatu entitas kelembagaan dituntut untuk bekerja profesional, transparan dan berintegritas. Capaian atas harapan publik sebagaimana dimaksud juga diperlukan kerja sama yang terkonsolidasi dan harmoni antara Komisioner dan pihak sekretariat tentunya.

Puncak utama persoalan dua kamar kekuasaan ini adalah pada saat DKPP (Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu) menengarai ketidakharmonisan antara Kesekretariatan dengan Komisioner pada periode keempat dalam tulisan ini, dimana DKPP memutuskan bahwa Sekretariat Jenderal KPU terbukti melakukan pelanggaran kode etik. Terhadap Bapak Suropto Bambang Setiadi selaku Sekjend, Bapak Asrudi Trijono selaku Wakil Sekjend, yang sekaligus menjadi Ketua Pokja Verifikasi Partai Politik

saat itu, Ibu Nanaik Suwarti selaku Kepala Biro Hukum KPU serta Bapak Teuku Saiful Bahri Johan selaku Wakil Kepala Biro Hukum yang direkomendasikan oleh KPP untuk diberhentikan dari jabatannya dan dikembalikan kepada instansi asalnya.

Saat itu, salah satu Komisioner KPU Ibu Ida Budhiati mengungkapkan bahwa ada pertentangan persepsi antara kelompok komisioner dan setjen. Ida mengatakan bahwa Setjen KPU telah melakukan pembangkangan birokrasi dengan tidak mendukung tugas dan fungsi KPU saat melakukan proses verifikasi partai politik peserta Pemilu. Bentuk pembangkangan tersebut, salah satunya, terlihat dalam peran serta setjen yang tidak menyediakan personel verifikator administrasi parpol, sehingga terpaksa meminta bantuan pegawai negeri sipil (PNS) dari KPU DKI Jakarta.

Namun, kasus serupa bahwa terjadi ketidakharmonisan dan muncul di persidangan tidak terjadi pada lokus KPU tingkat nasional saja. Baru baru ini pada bulan Agustus 2019, DKPP juga melakukan pemberhentian kepada Sekretaris Kabupaten Toli-toli karena terbukti melakukan pelanggaran kode etik dan pedoman perilaku penyelenggara Pemilu. Ditengarai bahwa hal tersebut dikarenakan tidak dibayarkannya honor dan dana operasional PPK Kabupaten Toli-toli selama beberapa bulan tanpa alasan yang jelas. Sanksi peringatan keras juga diberikan terhadap Bendahara dan Kasubbag Keuangan KPU Kabupaten Toli-toli.

Hal serupa yakni sanksi pemecatan terhadap pihak kesekretariatan juga pernah terjadi di KPU Provinsi Lampung pada Pilkada Tahun 2014 (Atek Lis Indriyani: 2017), KPU Serdang Bedagai di Sumatera Utara, KPU Kabupaten Bone, dan juga KPU Kabupaten Tulang Bawang. Demikian juga berdasarkan rangkuman media *online*, ketidakharmonisan pernah terjadi antara Sekretariat dan Komisioner di KPU Kabupaten Bitung, KPU Kabupaten Phakpak Barat, serta Kabupaten Soppeng. Tentu persoalan yang disebut di atas adalah persoalan yang “naik “ke atas”, sementara yang terjadi di lapangan pasti lebih banyak lagi.

Persoalan kejelasan terkait kewenangan yang dimiliki antara Komisioner dan Sekretariat di lapangan perlu menjadi catatan. Dari periode ke periode sebagaimana digambarkan di atas terlihat bahwa persoalan

internal dua “kamar” ini terjadi sudah sejak lama, bahkan saat Komisi Pemilihan Umum periode pertama.

Chusnul Mar’iyah (2007), menggambarkan bahwa pada periode pertama, di dalam menjalankan tugasnya KPU dibantu oleh lembaga sekretariat jendral KPU. Para elit birokrat penyelenggara pemilu saat itu harus *serve two master* (Menteri Dalam Negeri, saat itu dan Anggota KPU). Nasib karir kepegawaian para elit birokrat masih tergantung pada Departemen Dalam Negeri. Namun, para birokrat KPU mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada anggota KPU. Perubahan berikutnya berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 2007 dimana yang seharusnya elit birokrat KPU yang sebelumnya harus *serve two master* harus berubah loyalitasnya adalah kepada anggota KPU. Namun, dalam praktiknya tidak terjadi perubahan kekuasaan dalam menentukan karir kepegawaian dan jabatan para elit birokrat secara utuh oleh KPU.

Proses politik tersebut masih sangat tergantung kepada peran pemerintah terutama DDN dalam menentukan posisi jabatan tertinggi elit birokrat KPU yaitu Sekjen dan Wasekjen. Penentuan Sekjen dan Wasekjen tergantung kepada pilihan Menteri Dalam Negeri yang mengusulkan 3 nama dan KPU memilih satu nama.

Persoalan dua kamar dalam elit Komisi Pemilihan Umum ini tentu berdampak pada kinerja Komisi Pemilihan Umum bahkan sampai ke wilayah Kabupaten/Kota se-Indonesia. Antara mereka yang dipilih dan ditentukan dalam jangka waktu tertentu yang diatur dalam undang-undang (yakni komisionernya) dan juga birokrat aparatur yang bekerja dan berkarir sebagai Aparatur Sipil Negara yang ada di dalamnya. Loyalitas birokrasi sebagai mereka yang bekerja dalam hal melayani publik untuk mengimplementasikan kebijakan dari pembuat kebijakannya perlu diatur lebih dalam dan terukur demi menjaga profesionalitas dan integritas organisasi.

Bahkan sampai saat ini, disebutkan dalam UU bahwa sekretariat dibuat dalam hal mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU pada setiap jajarannya. Namun terlihat bahwa belum ada perubahan yang

mendasar dan signifikan terkait pola hubungan ini jika dilihat dari perubahan Undang-Undang dalam setiap periode KPU.

Sebagaimana tergambarkan dalam proses rekrutmen dan persyaratan Anggota KPU dari periode ke periode yang mengalami beberapa kali perubahan, ternyata juga terjadi politik institusionalisasi pada model birokrasi Komisi Pemilihan Umum pasca reformasi sebagaimana istilah yang disebut Chusnul Mar'iyah.

Secara garis besar bahwa sekalipun dalam Undang-Undang disebutkan bahwa kesekretariatan jenderal bertanggung jawab kepada Ketua KPU, namun pola birokrasi yang ditumbuhkan sering tidak sejalan dengan kebijakan yang diambil bahkan sampai pada tingkatan di bawahnya. Terlebih dalam konteks keanggotaan KPU yang setiap lima tahun berganti, namun birokrat dalam tubuh KPU tetap bertahan pada setiap jenjangnya. Kalimat sindiran yang sering terdengar bahkan disebut pola hubungan antara “penghuni tetap yakni birokrasi aparatur sipil negara, dan penghuni kontrakan, yakni anggota KPU”. Tentu perbaikan secara menyeluruh terkait antara hubungan Anggota dan birokrasi perlu dikaji secara mendalam untuk mendapatkan pola hubungan terbaik dalam hal perbaikan demokratisasi melalui Pemilu di setiap jenjang penyelenggaraannya.

Suatu Ikhtiar Keharusan melalui Reformasi Birokrasi dalam Tubuh KPU

Apapun bentuk posisi dan kewenangan kesekretariatan dari periode ke periode dalam lembaga KPU, sekretariat diisi oleh para aparatur sipil negara yang bekerja dalam lingkaran birokrasi. Karena menurut Eko Prasodjo dalam A. Makmur Makka (ed) (2006) bahwa baik buruknya suatu birokrasi dipengaruhi oleh kualitas kepegawaian negaranya. Untuk menjelaskan posisi kesekretariatan dimaksud, ada beberapa pendapat yang menurut penulis terkait dengan pola perbaikan yang harusnya dilakukan.

Miftah Thoha (2007) menyebutkan bahwa birokrasi pemerintah di Indonesia seringkali diartikan sebagai *officialdom* atau kerajaan karena seringkali jauh dari rakyat. Mereka bekerja dalam pola hierarki sebagai wujud tingkatan otoritas dan kekuasaannya, di mana dalam suatu kerajaan

yang raja rajanya adalah pejabat dari suatu organisasi yang digolongkan modern. Proses komunikasi yang dijalankan didasarkan pada dokumen tertulis (*the files*). Lebih lanjut juga disampaikan bahwa kondisi tersebut juga karena birokrasi pemerintah yang tidak bisa dipisahkan dari praktik kekuasaan.

Miftah Thoha (2007) secara gamblang menyebut bahwa masyarakat kita memandang bahwa birokrasi sebagai barang keramat yang disakralkan karena memegang monopoli pelayanan masyarakat, di sisi lain masyarakat berada dalam posisi yang lemah. Adalah tidak mudah menembus jenjang komunikasi dengan para pejabat birokrat dalam lembaga pemerintahan, juga terkhusus Komisi Pemilihan Umum dan jajarannya.

Senada dengan Thoha, A. Makmur Makka (ed) (2006) juga menyebutkan bahwa birokrasi kita tidak pernah lepas dari praktik primordialisme. Jika seorang pejabat berasal dari partai tertentu adalah bukan rahasia lagi akan terbentuk banyak patronase, penggunaan jabatan untuk memberikan keistimewaan kepada klien tertentu. Kemudian primordialisme ini berkembang ke politisasi birokrasi, dimana jabatan penuh dengan "*political appointment*" dengan tidak memperhatikan lagi sistem meritokrasi.

Pola pikir birokrat sebagai penguasa dan bukan sebagai pelayan publik menyebabkan sulitnya melakukan perubahan kualitas pelayanan. Eko Prasodjo lebih lanjut mengungkapkan bahwa akar permasalahan kepegawaian pada prinsipnya terdiri dari dua hal penting, yakni persoalan internal sistem dan persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalismenya.

Sebagai penyelenggara Pemilu dengan *tagline* KPU melayani, memang dirasakan penting untuk mengubah pola pikir dan mental secara khusus dan mendalam secara sistematis sampai jajaran yang paling bawah bahwa sebagai lembaga publik, KPU adalah sebagai pelayan publik untuk bidang kepemiluan. Hal ini tidak saja harus dilakukan oleh Ketua dan Anggota yang sering disebut sebagai "penghuni tidak tetap", namun juga terlebih terhadap para aparatur sipil negara yang hidup dan berkarir dalam KPU. Perubahan mental sebagai bentuk politisasi birokrasi yang mengganggu

dirinya patron diubah sebagai pelayan, yakni orang atau pihak yang melayani.

Oleh karenanya dalam hal menghadap akar permasalahan kepegawaian yang disebut sebelumnya ada hal hal yang dapat dianalisa dalam subsistem kepegawaiannya. Eko Prasodjo menjelaskan bahwa subsistem kepegawaian sebagaimana dimaksud adalah sistem rekrutmen, penggajian dan *reward*, pengukuran kinerja, promosi jabatan dan pengawasan. Bahwa kegagalan reformasi subsistem tadi akan melahirkan birokrat-birokrat yang dicirikan oleh kerusakan moral (*moral hazard*) dan juga kesenjangan kompetensi (*lack of competency*).

Proses rekrutmen pegawai masih terkait dengan praktik hubungan kolusi, korupsi dan nepotisme belum dilakukan sepenuhnya secara profesional dengan harapan bahwa rekrutmen adalah proses dalam memenuhi kebutuhan akan peningkatan kualitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan. Alat ukurnya adalah ketersediaan *job analysis* Komisi Pemilihan Umum untuk diisi dengan persyaratan kebutuhan lembaga (*job requirement*). Jenis pelayanan apa yang dibutuhkan oleh lembaga sampai tingkatan paling bawah perlu dianalisa secara mendalam dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap lokus daerah. Karena di satu daerah belum tentu sama kebutuhannya dengan lembaga yang lain. Antara lain bendahara, *legal drafter*, disain grafis, ahli media massa, dan arsiparis adalah contoh kebutuhan pekerjaan yang penulis rasakan perlu dipenuhi di lingkup kerja saat ini.

Berikutnya adalah perbaikan sistem penggajian, di mana meskipun ketentuan tentang penyelenggara negara pada prinsipnya menganut sistem merit, tetapi dalam praktik penggajian aparatur sipil negara belum tergambarkan utuh. Hal ini sangat terkait dengan sistem penilaian kinerja sebagai insentif antar aparatur yang bekerja untuk menumbuhkan kreativitasnya. Ukuran kinerja aparatur yang sebelumnya menggunakan DP3 masih bersifat umum dan masih besar kemungkinan pengisian dilakukan tidak secara objektif, bisa jadi dilakukan karena unsur *like and dislike* pimpinan ke anak buah.

Eko Prasajo lebih lanjut menyatakan bahwa sebagai suatu sistem, sub sistem tadi saling terkait antara satu dengan yang lainnya. Artinya ketidakjelasan sistem rekrutmen, penggajian, pengukuran kinerja dan promosi akan berdampak pada pengawasan terhadap perilaku dan disiplin pegawai.

Oleh karenanya pemimpin dalam Komisi Pemilihan Umum perlu mempertimbangkan ulang untuk memperbaiki sub sistem sebagaimana dimaksud secara lebih detail dan terukur sebagai bentuk capaian yang tidak hanya diperuntukkan untuk para aparatur sipil negara, namun juga anggota Komisi Pemilihan Umumnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan setiap unit kerja dengan semacam kontrak kerja manajemen dimana setiap unit membuat indikator kinerja yang harus dicapai dalam siklus waktu tertentu. Tercapainya indikator berimplikasi pada *reward and punishment* untuk dapat ditegakkan. Sekali lagi hal ini dapat menjadi salah satu upaya lembaga KPU untuk perbaikan terus menerus dalam reformasi birokrasinya.

Pemimpin Refomasi Birokrasi

Reformasi secara umum diartikan sebagai proses perubahan dari kondisi lama menuju kondisi baru yang dikehendaki, sebagai akibat dorongan dari kepentingan publik yang melihat kondisi fakta yang terjadi. Reformasi merupakan suatu proses yang tidak terjadi perubahannya dalam waktu sekejap tetapi tergantung dari dari pengaruh beberapa faktor.

Salah satu strategi percepatan reformasi birokrasi adalah dengan kesiapan pemimpin secara paripurna. Pimpinan di KPU dalam hal ini (Ketua KPU dan Anggota beserta sekretaris pada setiap jenjang dan pejabat lain) harus dapat menjadi contoh untuk mereformasi dan melakukan perubahan. Bahkan Yunairi, Rusfi dan Abdul Hakim (ed): 2013, menyebutkan bahwa pimpinan tidak hanya sebagai agen perubahan, tetapi sekaligus sebagai manajer perubahan itu sendiri karena mampu menjadi pengungkit (*leverage*) reformasi birokrasi. Pemimpin harus konsisten dan konsekuen.

Pelayanan publik tetap memerlukan standardisasi pelayanan yang bertumpu pada pelibatan masyarakat di dalam proses dan penilaian kinerjanya, dan juga rasionalisasi penataan organisasi diperlukan untuk

pengembangannya ke arah birokrasi yang dinamis, responsif, dan efisien. Terlalu banyak unsur dalam birokrasi yang tersusun dan bekerja dalam hubungannya yang *fragmented* dan mengedepankan ego sektoral sehingga muncul kebutuhan untuk mengintegrasikan administrasi pelayanan.

Namun, dalam pelaksanaannya, pengembangan penatalaksanaan diperlukan untuk mencapai target-target kerja administrasi dengan menghilangkan berbagai duplikasi dan inefisiensi prosedural. Sebagai langkah modernisasi yang mendorong hal tersebut, aplikasi *e-Office* tak terelakkan untuk merespon tuntutan era informasi dewasa ini. Aspek manajemen sumberdaya aparatur tak tertinggal dari agenda perubahan yang mesti dielaborasi secara praktis dan aplikatif. Berangkat dari kesadaran bahwa masalah kepegawaian bermula dari tahap perekrutan pegawai, buku ini tidak hanya memuat gagasan praktis rekrutmen dan promosi aparatur secara terbuka tetapi juga diiringi perbaikan remunerasi untuk menunjang kinerjanya yang optimal.

Pengembangan dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manajemen dalam lingkungan birokrasi mesti difasilitasi secara komprehensif, simultan, dan berkesinambungan melalui mekanisme *assessment center* dan *balanced score card*.

Fragmentasi setiap unit dan ego sektoral dalam tubuh KPU juga menjadi catatan penting untuk dapat dilakukan pembenahan secara bersama. Hal ini tak terlepas dari peranan pemimpin reformasi birokrasi dalam setiap satker untuk perbaikan standarisasi pelayanan publiknya. Optimalisasi keterbukaan informasi setidaknya dalam tubuhnya secara internal perlu untuk diperbaiki dengan sistem yang sudah disebut di atas yakni aplikasi *e-Office*. Optimalisasi dan keseriusan dalam mengelola ini menjadi penting untuk menumbuhkan kepercayaan dan menggerus ego sektoral dan fragmentasi sebagaimana dimaksud.

Demikian juga perbaikan terhadap netralitas birokrasi sebagai suatu usaha perbaikan etika dalam melakukan kinerja yang juga menjadi tujuan reformasi birokrasi di Indonesia. Siti Zuhro dalam A. Makmur Makka (2006) menyebutkan bahwa peluang reformasi birokrasi bisa terhambat oleh

konflik kepentingan politik. Birokrasi harus mampu melawan sikap pragmatismenya dan membuang disorientasi dengan menjaga netralitasnya.

Pola Relasi Anggota dan Birokrasi

Untuk menghindari istilah “dua matahari” dalam praktik manajemen kepemimpinan “dua kamar” dalam KPU, yakni antara Ketua dan atau Anggota KPU dengan Sekretarisnya, memang perlu dirumuskan lebih terukur dan mendalam persoalan pola relasi antara keduanya. Menyadari sepenuhnya bahwa perlu untuk melakukan transformasi birokrasi sebagai suatu badan publik, maka *tagline* KPU Melayani perlu menjadi suatu pembaharuan makna kinerja selama ini.

Penanggung jawab lembaga adalah Ketua Komisi Pemilihan Umum dalam setiap tingkatan, dan Ketua bertanggung jawab dalam Pleno KPU; sebagai konsekuensi dari Ketua dipilih dari dan oleh Anggota. Sekretariat yang menjalankan fungsi administratif dan tugas pelaksana teknis, adalah suatu entitas yang menjalankan kebijakan yang diambil dalam mekanisme rapat Pleno secara untuk diimplementasikan secara netral dan profesional. Transformasi birokrasi sebagaimana dimaksud perlu dilakukan oleh kedua unsur tersebut, sebagai pemimpin dalam reformasi birokrasi.

Transformasi birokrasi adalah perubahan perilaku dan mental aparatur yang memberikan kesadaran baru bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani rakyat (Agung Kurniawan: 2009). Dalam konteks KPU maka rakyat yang harus dilayani secara spesifik sebagaimana dimaksud adalah pemilih dan peserta Pemilu.

Namun tidak menutup kemungkinan bisa pada entitas rakyat yang lain, seperti sekolah dasar atau menengah untuk pendidikan politik dan pemilih secara dini. Stephen Robbins sebagaimana dikutip dalam karya Agung (*op.cit*) pembaharuan yang dilakukan mencakup pada aspek inovasi dan pengambilan resiko, analisa yang detail dan cermat, orientasi hasil dan orang, orientasi tim kerja, keagresifan dalam bekerja kemantapan pertumbuhan organisasi.

Pertentangan yang acap kali terjadi antara komisioner dengan sekretaris terjadi sebagai akibat perubahan perilaku dan mental aparatur

(termasuk komisioner) Komisi Pemilihan Umum secara mendasar. Diperlukan inisiatif inovasi dan pengambilan resiko kebijakan sebagai suatu tim kerja yang secara detail berorientasi terhadap hasil perlu dilakukan dalam upaya perbaikan sebagai pelayan rakyat.

Netralitas birokrasi juga menjadi suatu hal yang penting untuk menjaga kemandirian dan profesionalitas lembaga. Kumorotomo (2005) menyebutkan bahwa netralitas politik birokrasi dilakukan oleh aparatur sipil negara yang benar-benar berorientasi pada kepentingan publik, profesional dan imparsial.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa tim kerja dalam unit birokrasi ternyata juga menimbulkan kejumudan. Birokrasi yang cenderung melakukan usaha pro perubahan dapat mengurangi kerja-kerja birokrasi yang memang selama ini stagnan dan cenderung tidak ada inovasi.

Agus Dwiyanto (2016) menyebutkan bahwa ada beberapa cara untuk membentuk pola pikir dan perilaku pro perubahan. Pertama, pelatihan yang dirancang untuk mengubah pola fikir, sikap dan perilaku perubahan. Jika dikaitkan dengan sistem *Bridge* dalam pelatihan orientasi tugas setiap Anggota dan Sekretaris KPU dinilai merupakan upaya terencana untuk mengubah pola pikir dan perilaku, namun perlu ada terobosan lain yang selalu diupayakan mengingat hal tersebut sudah dilakukan berulang kali. Kedua, memaksakan proses habitasi sebagai karakter baru. Penulis berharap bahwa hal ini inheren dan sistemik sebagai upaya pemaksaan dan penegakan ketentuan yang imparsial oleh sumber daya manusia KPU. Dan yang ketiga, kepastian hukum untuk semangat perilaku perubahan disertai dengan *reward and punishment* yang jelas dan terukur.

Selain yang sudah disebutkan di atas, Spencer and Spencer (1993) dalam Tri Widodo (2005), birokrasi ibarat sebuah gunung bangunan es dimana reformasi baru menyentuh permukaannya saja, yakni terbatas pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan semata. Sedangkan karakteristik yang lebih *hidden* (tersembunyi), dan *deeper* (mendalam) serta dimensi intinya yakni perilaku dan nilai individual (*attitudes and values*), motivasi, sifat (*traits*) serta konsep diri kurang tergarap secara

berkesinambungan. Lebih jelas berikut tabel yang menggambarkan tiga tingkatan dan fokus kerjanya.

Tabel 3. Tiga Tingkatan dengan Fokus dan Program Peningkatan Kapasitas Birokrasi.

Level of Leverage	Fokus	Type Program/Aktivitas
Level Individual	Menyediakan personil yang profesional dan bertindak secara teknis	Job requirements and skill levels; training and retraining; learning dan on job training, career progression, akuntabilitas/etika, akses terhadap informasi, jaringan personal/profesional, performance, insentif, keamanan, nilai, sikap dan integritas, moral dan motivasi, work redeployment dan job sharing, interrelationship, interdependen dan teamwork, keahlian komunikasi, traits dan konsep diri.
Level Organisasi	Sistem manajemen untuk peningkatan kinerja dan tugas dan fungsi spesifik; mikro struktur	Sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktural manajerial, misi dan strategi, budaya/ struktur dan kompetensi.
Level Sistem	Institusi dan sistem; makro struktur	Aturan terkait rezim politik dan ekonomi, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusi, dimensi kebijakan, dimensi manajemen dan akuntabilitas, dimensi sumber daya, dimensi proses dan desentralisasi.

Sumber: UNDP (1998) , Spencer and Spencer (1993) dalam Tri Widodo (2005, 5)

Dalam tabel terlihat pada level mana selama ini KPU memfokuskan diri pada transformasi birokrasinya. Pada level organisasi dan individu perlu penguatan program aktivitas untuk melakukan perubahan dalam hal perbaikan pelayanan publik untuk demokratisasi yang lebih baik. Pelayanan publik dalam tubuh KPU memerlukan level individu dan organisasi dengan aktivitas tersistem dengan baik dan continue.

Lebih lanjut dalam Tri Widodo (2005) dijelaskan bahwa meminjam konsepsi UNDP (2000) pengembangan kapasitas birokrasi diklasifikasikan dalam tiga jenjang tadi dengan melakukan upaya reformasi pada masing-masing jenjangnya seperti tergambar dalam tabel di bawah.

Tabel 4. Reformasi Birokrasi berdasarkan Visi Penyelenggaraan Negara

Level	Azas dan Visi Penyelenggara Negara						
	Reformasi Birokrasi						
	Kepastian Hukum	Tertib Penyelenggara	Akuntabilitas	Keterbukaan	Kepentingan Umum	Proporsionalitas	Profesionalisme
Individu	Reformasi Birokrasi			Perbaikan Kode Etik Jabatan			
	Peningkatan Kualitas SDM			Pembenahan dimensi			
	Pengembangan Kompetensi Jabatan			Pelayanan Prima dengan SOP, SPM, dll			
	Membangun Kemampuan Pola Pikir			Pengembangan kemitraan dengan publik dan privat			
	Perluasan Kesempatan Pengembangan Diri						
Institusi	1.1 Peningkatan Kualitas Perumusan dan Implementasi Kebijakan Publik, Membangun Kepercayaan Publik. Membangun independensi lembaga	1.2 Penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan. Pengaturan kembali kewenangan Lembaga. Penyempurnaan koordinasi dan hubungan kerja antar divisi/lembaga. Penguatan kerjasama antar unit dan antar wilayah.	1.3 Pengembangan e-government. Penguatan Mantra dan Renstra lembaga. Memperkuat stabilitas ekonomi dan mendorong kegairahan iklim usaha.	1.4 Pemantapan kode etik jabatan. Pembenahan dimensi pelayanan prima, seperti SOP, SPM dll. Pengembangan kemitraan dengan sektor publik	Reformasi Birokrasi		
Sistem	Reformasi sistem hukum dan perundang undangan. Penguatan sistem mekanisme pemberantasan KKN	Penguatan desentralisasi. Penyempurnaan sistem dan prosedur. Instrumen perencanaan pembangunan	Peningkatan kapasitas aparatur. Penyempurnaan sistem dan pertanggungjawaban.	Reformasi Admin. Keuangan Negara, termasuk sistem alokasi anggaran	Peningkatan kualitas pelayanan publik. Penyempurnaan sistem politik (pemilu dan kepartaian). Peningkatan kualitas dan mekanisme lembaga perwakilan	Pemantapan netralitas birokrasi. Penguatan partisipasi dan pengakuan hak lokal. Mengurangi disparitas sosial dan antar regional.	Peningkatan kualitas kepemimpinan. Pembenaan kebijakan makro kepegawaian. Pembangunan teknologi.
	Reformasi Birokrasi						

Sumber: Tri Widodo (2005, 9)

Demikian gambaran kinerja yang dapat dilakukan dalam upaya percepatan reformasi birokrasi di tubuh KPU yang bersifat nasional, tetap dan mandiri yang termaktub dalam konstitusi. Percepatan ini tergantung pada pimpinan reformasi birokrasinya yang akan menurunkan bentuk kebijakan teknis dari beberapa platform yang sudah disajikan secara akademis.

Terlebih dalam menghadapi generasi dimana informasi terdiseminasi tanpa batas dan waktu, KPU juga harus siap dalam peningkatan pelayanannya sebagaimana disebutkan oleh Yusriadi (2018) dengan metode *one stop service*. Pelayanan apapun terkait kepemiluan adalah ranahnya KPU, sebagai entitas utama. Hal itu dapat dilakukan dengan mempersiapkan lokasi fisik kantor (didukung adanya bagian *front line* dan *back office*), website, kios pelayanan yakni media mandiri berupa kios

dimana masyarakat dapat memperoleh pelayanan publik, *call center* yang tanggap dan komunikatif.

Penutup

Tulisan ini mencoba menggambarkan kondisi sumber daya manusia birokrasi dari periode ke periode Pemilu di Indonesia, dan dapat dicatat bahwa birokrasi aparatur sipil negara memiliki peran sebagai entitas pemberi dukungan teknis dan administratif. Tetapi dalam perjalanannya dirasakan persoalan ini terus menerus muncul sebagai akibat reformasi birokrasi yang berjalan lambat di instansi KPU ini secara menyeluruh.

Reformasi birokrasi SDM dalam tubuh KPU adalah suatu hal yang harus segera dilakukan untuk perbaikan disain kelembagaan dalam rangka penguatan demokratisasi kelembagaan. Sebagaimana disampaikan bahwa mereformasi birokrasi adalah kata kunci jangka panjang perbaikan secara sistematis kelembagaan ini.

Percepatannya antara lain dapat dilakukan dan diinisiasi oleh pemimpin reformasi birokrasi KPU, yakni Ketua dan Anggota serta Sekretaris pada setiap tingkatan, tentu kebijakan dibuat dan ditetapkan oleh KPU tingkat nasional sebagai pedoman tindak lanjut pada KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Indonesia. Lembaga yang sehat akan menghasilkan produktivitas yang bermanfaat sebagai badan publik yang dalam kerja-kerjanya memiliki *tagline* KPU Melayani.

Semoga tulisan ini bermanfaat demi perbaikan kelembagaan Komisi Pemilihan Umum, khususnya dan perbaikan demokratisasi di Indonesia di jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizy, A. Qodry (2007). *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, Agus (2016). *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah, Catatan Kritis Seorang Akademisi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Holidin, Defny (2013). *Reformasi dalam Praktik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*, Jakarta: Percetakan & SMK Grafika Desa Putera.
- Indriyani, Atek Lis (2017). *Resolusi Konflik Internal Komisi Pemilihan Umum (Studi Kasus tentang Konflik antara Komisioner dengan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Lampung dalam Pemilihan Gubernur Lampung Tahun 2014)*, Tesis, Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Keputusan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 175/HK.03.1-Kpt/05/KPU/X/2017 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Komisi Pemilihan Umum Provinsi/KIP Aceh dan Komisi Pemilihan Umum/ KPI Kabupaten Kota
- Kumurotomo, Wahyudi (2005). *Akuntabilitas Birokrasi Publik*, Yogyakarta: MAP UGM dan Pustaka Pelajar.
- Kurniawan, Agung (2009). *Transformasi Birokrasi*, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Makka, A. Makmur (ed) (2006). *Reformasi Birokrasi*, Jakarta: The Habibie Center.
- Mar'iyah, Chusnul (2007). *Politik Institusionalisasi Penyelenggaraan Pemilu di Indonesia: Studi Model Birokrasi Komisi Pemilihan Umum Pasca Reformasi*, Artikel, Jakarta: Jurnal Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia (MIPI).
- Thoha, Miftah (2007). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1999 tentang Pemilihan Umum.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilihan Umum.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pemilihan Umum.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pemilihan Umum.

Utomo, Tri Widodo W, dkk (ed) (2005). *Quo Vadis Reformasi Birokrasi*, Samarinda: Pusat Kajian PKP2A III.

Yunairi, Rusfi dan Abdul Hakim (ed) (2013). *Pemimpin Reformasi dan Birokrasi: Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*, Jakarta: KemenpanRB.

Yusriadi (2018). *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Deepublish.

Laman

<https://www.viva.co.id/berita/politik/643485-adukan-komisioner-lain-anggota-kpu-daerah-justru-dipecat>

<https://kumparan.com/paluposo/dkpp-berhentikan-sekretaris-kpu-tolitoli-1rlBapf5nye>

<http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2017/06/09/303567/anggota-dan-sekretaris-kpu-sergai-dipecat/>

<https://lampung.tribunnews.com/2012/10/27/sekretaris-kpu-tubaterheran-heran-tahu-putusan-dkpp>

<https://makassar.tribunnews.com/2018/06/22/diberhentikan-dari-jabatannya-ini-status-hukum-sekretaris-kpu-bone>

<https://nasional.kompas.com/read/2015/10/09/12311991/Komisioner.KPU.Pakpak.Barat.Tak.Dipecat.meski.Salah.Gunakan.Anggaran>

Undang Undang terkait

UU No. 3/1999

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P01034/UU031999>

UU 12/2003

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P01191/UU0122003>

UU 10/2008

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P14539/UU%20Nomor%2010%20Tahun%202008>

UU 22/2007

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P14670/UU%20Nomor%2022%20Tahun%202007>

UU 15/2011

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P14599/UU%2015%20Tahun%202011>

UU 7/2007

<https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/P14859/Salinan%20-%20UU%20Nomor%207%20Tahun%202017>