

# Elemen Kompetensi SDM pada Sekretariat KPUD di Tengah Dinamika Lingkungan: Studi pada KPUD Yogyakarta

Retno Setijowati

Puslatbang PKASN, Jl. Kiara Payung, Jatinangor, Sumedang dan 45366  
jengretno3007@gmail.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:  
January 9, 2024

Revised:  
April 29, 2024

Accepted:  
May 3, 2024

KPU DIY menghadapi tantangan dalam penyelenggaraan Pemilu yang efektif dan efisien. Dibutuhkan SDM yang kompeten untuk menghadapi permasalahan dalam penyelenggaraan tugas dan tanggungjawabnya, seperti terkait: konflik/sengketa Pemilu, proses rekrutmen dan hasil perhitungan suara, suara tidak sah, pemutakhiran data pemilih. Dibutuhkan pengembangan kompetensi dalam memenuhi kesenjangan kompetensi SDM KPU DIY. Sekretariat KPU DIY sudah mempunyai dasar kebijakan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian bertujuan untuk memetakan kebijakan dalam pengembangan kompetensi SDM KPU DIY, dan memetakan hambatan, peluang dan tantangan terkait sistem tata kelola pengembangan kompetensi sumber daya manusia Sekretariat KPU DIY. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Analisis pemetaan regulasi menggunakan data sekunder. Analisis hambatan, peluang dan tantangan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia menggunakan data primer dengan studi kasus wilayah kerja KPU DIY. Hasil penelitian menemukan hasil bahwa regulasi secara umum sudah tersedia terkait sistem tatakelola dalam pengembangan kompetensi sumberdaya manusia KPU DIY baik dalam aspek perencanaan, pengembangan kompetensi, kontrol monitoring, dan evaluasi termasuk *reward* dan *punishment* terhadap prestasi dan sanksi seperti terhadap pelanggaran kode etik. Hambatan implementasi kebijakan sistem tata kelola pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU DIY, muncul karena karakteristik Pemilu dan organisasi matriks KPU, seperti: (1) hubungan tata kerja, (2) bekerja di tengah kompleksitas dan waktu yang pendek. Peluang dan tantangan pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU terutama di masa-masa akan datang, meliputi: (1) peningkatan pengembangan kompetensi Sosial Kultural, (2) kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu yang efisien, (3) kompetensi digital, (4) kompetensi untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan.

*The Regional Election Commission (KPU) in Yogyakarta Special Region (DIY) faces challenges in organizing elections effectively and efficiently. Competent human resources are needed to address issues in fulfilling their duties and responsibilities, such as conflicts/disputes in elections, recruitment processes, vote counting results, invalid votes, and updating voter data. Competency development is required to bridge the competency gaps in KPU DIY's human resources. The Secretariat of KPU DIY already has a policy foundation for human resource competency development. The research aims to: map policies in developing the competencies of KPU DIY human resources and map obstacles, opportunities, and challenges related to the governance system of human resource competency development in the Secretariat of KPU DIY. The research is conducted using a qualitative approach. Regulation mapping analysis uses secondary data, while the analysis of obstacles, opportunities, and challenges in human resource competency development uses primary data with a case study in the working area of KPU DIY. The results of the study found that: regulations are generally available related to the governance system in developing the competence of KPU DIY human resources both in aspects of planning, competency development, monitoring control, and evaluation including rewards and punishments for achievements and sanctions such as violations of the code of ethics. Obstacles to the implementation of the KPU DIY human resource competency development governance system policy arise due to the characteristics of elections and the KPU matrix organisation, such as: (1) working relationship, (2) working in the midst of complexity and short time. Opportunities and challenges of KPU human resource competency development, especially in the future, include: (1) increased development of socio-cultural competence, (2) competence for efficient election organisation, (3) digital competence, (4) competence for environmentally friendly election organisation*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



**Kata Kunci:** Implementasi kebijakan, Pengembangan kompetensi, Komisi Pemilihan Umum

**Keywords:** Policy implementation, Competency development, General Election Commission

## 1. Pendahuluan

Komisi Pemilihan Umum (KPU) merupakan salah satu lembaga independen yang dibentuk Pemerintah untuk penyelenggaraan Pemilihan Umum yang demokratis (UID 1945, Bab VII-B Pasal 22-E Ayat 5). Organisasi KPU sebagai lembaga independen mengadopsi struktur organisasi matriks yaitu tim melapor kepada sejumlah pimpinan. Organisasi KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota terdiri dari unit kerja dengan keanggotaan yang bersifat tetap dan kepanitiaan yang bersifat panitia *ad hoc* (sementara). Organisasi KPU juga terdiri dari Komisioner dan Sekretariat (PP Nomor 105 Tahun 2018). Komisioner berperan dalam aspek kebijakan dan strategis yaitu agar organisasi berjalan efektif yaitu tidak hanya fokus bekerja secara teknis berdasarkan aturan perundang-undangan, tapi juga berupaya terhadap penyelenggaraan Pemilu yang demokratis, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Anggota Komisioner direkrut melalui seleksi terbuka dengan masa kerja 5 (lima) tahun yang terdiri dari unsur akademisi, tokoh masyarakat, organisasi kemasyarakatan maupun organisasi keagamaan yang independen dan dipilih di satu pihak.

Sekretariat berperan penting dalam mendukung fungsi Komisioner. Sekretariat berperan sebagai sistem pendukung (*support staff*) terkait anggaran, layanan teknis dan administrasi, data dan informasi, logistik, hukum, dan kerja sama. Sekretariat yang merupakan administrator dari birokrat yang berstatus PNS dan kontrak (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Sekretariat KPU tidak hanya berfungsi sebagai layanan teknis dan administrasi, tetapi juga sebagai penghubung dengan fungsi pendukung yang lain, seperti anggaran, sistem informasi, serta fungsi koordinasi dengan lembaga lain seperti berkoordinasi dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Partai Politik, Pemerintah dan *stakeholder*. Sekretariat KPU selain sebagai pendukung bagi efektivitas peran Komisioner KPU juga berkoordinasi secara vertikal antara KPU Pusat-Provinsi, Kabupaten dan horizontal sebagai sebagai penghubung dengan fungsi pendukung yang lain baik internal dan eksternal organisasi, seperti: anggaran, sarana-prasarana, infrastruktur informasi, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Partai Politik, Pemerintah dan *stakeholder*. KPU mempunyai struktur organisasi internal dan eksternal, sehingga tidak hanya memerlukan manajemen tetapi tatakelola.

Organisasi KPU terdiri dari sistem, sub sistem dan elemen-elemen yang saling berhubungan. Sistem tersebut adalah seperti sistem keuangan, logistik, data dan informasi, teknik penyelenggaraan pemilu, hukum dan sumber daya manusia. Sistem pengembangan sumber daya manusia berperan penting untuk keberhasilan penyelenggaraan pemilu yang demokratis, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Sistem pengembangan sumber daya manusia terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan, seperti sistem rekrutmen, sistem penggajian, sistem penilaian kinerja, sistem karir, dan sistem pengembangan kompetensi.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan elemen penting untuk keberhasilan penyelenggaraan pemilu yang adil dan kredibel. Sekretariat yang merupakan administrator dari birokrat yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Sekretariat mengikuti mekanisme pengembangan kompetensi ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang berstatus PPPK diantaranya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Kompetensi yang dikembangkan terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang (teknis). Kompetensi bidang meliputi kompetensi generik dan kompetensi teknis. Elemen kompetensi tersebut dikembangkan berbeda antara staf level manajerial dan unit teknis (bidang) yang berbeda sesuai tupoksi. Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sumber daya manusia Sekretariat KPU perlu profesional, serta memperlakukan orang dengan profesional. Pengelola anggaran, logistik Pemilu, sistem informasi, perlu direncanakan dan dilaksanakan sesuai aturan oleh pegawai-pegawai yang kompeten pada bidangnya.

Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Yogyakarta merupakan salah satu unsur yang menyelenggarakan tugas dari KPU. KPUD Yogyakarta menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan penyelenggaraan Pemilu yang kredibel dan diterima semua pihak. Tantangan yang dihadapi seperti pemutakhiran data pemilih (Supardi, 2022), konflik/sengketa Pemilu, proses rekrutmen dan hasil perhitungan suara, suara tidak sah dan Pemungutan Suara Ulang (PSU) di sejumlah wilayah pada Pemilu serentak 2019 (Triyatno, 2017). PSU terjadi karena melimpahnya pemilih luar daerah yang mengurus formulir pindah memilih (A5) agar dapat menyalurkan suaranya di DIY (Triyatno, 2017). Permasalahan sengketa surat suara diantaranya terjadi pada Pemilukada di Bantul (Triyatno, 2017). Sengketa tersebut dapat disebabkan: (1) keteledoran/kekurangcermatan atau patut diduga unsur sengaja, untuk memanipulasi suara sah menjadi tidak sah, (2) KPPS maupun Pengawas Pemilu TPS tidak paham mengenai penentuan suara sah dan tidak sah. Begitu pula dengan para saksi, yang juga tidak memahami penentuan suara sah dan tidak sah.

KPUD Yogyakarta membutuhkan sumber daya aparatur yang profesional dalam penyelenggaraan tugasnya. Untuk mendukung profesionalisme kerja, KPUD Yogyakarta membutuhkan pengembangan kompetensi untuk pegawainya. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan ketidakefektifan dan ketidaksempurnaan dalam penyelenggaraan tugas, sehingga berimplikasi pada penurunan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Ibrahim, 2022). KPU melalui Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten / Kota, telah menetapkan bahwa dalam upaya meningkatkan kompetensi anggota KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota maka dilakukan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan melalui pembekalan/orientasi, pendidikan dan pelatihan leadership, bimbingan teknis, simposium/diskusi kelompok/seminar/ lokakarya, berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja, pelatihan untuk melatih, dan / atau metode lainnya.

Komitmen pemerintah diperlukan dalam perencanaan pengembangan kompetensi pegawainya (Sumanti et al., 2021). Organisasi pemerintah baik di pusat maupun daerah membutuhkan penguatan kapasitas SDM sebagai upaya beradaptasi dalam menghadapi perubahan (Parjaman et al., 2019). Kajian tentang tata kelola pengembangan kompetensi ASN telah menjadi fokus dari peneliti lainnya. Melalui penelitiannya, Yasa (2021) menyampaikan bahwa pelaksanaan tata kelola pengembangan kompetensi SDM Aparatur oleh KemenPANRB bertujuan untuk memperkuat reformasi birokrasi menuju era Society 5.0.

Kompetensi sumber daya manusia KPU perlu ditingkatkan untuk penyelenggaraan pemilu yang kredibel dan diterima semua pihak. Berdasarkan hal tersebut, tata kelola pengembangan kompetensi SDM KPU DIY menarik untuk dianalisis. Sehingga akan memberikan gambaran tentang bagaimana peluang dan tantangan untuk mengembangkan model ideal dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU di masa-masa akan datang. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat keilmuan terkait evaluasi pengaturan (kebijakan) dan praktik pengembangan elemen-elemen kompetensi sumber daya manusia pada organisasi Sekretariat KPUD. Kontribusi penelitian ini terkait pemetaan regulasi, hambatan, serta eksplorasi peluang dan tantangan dalam pengembangan elemen-elemen kompetensi sumber daya manusia Sekretariat KPUD di masa-masa akan datang.

## 2. Metodologi

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi kebijakan. Evaluasi dilakukan dengan pendekatan evaluasi formatif yaitu: (1) evaluasi substantif yaitu evaluasi pemetaan regulasi yang mengatur tentang tata kelola pengembangan kompetensi (Bangkom) sumber daya manusia pada sekretariat KPUD, (2) implementasi kebijakan terkait hambatan-hambatan dalam implementasinya, peluang, dan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada sekretariat KPUD di masa-masa akan datang. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2023 di KPUD Daerah Istimewa Yogyakarta. Elemen organisasi KPU berdasarkan teori Mintzberg (1993: 157) dapat diklasifikasikan yaitu *operating core* dan *support staff*. Komisioner adalah struktur karismatik sebagai *operating core* yang terkait dengan proses dan rasional dalam pengambilan keputusan untuk efektivitas program penyelenggaraan Pemilu, sedangkan Sekretariat adalah struktur rasional sebagai *support staff* yang terkait dengan proses administratif. Sehingga penelitian ini hanya berfokus pada fokus pada elemen sekretariat KPUD.

Evaluasi substantif yaitu evaluasi pemetaan regulasi menggunakan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari hasil studi pustaka yang berkaitan langsung dengan masalah atau materi penelitian yang diperoleh dari buku-buku kepustakaan, peraturan perundang-undangan, *browsing* internet, dan dokumen-dokumen lainnya yang disebut sebagai bahan kebijakan.

Analisis implementasi kebijakan menggunakan data primer untuk membahas implementasi kebijakan, peluang, dan tantangan yang dihadapi. Untuk melihat implementasi kebijakan menggunakan teori kinerja menjadi dasar untuk konsep kompetensi. Menurut Boyatzis (2008), kinerja maksimum diyakini dapat tercapai ketika kemampuan atau bakat seseorang konsisten dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi. Bakat seseorang dijelaskan oleh nilai, visi, dan filosofi pribadi; pengetahuan; kompetensi; tahap hidup dan karir; minat; dan gaya. Tuntutan pekerjaan dapat dijelaskan oleh tanggung jawab peran dan tugas yang perlu dilakukan. Aspek lingkungan organisasi yang diprediksi memiliki dampak penting pada demonstrasi kompetensi dan/atau desain pekerjaan dan peran melibatkan: budaya dan iklim; struktur dan sistem; kematangan industri dan penempatan strategis di dalamnya; serta aspek ekonomi, politik, sosial, lingkungan, dan agama yang mengelilingi organisasi. Penelitian ini akan membatasi instrumen implementasi kebijakan pada intensitas pengembangan kompetensi, tanggung jawab peran, struktur dan sistem, latar belakang, serta budaya dan iklim.

Analisis implementasi kebijakan menggunakan studi kasus wilayah kerja KPU DIY dan organisasi yang terkait dengan wilayah kerja tersebut. Pemilihan obyek dalam studi kasus tidak bermaksud untuk mewakili implementasi kebijakan dalam lingkup nasional, namun lebih untuk memberikan contoh praktik dan masalah hambatan-hambatan implementasi dalam praktik tersebut. Hambatan-hambatan implementasi termasuk peluang dan tantangan untuk mengelola hambatan serta kebutuhan tata kelola pengembangan kompetensi sumber daya

manusia KPU di wilayah kerja KPU DIY. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan 30 orang manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian baik *via* telepon maupun *online*. Informan kunci (*key informan*) penelitian adalah pihak manajerial dan staf terkait pengembangan kompetensi SDM di KPU. Informan penelitian dalam penelitian kualitatif dipilih dengan sengaja bukan untuk mewakili populasi tetapi lebih untuk menggali informasi.

Pelaksanaan teknik pemeriksaan berdasarkan triangulasi. Teknik Analisis Data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Bahan kebijakan sekunder dideskripsikan, sehingga diperoleh pengertian atau pemahaman serta gambaran secara komprehensif. Langkah selanjutnya adalah analisis hambatan/kendala/kelemahan yang dihadapi dari aspek struktur kebijakan terutama adanya berbagai institusi yang berwenang, sehingga cenderung menimbulkan adanya tumpang tindih kewenangan (*overlap*). Analisis dilakukan dengan membandingkan antara bahan kebijakan primer dengan bahan kebijakan sekunder untuk memperoleh gambaran tentang problematik yang terjadi dalam tata kerja pengembangan kompetensi SDM di lingkungan KPU DIY yang ada, kemudian mengevaluasi terkait dengan sajian data.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Kebijakan/Regulasi terkait Sistem Tata Kelola Pengembangan Kompetensi pada Komisi Pemilihan Umum

Pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal KPU RI, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota adalah PNS dan pegawai lainnya (PPPK) berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal KPU RI diangkat dalam suatu jabatan dan bekerja secara penuh pada satuan organisasi Sekretariat Jenderal KPU RI, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota. Mekanisme pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat KPU diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018.

Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten / Kota, telah menetapkan bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pembekalan/orientasi; pendidikan dan pelatihan *leadership*; bimbingan teknis; simposium/diskusi kelompok/seminar/lokakarya; berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja; pelatihan untuk melatih; dan / atau metode lainnya.

##### 3.1.1 Perencanaan Pengembangan Kompetensi di KPU

Perencanaan pengembangan kompetensi menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui tahapan: a. inventarisasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; b. verifikasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; dan c. validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi (Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Peraturan LAN Nomor 15 Tahun 2020).

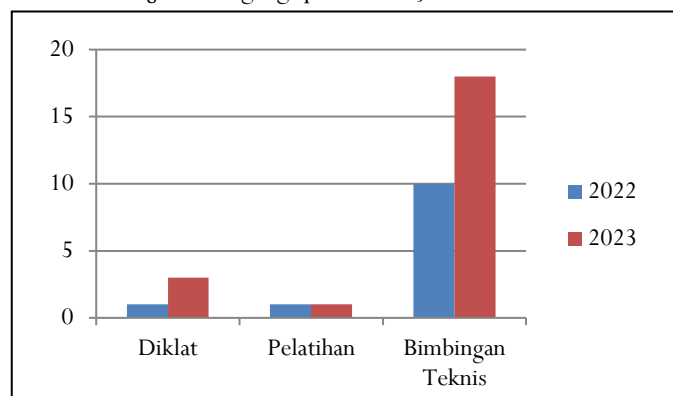
Perencanaan pengembangan kompetensi di KPU DIY bertujuan untuk memenuhi kesenjangan kompetensi pegawai. Perencanaan mengacu pada elemen kompetensi berdasarkan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 sebagaimana diubah dengan Peraturan KPU No. 16 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota dan elemen kompetensi berdasarkan Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018. Kompetensi dalam Direktori Kompetensi KPU (PKPU Nomor 2 Tahun 2012) dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar merupakan kompetensi generik yang wajib dimiliki seluruh pejabat struktural dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kompetensi generik merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap). Kompetensi dasar terdiri dari 6 jenis kompetensi, yaitu integritas, kepemimpinan, kerjasama, perencanaan dan pengorganisasian, fleksibilitas, pembelajaran berkesinambungan. Sedangkan kompetensi bidang adalah cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) dan pengetahuan serta keterampilan (*skill* dan *knowledge*) yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab tersebut sesuai pada tingkatan Eselon I, II, III, dan IV. Kompetensi bidang dikelompokkan ke dalam kompetensi generik dan kompetensi teknik. Kompetensi generik merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) yang dipersyaratkan untuk bidang-bidang tertentu. Terdapat 25 kompetensi generik, diantaranya adalah berorientasi pada pelayanan; berpikir analitis dan konseptual; kesadaran berorganisasi. Sedangkan kompetensi teknik mencerminkan keahlian dan keterampilan yang dipersyaratkan untuk bidang tertentu. Terdapat 47 kompetensi teknik yang telah ditetapkan, diantaranya adalah advokasi; akuntansi keuangan; analisis beban kerja; analisis kebijakan.

KPU juga mengacu elemen kompetensi yang diatur melalui Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan. Kompetensi sosial kultural dapat diukur melalui pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

### 3.1.2 Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di KPU

Pengembangan kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier (Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 1). Bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi terdiri atas: a. Pelatihan klasikal; dan b. Pelatihan nonklasikal (Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Peraturan LAN Nomor 15 Tahun 2020). Pelatihan klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Jalur pelatihan klasikal dilakukan antara lain melalui: a. pelatihan/seminar/konferensi/sarasehan; b. *workshop* atau lokakarya; c. kursus; d. penataran; e. bimbingan teknis; dan/atau f. sosialisasi. Pelatihan nonklasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Jalur pelatihan nonklasikal dilakukan antara lain melalui: a. *coaching*; b. *mentoring*; c. *e-learning*; d. pelatihan jarak jauh (*distance learning*); e. belajar mandiri (*self-development*); dan/atau f. komunitas belajar (*community of practices*). Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70). Pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagaimana dilaksanakan secara: a. mandiri; dan/atau b. bekerja sama dengan Lembaga Penyelenggara Pengembangan Kompetensi yang terakreditasi.

Bentuk pengembangan kompetensi secara umum terdiri atas: (1) pendidikan; dan/atau (2) pelatihan. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan adalah melalui pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan adalah melalui pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal adalah melalui pelatihan struktural, kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi/sarasehan, *workshop* atau lokakarya, khusus, penataran, bimbingan teknis, dan sosialisasi. Pelatihan nonklasikal adalah melalui: *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, detasering (*secondment*), pembelajaran alam terbuka (*outbond*), patok banding (*benchmarking*), pertukaran PNS dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/ Badan Usaha Milik Daerah, belajar mandiri (*self development*), komunitas belajar/ *community practices/networking* dan magang/praktik kerja.



**Gambar 1.** Jenis Pengembangan Kompetensi di KPU DIY.

KPU DIY menyelenggarakan pengembangan kompetensi untuk para pegawainya. Berdasarkan Gambar 1, pengembangan kompetensi pada tahun 2022 dan tahun 2023 cenderung dilaksanakan dengan metode Bimbingan Teknis. Pada tahun 2022 terdapat 10 penyelenggaraan bimbingan teknis. Sedangkan pada tahun 2023 telah diselenggarakan 18 bimbingan teknis. KPU DIY pada tahun 2022 dan 2023 menyelenggarakan Diklat dan

Pelatihan. Penyebutan kegiatan diklat dan pelatihan mempunyai makna yang sama. Berdasarkan PerLAN 10 Tahun 2018 nomenklatur diklat telah digantikan dengan pelatihan. Namun KPU DIY masih menggunakan nomenklatur diklat maupun pelatihan pada penyelenggaraan pengembangan kompetensi di lingkungannya. Pegawai KPU DIY juga melaksanakan pengembangan kompetensi secara mandiri. Pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan mengikuti seminar, webinar, *workshop*. Pengembangan kompetensi tersebut diselenggarakan oleh pihak eksternal KPU DIY.

KPU juga bekerja sama dengan pihak eksternal dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi. KPU telah melaksanakan kerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2023 dengan membuat Nota Kesepahaman dalam rangka penguatan kapasitas Komisi Pemilihan Umum melalui penyelenggaraan kegiatan analisis kebijakan, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta pendidikan tinggi terapan.

### 3.1.3 Evaluasi Pengembangan Kompetensi di KPU

Evaluasi pengembangan kompetensi merupakan kegiatan penilaian terhadap: a. kesesuaian antara tahapan perencanaan pengembangan kompetensi dengan tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan b. kemanfaatan hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan peningkatan kinerja. Evaluasi pengembangan kompetensi dipergunakan untuk penyempurnaan tahapan pengembangan kompetensi. Uji kompetensi adalah penilaian yang dilakukan oleh assesor internal pemerintah atau bekerja sama dengan assesor independen terhadap PNS yang mencakup pengukuran kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural dalam rangka menyediakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan (Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 1).

KPU DIY belum melakukan pendokumentasian terhadap rekapitulasi pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh pegawai. Sehingga dalam pelaksanaannya, pengembangan kompetensi dilaksanakan karena kebutuhan individu pegawai. KPU DIY juga belum secara rutin melaksanakan pemetaan kompetensi terhadap seluruh pegawainya. Uji kompetensi dilaksanakan menyesuaikan dengan kebutuhan institusi. Uji kompetensi dilaksanakan pada saat pengisian jabatan-jabatan struktural.

## 3.2. Hambatan, Peluang, dan Tantangan

### 3.2.1 Hambatan Implementasi Kebijakan

Regulasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU sudah tersedia, namun demikian permasalahan tetap muncul untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemilu yang kredibel dan diterima semua pihak.

**Tabel 1.**Hambatan implementasi kebijakan.

Hambatan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia penyelenggaraan pemilu?	Jawaban Ya	
	Jumlah	Persen
1. Intensitas pelatihan dan bimbingan teknis	29	96,7%
2. Bekerja dalam tahapan Pemilu yang padat	20	66,7%
3. Kesederhanaan prosedur dan petunjuk kerja	18	60,0%
4. Perbedaan latar belakang sosial dan kultural	13	43,3%
5. Perbedaan ragam kepentingan	17	56,7%

Sumber: Wawancara dengan 30 manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta (2023)

Hasil wawancara dengan dengan 30 manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat diidentifikasi beberapa hambatan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia penyelenggaraan pemilu, meliputi: masa kerja panitia *ad hoc* yang pendek, kualitas rekrutmen, intensitas pelatihan dan bimbingan teknis, kesederhanaan prosedur dan petunjuk kerja, bekerja dalam tahapan pemilu yang padat, perbedaan latar belakang sosial dan kultural, perbedaan ragam kepentingan. Intensitas pelatihan dan bimbingan teknis merupakan masalah yang banyak dikonfirmasi oleh informan penelitian (96,7%) diikuti dengan bekerja dalam tahapan pemilu yang padat (66,7%), kualitas rekrutmen (53,3%), perbedaan ragam kepentingan (56,7%), masa kerja panitia *ad hoc* yang pendek (46,7%), dan perbedaan latar belakang sosial dan kultural (43,3%).

#### a. Intensitas Pelatihan dan Bimbingan Teknis

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa Intensitas Pelatihan dan Bimbingan Teknis (95,8%) merupakan masalah hambatan implementasi kebijakan terkait sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Profesionalitas penyelenggara penting untuk proses Pemilu yang kredibel, efisien dan demokratis. Permasalahan penyelenggara yang kurang profesional, perlengkapan pemungutan suara yang tidak sesuai dengan ketentuan, logistik berupa surat suara pemungutan suara tertukar, pemungutan suara ulang, serta sengketa proses Pemilu ditemukan di sejumlah wilayah di Yogyakarta (Umah dan Suryani, 2022).

Berdasarkan wawancara di lapangan, Sekretaris KPU Kabupaten Sleman (30/5/2023) mengungkapkan beberapa masalah terkait sumber daya manusia di KPU: ego sektoral masing-masing unit/divisi/subbagian (baik anggaran dan juga tupoksi), kurangnya komitmen dan tanggung jawab dalam menjalankan tupoksi, asal menyelesaikan pekerjaan, kurang memperhatikan ketepatan dan keakuratan hasil, rasa jenuh karena telah bertahun-tahun berada dalam pos/tempat yg sama, gengsi karena merasa paling benar, paling berpengalaman, paling tahu, dan paling senior; pola pikir yang tidak visioner, cenderung bertahan pada status *quo*, zona nyaman, menjalankan pekerjaan berdasarkan pengalaman praktik yang sudah dua kali kurang diimbangi dengan dinamisnya regulasi (kurang dalam mengikuti perkembangan dan dinamisnya regulasi), keteladanan pimpinan yang lemah, tidak tegas, cenderung memosisikan sebagai seorang bos, bukan seorang *leader*.

Selain temuan permasalahan penyelenggaraan Pemilu di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, KPU Daerah Istimewa Yogyakarta juga menghadapi tantangan untuk penyelenggaraan Pemilu yang efektif, efisien terutama di tengah isu tingginya biaya politik, keterbatasan sumber daya, kompleksitas dan dinamika lingkungan. Temuan beberapa permasalahan tersebut tidak hanya terkait penyiapan dan kesiapan sumber daya manusia, namun juga manajemen data dan informasi, logistik, *public relation*, teknologi, keamanan, keuangan, hukum termasuk kompetensi digital dan penyelenggaraan pemilu yang efisien.

#### b. Bekerja dalam Kompleksitas dan Waktu yang Padat

Kompleksitas yang menyebabkan pimpinan terkadang dihadapkan pada masalah waktu untuk respon yang cepat, tetapi terkendala prosedur. Komisioner KPU di daerah menyusun program dan anggaran Pemilu untuk penyelenggaraan Pemilu yang efektif, sedangkan Sekretariat KPU wajib mendukung dan membantu menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan yang dilakukan KPU. Sekretariat KPU perlu kehati-hatian dalam bertindak, pada sisi lain Komisioner KPU sering dihadapkan pada kebutuhan untuk pengambilan keputusan secara cepat. Hambatan terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia diantaranya terkait masa kerja anggota Komisioner KPU/KPUD dengan dibatasi oleh masa jabatan tertentu serta panitia *Ad Hoc* (sementara) seperti PPK, PPS, KPPS, PPLN, KPPSLN. Pada satu sisi panitia *Ad Hoc* (sementara) mengakomodir perubahan lingkungan sosial politik untuk Pemilu yang demokratis serta mengendalikan kecurangan dari pengalaman panitia *Ad Hoc*. Pada sisi lain batasan masa kerja tertentu menjadi kendala pengembangan sumber daya yang berkelanjutan. Permasalahan lebih menguat ketika kurangnya bimtek yang sangat intens seperti karena terkait keterbatasan anggaran.

#### c. Kesederhanaan Prosedur dan Petunjuk Kerja

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa kesederhanaan prosedur dan petunjuk kerja (58,3%) merupakan masalah hambatan implementasi kebijakan terkait sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Manajemen Pemilu adalah proses kompleks. Kompleksitas muncul dari skala pelayanan yaitu masyarakat luas dan heterogen, pihak yang terlibat, sumber daya serta dilakukan dengan skala waktu yang ketat. Manajemen sumber daya yang kompleks, mulai dari: persiapan Pemilu, perencanaan, penyediaan material dan peralatan, logistik, rekrutmen staf, menyiapkan lokasi pemilihan, pemutakhiran data, menjaga keamanan dan akurasi data.

Pada lingkup tugas Sekretariat KPU, temuan hambatan terkait dengan perubahan kebijakan terkait perubahan anggaran dan kebijakan (Laporan Kinerja Sekretariat KPU DIY Semester I Tahun 2022). Sekretariat KPU DIY mengalami beberapa permasalahan/kendala dalam pelaksanaan tugas baik rutin maupun dalam menghadapi Tahapan Pemilu Serentak Tahun 2024, yang meliputi: (1) Penambahan Anggaran DIPA Satker oleh KPU RI menyebabkan perencanaan kegiatan tidak optimal karena keterbatasan waktu sehingga anggaran tidak dapat diserap secara optimal pada akhir tahun anggaran. (2) Perubahan kebijakan menyebabkan perencanaan ulang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan, sehingga *output* yang dicapai dengan maksimal tetapi kurang efektif dan efisien. Perubahan kebijakan diantaranya terjadi karena pandemi Covid-19 yang mempengaruhi perubahan kebijakan KPU RI terkait pelaksanaan beberapa tahapan dalam pemilihan serentak tahun 2024.

Hambatan implementasi kebijakan sistem tata kelola pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPUD, muncul karena karakteristik Pemilu dan organisasi matriks KPU. Secara struktural organisasi, Sekretariat KPU Kabupaten/Kota mempunyai hubungan vertikal atau sub koordinasi dengan Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat Jenderal KPU. Namun demikian, ditinjau dari sumber daya manusia, pegawai Sekretariat KPU Kabupaten/Kota dan Sekretariat KPU Provinsi khususnya yang menduduki jabatan-jabatan struktural sebagian besar merupakan pegawai Pemerintah Daerah yang “dipinjamkan” ke KPU di daerah masing-masing. Hal ini dapat mengganggu hubungan kerja, seperti potensi “loyalitas ganda” dalam arti lebih loyal kepada pimpinan atau Gubernur/Bupati/Walikota dibandingkan kepada Komisioner KPU. Masalah lain adalah seperti divisi kerja suatu kegiatan apakah selalu diketuai oleh Anggota/Komisioner atau cukup aparaturnya Sekretariat (Sudrajat, 2011: 209). Sekretariat perlu mendukung efektivitas Komisioner serta saling menghargai tugas, fungsi dan wewenang masing-

masing pihak. Potensi perbedaan interpretasi terhadap tugas dan kewenangan yang berdampak pula terhadap terganggunya hubungan kerja secara kelembagaan. Perbedaan interpretasi, seperti terkait pengelolaan program dan anggaran Pemilukada yang multiinterpretatif (Sudrajat, 2011: 209). Sekretaris KPU akan melakukan mutasi/rotasi/promosi PNS Sekretariat dalam rangka pembinaan SDM di lingkungan Komisi Pemilihan Umum, maka harus mendapat persetujuan dari Anggota KPU/Komisioner/Divisi yang membidangi SDM dan harus dibahas dalam forum Rapat Pleno sebagai forum tertinggi untuk pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian diatas maka Sistem Pengembangan Kompetensi di Sekretariat KPUD perlu didukung pengaturan Standar Operasional Prosedur (SOP), pengaturan Tatakerja.

#### d. Perbedaan Latar Belakang Sosial Kultural

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa perbedaan latar belakang sosial dan kultural (41,7%) merupakan masalah hambatan implementasi kebijakan terkait sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu daerah istimewa, mempunyai karakteristik politik, sosial dan kultural tersendiri. Daerah Istimewa Yogyakarta terdiri dari wilayah dengan karakteristik sosial dan kultural yang berbeda-beda tiap wilayah. Daerah perkotaan yang didominasi kaum migran mempunyai karakteristik sosial dan kultural yang berbeda dengan wilayah lain seperti pedesaan dan pesisir. Hal ini membutuhkan kompetensi tersendiri bagi sumber daya manusia KPU seperti dalam cara-cara sosialisasi, mengelola konflik, ini termasuk kemampuan untuk memahami dan menghargai keragaman dalam berbagai bentuknya, dan untuk terlibat dan berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda.

“Potensi konflik eksternal lebih ke potensi kerawanan yg disebabkan oleh tidak terakomodirnya pemilih pemula dan mahasiswa luar daerah untuk memberikan suara di TPS, konflik penyelenggara dengan peserta pemilu yg disebabkan oleh penyelenggara yang dianggap tidak memberlakukan peserta secara adil dan setara dalam hal ini, SDM KPU dituntut untuk lebih memahami tentang manajemen organisasi, literasi, kemampuan bekerja sama dengan *stakeholder* terkait, dan pemahaman menyeluruh terkait regulasi kepiluan” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023).

PSU terjadi karena melimpahnya pemilih luar daerah yang mengurus formulir pindah memilih (A5) agar dapat menyalurkan suaranya di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (Triyatno, 2017). Hambatan penyelenggaraan Pemilu secara umum diantaranya terkait karakteristik Pemilu yang rawan konflik/sengketa karena beragam kepentingan, serta potensi warga migran dari daerah lain terutama di wilayah perkotaan. Penyelenggaraan Pemilu di Daerah Istimewa Yogyakarta melibatkan partisipasi dari berbagai latar belakang suku, etnis, agama, sikap, sudut pandang, dan kebiasaan yang berbeda, yang membutuhkan kompetensi sosio kultural dalam pengembangan sumber daya manusia penyelenggara Pemilu. Penyelenggaraan Pemilu mempunyai potensi rawan konflik karena beragam kepentingan (Umah dan Suryani, 2022; Hadi, 2019).

#### e. Perbedaan Ragam Kepentingan

Perbedaan ragam kepentingan (54,2%) merupakan salah satu hambatan implementasi kebijakan terkait sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU Daerah Istimewa Yogyakarta. Permasalahan muncul di wilayah kerja KPU Daerah Istimewa Yogyakarta seperti dalam kasus: pemutakhiran data pemilih (Supardi, 2022), konflik/sengketa Pemilu, proses rekrutmen dan hasil perhitungan suara, suara tidak sah dan Pemungutan Suara Ulang (PSU) di sejumlah wilayah pada Pemilu serentak Tahun 2019 (Triyatno, 2017).

“Masalah dan tantangan SDM KPU diantaranya adalah masalah ego sektoral masing-masing unit/divisi/subbagian (baik anggaran dan juga tupoksi), Gengsi karena merasa paling benar, paling berpengalaman, paling tahu, dan paling senior” (Wawancara dengan Sekretaris KPU Kab Sleman, 01/06/2023).

“Potensi konflik bisa dari sisi internal dan eksternal. Internal dari aspek hubungan kerja antara sesama rekan sejawat, atasan dan bawahan karena minimnya komunikasi, koordinasi, dan ego sektoral. Potensi konflik eksternal lebih ke potensi kerawanan yg disebabkan oleh tidak terakomodirnya pemilih pemula dan mahasiswa luar daerah ....” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023)

Permasalahan sengketa surat suara diantaranya terjadi pada Pemilukada di Bantul (Triyatno, 2017). Sengketa tersebut dapat disebabkan: (1) kekecewaan/kekurangcermatan atau patut diduga unsur sengaja untuk memanipulasi suara sah menjadi tidak sah, (2) KPPS maupun Pengawas Pemilu TPS tidak paham mengenai penentuan suara sah dan tidak sah. Begitu pula dengan para saksi, yang juga tidak memahami penentuan suara sah dan tidak sah. Penyelenggaraan Pemilu di Daerah Istimewa Yogyakarta melibatkan banyak pihak yang terlibat dengan berbagai latar belakang suku, etnis, agama, sikap, sudut pandang, dan kebiasaan yang berbeda. Kompetensi sumber daya manusia diperlukan seperti dalam keterampilan untuk komunikasi, membantu menerima, menghormati, dan merangkul perbedaan-perbedaan tersebut. Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai pusat pendidikan mempunyai sumber daya Perguruan Tinggi yang diantaranya dapat mendukung dalam proses Pemilu

seperti: peran mahasiswa untuk ikut serta dalam pengawasan, serta peran Perguruan Tinggi dalam pelatihan pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU.

**Tabel 2.**Hambatan implementasi kebijakan.

Masalah	Temuan	Kesenjangan
<p>Fokus Masalah (1): Pengaturan (regulasi) : apa yang sudah diatur, apa hambatannya? Sesuai karakteristik struktur organisasi Matrik KPU:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Hierarki</li> <li>• Struktur Matriks</li> <li>• Tim Lintas Fungsi</li> </ul>	<p>Yang sudah diatur: Jalur Pengembangan Kompetensi: formal-informal-nonformal. ASN-PPPK, kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Setiap jabatan ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepengkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas Elemen kompetensi : (1) Kompetensi dasar (2) Kompetensi bidang: generik dan teknis</p>	<p>Yang belum diatur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan kompetensi</li> <li>• Perlu dukungan sistem yang lain seperti: hubungan tata kerja, regulasi/pedoman. SOP bekerja dalam waktu yang padat</li> </ul>
<p>Fokus Masalah (2): Hambatan dan tantangan ke depan terkait kebutuhan elemen-elemen kompetensi baru pada lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis</p>	<p>Hambatan praktik: Sesuai karakteristik KPU Bekerja dalam kompleksitas dan waktu yang pendek, perubahan kebijakan, karakteristik organisasi matrik, misal: Sekretariat KPU perlu kehati-hatian dalam bertindak, pada sisi lain Komisioner KPU sering dihadapkan pada kebutuhan untuk pengambilan keputusan secara cepat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kompetensi: sosio kultural, kompetensi <i>digital</i>, sudah ada tetapi perlu lebih intensif, metode pelatihan berbasis masalah</li> <li>• Pengembangan kompetensi baru: penanganan kompleksitas tugas, pemilu yang ramah lingkungan, pemilu yang efisien</li> </ul>

Sumber: dipetakan dari data sekunder dan data primer (2023)

### 3.2.2 Peluang dan Tantangan terhadap Hambatan Implementasi Kebijakan

Peluang dan tantangan pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPU) di wilayah Yogyakarta dapat diidentifikasi dari: (1) isu-isu strategis permasalahan penyelenggaraan Pemilu di Daerah Istimewa Yogyakarta, (2) isu-isu strategis lingkungan nasional dan global, yaitu isu-isu permasalahan yang tidak hanya dialami oleh daerah Yogyakarta, tetapi juga daerah lain baik nasional maupun global. Beberapa peluang dan tantangan pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada Komisi Pemilihan Umum, terutama di masa-masa akan datang, terkait isu: (1) kebutuhan kompetensi sosial kultural, (2) program pengembangan kapasitas, (3) prosedur yang sederhana, (4) kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu yang efisien, (5) kompetensi digital, (6) kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu ramah lingkungan.

**Tabel 3.**Peluang dan tantangan terhadap hambatan implementasi kebijakan.

Peluang dan tantangan terhadap hambatan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia penyelenggaraan pemilu?	Respon Kualitatif		Kategori
	Jumlah	Persen	
1. Kompetensi digital: memiliki kemampuan dalam pengelolaan teknologi informasi untuk mendukung penyelenggaraan pemilu yang efektif dan efisien	28	93,3%	Sangat penting
2. Memiliki kemampuan dalam tatakelola untuk penyelenggaraan pemilu yang ramah lingkungan	26	86,7%	Penting
3. Kapasitas untuk memiliki kemampuan dalam penyelenggaraan pemilu yang efektif dan efisien	27	90,0%	Sangat penting
4. Kompetensi Sosio Kultural: mengenali dan menerima kemajemukan individu/kelompok masyarakat dalam pelaksanaan tugas bagi penyelenggara pemilu			
a. Memahami fungsi ASN dan tantangan kebhinnekaan dalam pelaksanaan tugas sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat serta pemersatu bangsa bagi penyelenggara pemilu	27	90,0%	Sangat penting
b. Dapat memetakan potensi konflik dan pengelolaan konflik bagi penyelenggara pemilu	27	90,0%	Sangat penting
c. Materi khusus (muatan lokal kepiluan yang berkaitan dengan kompetensi sosiokultral) lainnya untuk penyelenggara pemilu	25	83,3%	Penting

Sumber: Wawancara dengan 30 manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta (2023)

#### a. Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa kompetensi sosio kultural (respon= 90,0%) oleh informan dalam sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Kompetensi sosio kultural terutama terkait: memahami fungsi ASN dan tantangan keBhinnekaan dalam pelaksanaan tugas sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat serta pemersatu bangsa bagi penyelenggara pemilu (respon= 90,0%), dapat memetakan potensi konflik dan pengelolaan konflik bagi penyelenggara pemilu (respon= 90,0%).

Komisi Pemilihan Umum sebagai penyelenggara Pemilu semakin diharapkan untuk menyelenggarakan Pemilu yang kredibel dan dapat diterima oleh semua pemangku kepentingan. Untuk mencapai tujuan ini, lembaga penyelenggara Pemilu harus memastikan bahwa Pemilu tidak hanya sehat secara teknis tetapi juga dapat diterima dan sah secara politik. Pada sisi lain, penyelenggara Pemilu mengelola kelompok dalam berbagai latar belakang kepentingan, latar belakang pandangan, nilai-nilai, kebiasaan, sosial dan budaya.

“....dalam hal ini, SDM KPU dituntut untuk lebih memahami tentang manajemen organisasi, literasi, kemampuan bekerja sama dengan stakeholder terkait, dan pemahaman menyeluruh terkait regulasi kepilimuan” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023)

Penyelenggaraan Pemilihan Umum melibatkan banyak pihak yang terlibat dengan berbagai latar belakang organisasi, sosial, politik, dan budaya. Hal ini mendorong pentingnya bagi penyelenggara Pemilihan Umum untuk memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi sosial dan budaya yang tinggi. Kepekaan sosial dan kultural menjadi bagian penting dari pengalaman dan pengetahuan sumber daya manusia penyelenggara Pemilu yang juga diperlukan di tengah perubahan lingkungan sosial dan budaya yang cepat saat ini.

Lingkungan sosial dan budaya masyarakat Yogyakarta di wilayah perkotaan dapat berbeda dengan wilayah yang lain seperti: pedesaan, pesisir. Pada suatu wilayah tertentu juga sering terdapat kelompok dengan latar belakang etnis, agama, sikap, sudut pandang, kepentingan dan kebiasaan yang berbeda. Kompetensi sosial dan kultural membantu untuk memahami cara berkomunikasi yang berbeda, nilai dan tradisi yang berbeda. Sikap, pandangan, nilai-nilai, perilaku yang dianggap normal dalam sebuah budaya kelompok masyarakat tertentu, mungkin tidak dapat diterima di beberapa budaya pada kelompok masyarakat yang lain. Sumber daya manusia Komisi Pemilihan Umum perlu memiliki pikiran terbuka dan fleksibel dalam menanggapi sikap, sudut pandang, kepentingan dan kebiasaan yang berbeda.

#### b. Program Pengembangan Kapasitas

Pengembangan kapasitas diantaranya dilakukan melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Pelatihan dasar tata kelola Pemilu untuk mewujudkan Pemilu berintegritas diantaranya dilakukan terhadap seluruh jajaran PNS di lingkungan Sekretariat KPU se-DIY ([diy.kpu.go.id](http://diy.kpu.go.id)), serta pelatihan *security awareness* untuk meningkatkan kapasitas SDM dalam bidang teknologi informasi yang bekerja sama dengan perguruan tinggi ([diy.kpu.go.id](http://diy.kpu.go.id)), Pembekalan untuk kepanitiaan *ad hoc*, seperti PPK, PPS, KPPS, untuk dapat meningkatkan kualitas Pemilu dan kader KPU ([kesbang.jogjakota.go.id](http://kesbang.jogjakota.go.id)).

“Potensi surat suara tertukar sangat besar kemungkinannya, yang disebabkan oleh minimnya pengolahan data dan manajemen distribusi yang tidak bagus. Tantangannya adalah SDM KPU harus dibekali kemampuan manajemen distribusi dan penghitungan logistik yang mumpuni” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023)

“Untuk mencegah salah hitung, SDM KPU baik di tingkat internal maupun *ad hoc* harus dibekali pengetahuan, bimtek yang berkelanjutan, dan pemanfaatan IT dalam setiap tingkatan rekap, yang sekaligus bisa *mem-backup data*” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023)

“SDM di KPU dituntut untuk menggunakan IT yang menjamin kecepatan, *update*, keakuratan, keamanan, dan kerahasiaan” (Wawancara dengan Kepala Bagian Teknis Pemilu KPU DIY, 30/5/2023)

Pengembangan kapasitas sangat bermanfaat bagi praktisi Pemilu dan penyelenggara Pemilu karena memberikan akses ke orang-orang yang berpengalaman dalam menanggapi tantangan praktis manajemen Pemilu, tugas yang sering kali penuh dengan risiko politik. Kodifikasi lebih lanjut tentang praktik terbaik di lapangan dan pelatihan untuk staf penyelenggara Pemilu akan meningkatkan kompetensi administrator Pemilu sebagai sebuah profesi. Hal ini juga akan memberi kesempatan "jalur karir" (atau mengidentifikasi bagaimana mencapai tujuan karir). Hal ini, pada gilirannya, akan meningkatkan loyalitas staf terhadap pekerjaannya dan mengurangi tingkat pergantian yang tinggi di dalam badan penyelenggara pemilu, yang sering kali kesulitan untuk mempertahankan staf yang berpengalaman dari satu Pemilu ke Pemilu berikutnya. Dengan demikian, penyelenggara Pemilu akan memiliki sumber daya manusia yang lebih andal. Profesionalisasi penyelenggara Pemilu juga akan meningkatkan otonomi penyelenggara Pemilu, sehingga tidak rentan terhadap manipulasi politik. Badan Penyelenggara Pemilu

sering berada di bawah tekanan dari Pemerintah yang sedang berkuasa, dan independensi mereka dapat dikompromikan.

#### c. Prosedur yang Sederhana

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa prosedur yang sederhana dinilai sangat penting (respon= 96,7%) oleh informan dalam sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Undang-undang Pemilu telah mengatur dengan baik serangkaian tugas yang kompleks bagi pengelola Pemilu, tetapi sedapat mungkin menjaga proses tetap sederhana. Pertimbangan manajemen yang utama adalah untuk melihat proses dan melihat berbagai kegiatan dan persyaratan Pemilu. Sangat mudah untuk membuat prosesnya jauh lebih rumit dari pada yang sudah ada. Staf pemilihan yang banyak di antaranya dipekerjakan hanya satu atau dua hari selama periode pemilihan dapat membaca secara rinci. Pesan harus akurat dan diungkapkan dalam istilah yang paling dapat dimengerti. Proses sederhana lebih mudah diikuti semua orang, kandidat, partai, agen, staf, dan masyarakat umum. Transparansi dan keamanan juga lebih mudah dengan proses yang sederhana. Jauh lebih baik untuk memiliki satu set pedoman atau instruksi nasional yang jelas daripada memiliki banyak pedoman lokal yang semuanya memberikan interpretasi sendiri tentang apa arti undang-undang tersebut. Menjaga agar pedoman tetap sederhana menghindari proses yang terlalu rumit. Proses pemilihan diatur oleh undang-undang tetapi menafsirkan undang-undang dan menyiapkan sistem administrasi memberikan ruang lingkup untuk beberapa kebijaksanaan, seperti menggunakan grafis atau bagan membuat sesuatu lebih mudah dimengerti.

#### d. Kompetensi untuk Penyelenggaraan Pemilu yang Efisien

Indonesia merupakan negara dengan rekapitulasi suara hasil Pemilu paling lama di dunia. Indonesia juga memiliki data pemilih tersentralisasi terbesar di dunia. Sedangkan terkait dana kampanye, Pemilu di Indonesia termasuk yang paling mahal di dunia (*perludem.org*). Indonesia cenderung tidak ada pembatasan, dengan dana kampanye Rp 2,5 Miliar per individu dan Rp25 Miliar per badan hukum swasta. Hasil survei Kompas, Kepala Daerah Tingkat II rata-rata menyediakan dana itu Rp 20-30 Miliar, sedangkan Gubernur di atas Rp 100 miliar. Dalam aturan perundang-undangan, dana pihak-pihak yang maju di Pemilu juga diperbolehkan berasal dari sponsor. Akan tetapi, pemberian tersebut sering menimbulkan timbal balik (Jamil, *kompas.com*. 2022).

Pemilihan Umum merupakan kegiatan yang mengkonsumsi biaya besar. Sebagai gambaran (Silitonga, 2022), anggaran Pemilu Rp24,8 triliun. Selain anggaran Pemerintah, hibah pelaksanaan Pemilu mencapai Rp 13,9 triliun, sumbangan dana kampanye Rp2,5 miliar. Sejah ini reformasi Pemilu belum terfokus pada pengurangan biaya kampanye Pemilu. Reformasi Pemilu fokus pada tujuan lain, seperti membatasi jumlah partai. Akibatnya, reformasi ini justru meningkatkan biaya kampanye Pemilu. Menurut Edward Aspinall, dalam buku yang berjudul *Democracy for Sale: Elections, Clientelism and the State in Indonesia*, menemukan bahwa biaya kampanye sekarang telah mencapai tingkat yang sangat mempengaruhi kualitas pemerintah Indonesia dan demokrasinya. Tingginya biaya politik dalam sebuah kampanye menjelang Pemilu justru memberi kesempatan para elite ekonomi mengontrol politik. Rekapitulasi suara yang lama dan tingginya biaya kampanye, menjadi tantangan administrator dalam untuk penyelenggaraan Pemilu yang lebih efisien. Hal ini memerlukan kompetensi di semua lini staf baik di level atas (kebijakan) sampai level bawah (operasional) bahkan level sistem (budaya nasional). Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa kompetensi untuk memiliki kemampuan dalam penyelenggaraan pemilu yang efektif dan efisien dinilai sangat penting (respon= 90,0%) oleh informan dalam sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumberdaya manusia KPU.

#### e. Kompetensi Digital

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa kompetensi digital dinilai sangat penting (respon= 93,3%) oleh informan dalam sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Perkembangan teknologi digital memberikan sejumlah peluang seperti dalam penyelenggaraan Pemilu yang lebih efisien, namun memberikan sejumlah tantangan seperti risiko keamanan data dan tidak semua wilayah terakses dengan teknologi. Namun perkembangan dan keberadaan teknologi terutama di masa-masa akan datang tidak dapat dihindari, sehingga membutuhkan kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan dan penggunaan teknologi dan arif dan bijaksana. Pelatihan kompetensi digital diantaranya dilakukan dengan bekerjasama dengan Perguruan Tinggi lokal di DIY, seperti dalam aspek pelatihan *security awareness* untuk meningkatkan kapasitas SDM dalam bidang teknologi informasi (*diy.kpu.go.id*),

“Dengan era saat ini semua dilaksanakan dengan aplikasi. Demikian juga dengan pelaksanaan pemilu tahun 2024 hampir semua dengan aplikasi, berbeda dengan Pemilu sebelumnya. Sebagai contoh verifikasi administrasi pencalonan anggota DPR/DPRD. Kemampuan SDM harus menguasai IT baik dari peserta maupun penyelenggara

pemilu. Rentang waktu penggunaan aplikasi sangat ketat. Sebagai contoh aplikasi yang dibuka jam 24.00 dan harus selesai pagi harinya. SDM perlu ketahanan tubuh yang prima. Dibutuhkan jaringan internet yang baik serta aplikasi yang sering *error*/belum siap (Wawancara dengan Sekretaris KPU Kab Kulonprogo, 2/6/2023).

Teknologi digital memberikan peluang untuk efisiensi biaya kampanye dan penyelenggaraan kampanye yang ramah lingkungan. Data yang terintegrasi akan lebih memudahkan dalam pemutakhiran data yaitu di *update*, dipantau dan dipertukarkan. Teknologi digital juga memfasilitasi untuk sosialisasi dan pemberdayaan. Akhir-akhir ini, banyak kegiatan kampanye politik telah dipindahkan ke ruang *online*. Antara lain, ini termasuk beriklan di media sosial, distribusi konten video, tetapi juga mempekerjakan influencer di jaringan seperti Instagram untuk mempromosikan program-program kampanye. Media sosial terkadang merupakan alat komunikasi dan sarana yang potensial. Media sosial memainkan peran penting dalam memastikan akses ke informasi yang tepat waktu dan berfungsi sebagai platform bagi warga untuk terlibat dalam kebijakan dan pengambil keputusan. Meskipun pada sisi lain, jaringan sosial juga menciptakan lahan subur untuk penyebaran ujaran kebencian dan berita palsu (*hoax*). Platform media sosial dapat mengambil tindakan untuk mengingatkan pengguna dan mengendalikan postingan yang berisi informasi yang menyesatkan, mendorong kekerasan. Kecerdasan buatan (AI) berpeluang untuk memprediksi tren pemungutan suara seperti partisipasi pemilih atau kandidat mana yang paling sesuai dengan tuntutan pemilih.

Perlindungan data diperlukan di hampir setiap tahapan proses pemilihan dari pengamanan informasi pribadi selama pendaftaran pemilih elektronik hingga data yang dikumpulkan melalui media sosial untuk profil pemilih, privasi sampai pada proses rakapitulasi hasil Pemilu. Namun, masalah keamanan siber menimbulkan banyak kekhawatiran lain. Banyak perhatian diberikan pada integritas perangkat, yaitu manipulasi suara oleh *malware*, otentikasi pemilih, kerahasiaan suara, dan masih banyak lagi. Sementara kemajuan teknologi saat ini memungkinkan enkripsi *end to end* untuk memastikan bahwa suara tidak dapat diubah sebelum atau setelah tiba di server. Pembuat kebijakan memiliki kemampuan untuk memutuskan apakah ingin menggunakan teknologi digital dalam proses Pemilu atau tidak. Namun demikian, dengan meluasnya penggunaan media sosial dan kehadiran serta pengaruh teknologi yang berkembang secara keseluruhan, hal ini merupakan hal yang sulit dihindari terutama untuk masa-masa akan datang. Teknologi digital berpotensi mengambil peran dari proses Pemilu, memfasilitasi iklan politik, atau berfungsi sebagai saluran komunikasi. Kompetensi digital merupakan kompetensi yang diperlukan untuk sumber daya manusia penyelenggara Pemilu di masa-masa akan datang. Kompetensi digital untuk penyelenggaraan Pemilu yang efisien diperlukan di semua lini staf baik di level atas (kebijakan) dan level bawah (operasional). Namun demikian, tingkat kebutuhan berbeda antar divisi atau lingkup pekerjaan. Tingkat dan spesifikasi kebutuhan kompetensi digital berbeda antara staf pada manajemen data dan informasi, dengan manajemen logistik, manajemen SDM, hubungan masyarakat. Tingkat dan spesifikasi kebutuhan kompetensi digital berbeda antara staf KPUD, PPK, PPS, dan KPPS.

#### f. Kompetensi untuk Penyelenggaraan Pemilu yang Ramah Lingkungan

Hasil wawancara via *online* dengan manajerial dan staf senior KPUD Provinsi dan KPUD Kabupaten/Kota D.I Yogyakarta dapat ditemukan hasil bahwa kompetensi dalam tata kelola untuk penyelenggaraan pemilu yang ramah lingkungan dinilai sangat penting (*respon*= 86,7%) oleh informan dalam sistem tata kelola dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU. Kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu yang ramah lingkungan diperlukan di semua lini staf baik di level atas (kebijakan) dan level bawah (operasional). Penyelenggaraan Pemilu yang ramah lingkungan yaitu penyelenggaraan Pemilu yang memberikan nilai tambah bagi lingkungan dan justru tidak merusak atau memberikan polusi bagi lingkungan.

Aktivitas kampanye kendaraan bermotor sering menimbulkan kebisingan di jalan-jalan, jalan macet dengan suasana hiruk pikuk. Aktivitas kampanye kendaraan bermotor tidak menjamin masyarakat memberikan hak suara politiknya. Peraga kampanye seperti: spanduk, baliho-baliho, tinta, kertas juga sering meningkatkan sampah, merusak pemandangan. Baliho itu dipasang menutupi pohon. Hal tersebut menciptakan kesan berkontribusi negatif terhadap lingkungan. KPU pada Pemilu Tahun 2019 mengeluarkan surat edaran agar surat suara yang dianggap rusak, supaya tidak dipergunakan salah, harus dibakar. Selain dibakar, sebenarnya dapat digunakan mesin penghancur kertas untuk daur ulang atau jadi kompos. Aspek lain Pemilu perlu untuk memperhatikan lingkungan. Penyelenggaraan Pemilu yang ramah lingkungan sebenarnya sudah diatur dalam regulasi. Regulasi tersebut diantaranya adalah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pemilihan, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilu, dan PKPU Nompur 23 Tahun 2018 Tentang Kampanye Pemilu.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilu Pasal 298 dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pemilihan Pasal 66 ayat (5) menyebutkan bahwa pemasangan alat peraga kampanye dilaksanakan dengan mempertimbangkan etika, estetika, kebersihan, dan keindahan kota atau kawasan setempat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Demikian juga berdasarkan PKPU Nomor 23 Tahun 2018 tentang Kampanye Pemilu, KPU mengamanatkan agar bahan kampanye mengutamakan penggunaan bahan yang dapat didaur ulang. Selanjutnya PKPU Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Norma, Standar, Prosedur, Kebutuhan

Pengadaan, dan Pendistribusian Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilu, Pasal 12 ayat (6), sudah menormakan agar surat suara dibuat dari bahan yang dapat didaur ulang, yaitu bubur kertas atau pulp. Namun demikian, daur ulang yang dimaksud hanya sekadar menggunakan kembali. Misalnya, selama ini bahan plastik itu dipakai untuk menutupi warung-warung dan sebagainya.

**Tabel 4.**Kompetensi teknik sesuai bidang.

Subbagian	Tupoksi	Kompetensi Teknik sesuai Bidang	Kompetensi Hijau	Kompetensi Digital
Bagian Keuangan, Umum, dan Logistik	a. Pengelolaan keuangan di lingkungan KPU Provinsi;	a. Akuntansi Keuangan; Anggaran dan Belanja; Audit Investigatif; Audit Keuangan;	a. n.a b. n.a	a. Memahami Akuntansi digital: memanfaatkan digital untuk perencanaan, pelaporan, audit keuangan
a. Subbagian Keuangan	b. Pengelolaan urusan rumah tangga, umum, dan logistik Pemilu dan pemilihan di lingkungan KPU Provinsi.	Audit Program; Bahasa Inggris; Cost and Benefit Analysis, Manajemen Keuangan; Perpajakan; Manajemen Kinerja; Perencanaan Partisipatif;		b. Kemampuan memanfaatkan digital untuk Manajemen Aset dan Logistik; Manajemen Aset dan Logistik;
b. Subbagian Umum dan Logistik		b. Kearsipan; Manajemen Aset dan Logistik; Manajemen Jaringan Distribusi Logistik; Manajemen Kinerja; Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa; Manajemen Perkantoran; Manajemen Sarana dan Fasilitas; Pelayanan Prima;		
Bagian Teknis Penyelenggaraan Pemilu, Partisipasi, dan Hubungan Masyarakat;	a. Pelaksanaan teknis penyelenggaraan Pemilu dan pemilihan di lingkungan KPU Provinsi;	a. Advokasi; Disain Prosedur Operasi Standar; Hubungan Masyarakat; Hubungan Media; Manajemen Pemilu; <i>Public and Private Partnership</i> ;	a. Advokasi; kerjasama untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan	a. Kemampuan memahami pemanfaatan digital untuk mendukung pelaksanaan teknis penyelenggaraan Pemilu dan Pemilihan
Bagian Hukum dan Sumber Daya Manusia	b. Pemberian bimbingan teknis, sosialisasi dan pengelolaan partisipasi pemilih dan hubungan masyarakat di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota di wilayah kerjanya.	<i>Presentasi</i> ; Manajemen Pengamanan; Keprotokolan; Negosiasi;	b. Advokasi; kerjasama untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan	b. Kemampuan memahami pemanfaatan digital untuk alternative metode pemberian bimbingan teknis, sosialisasi dan pengelolaan partisipasi pemilih dan hubungan masyarakat
a. Subbagian Teknis Penyelenggaraan Pemilu		b. Advokasi; Disain Prosedur Operasi Standar; Hubungan Masyarakat; Hubungan Media; Manajemen Pemilu; <i>Public and Private Partnership</i> ;	c. Regulasi untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan	c. Rekrutmen dan Pelatihan untuk Kompetensi Digital
b. Subbagian Partisipasi dan Hubungan Masyarakat		<i>Presentasi</i> ; Manajemen Pengamanan; Keprotokolan; Negosiasi;	d. Rekrutmen, dan Pelatihan serta penilaian kinerja untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan	
c. Subbagian Hukum		c. <i>Legal Drafting</i> ; Peraturan-Peraturan		
d. Subbagian Sumber Daya Manusia	c. Koordinasi dan penyusunan produk hukum serta dokumentasi informasi hukum di lingkungan KPU Provinsi;			

Subbagian	Tupoksi	Kompetensi Teknik sesuai Bidang	Kompetensi Hijau	Kompetensi Digital
	koordinasi dan penyiapan pemberian advokasi dan pendapat hukum serta fasilitasi penyelesaian sengketa Pemilu dan Pemilihan di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota di wilayah kerjanya; dan	Pemilu; Manajemen Persidangan; Penelitian Kebijakan; d. Perencanaan Sumber Daya Manusia; Analisis beban kerja; Analisis Jabatan; Analisis Kebutuhan Pelatihan; Manajemen Kontrak; Rekrutmen dan Seleksi;		
	d. Koordinasi dan fasilitasi administrasi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota di wilayah kerjanya			
Bagian Perencanaan, Data, dan Informasi	a. Penyusunan rencana program dan anggaran di lingkungan KPU Provinsi;	a. Pengukuran Kinerja; Perencanaan Partisipatif; <i>Performance Improvement Planning</i> ;	a. Kemampuan Perencanaan Kinerja untuk penyelenggaraan pemilu ramah lingkungan	a. s.d b. s.d c. s.d
a. Subbagian Perencanaan	b. Pengelolaan data dan informasi di lingkungan KPU Provinsi;	Teknik Manajemen Kebijakan Publik; Teknik Penulisan Laporan;	b.n.a c.n.a	
b. Subbagian Data dan Informasi	c. Pemberian bimbingan teknis dan fasilitasi penyusunan rencana program dan anggaran serta pengelolaan data dan informasi kepada KPU Kabupaten/Kota di wilayah kerjanya.	b. Manajemen Informasi Pemilu; Manajemen Perpustakaan; Teknik Perencanaan; Teknologi Informasi, Statistika Sektoral; Audit Program;		
		c. Perencanaan Partisipatif; <i>Performance Improvement Planning</i> ;		
		Teknik Manajemen Kebijakan Publik; Teknik Penulisan Laporan;		

Ket: n.a= kurang diperlukan untuk subbidang terkait, s.d = sudah dilakukan hanya perlu ditingkatkan

Sumber: dipetakan dari data sekunder dan data primer (2023)

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Regulasi terkait sistem pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada Sekretariat mengacu pada Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten / Kota. Implementasi regulasi tersebut dalam rangka memenuhi kompetensi pegawai KPU yang mengacu pada PKPU Nomor 2 Tahun 2012 sebagaimana

diubah dengan PKPU No. 16 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota.

KPU telah mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam pengembangan kompetensi pegawai. Implementasi kebijakan terkait: (1) jalur pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPU baik dalam aspek perencanaan, pengembangan kompetensi, kontrol *monitoring*, dan evaluasi termasuk *reward* dan *punishment* terhadap prestasi dan sanksi seperti terhadap pelanggaran kode etik, (2) jenis kompetensi jalur pengembangan kompetensi melalui: formal-informal-non formal. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Setiap jabatan ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas. Jenis kompetensi: teknis, manajerial, sosio-kultural. Hambatan implementasi kebijakan sistem tata kelola pengembangan kompetensi sumber daya manusia KPUD, muncul karena karakteristik Pemilu dan organisasi matriks KPU, seperti: (1) hubungan tata kerja, (2) bekerja di tengah kompleksitas dan waktu yang pendek, (3) dinamika sosial-kultural DIY (4) perubahan kebijakan yaitu perencanaan ulang, perencanaan kegiatan tidak optimal karena keterbatasan waktu sehingga anggaran tidak dapat diserap secara optimal.

Berbagai hambatan dan permasalahan yang muncul memerlukan tantangan peningkatan kompetensi sosio kultural, serta pengembangan kompetensi baru meliputi: (1) kebutuhan kompetensi sosial kultural, (2) kompetensi untuk mengelola kompleksitas tugas, (3) kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu yang efisien, (4) kompetensi digital, (5) kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu ramah lingkungan.

#### 4.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat direkomendasikan elemen dalam sistem tatakelola pengembangan kompetensi sumberdaya manusia sekretariat KPUD sebagai berikut.

1. Rekomendasi kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah sebagai berikut.
  - a. LAN perlu meningkatkan kualitas pengembangan elemen kompetensi yang sudah ada tapi belum efektif. LAN diantaranya perlu meningkatkan kompetensi sosial kultural baik melalui jalur formal dan informal seperti melalui pelatihan berbasis masalah agar pegawai sebagai administrator yaitu Sekretariat KPUD mempunyai kapasitas seperti dalam: mengelola konflik, mengelola kelompok dalam berbagai latar belakang kepentingan, latar belakang pandangan, nilai-nilai, kebiasaan, sosial dan budaya.
  - b. LAN perlu mengembangkan kompetensi baik melalui jalur formal dan informal agar ASN maupun PPPK sebagai administrator yaitu Sekretariat KPUD mempunyai kapasitas di masa-masa akan datang, terkait kompetensi: (1) untuk penyelenggaraan Pemilu (kampanye, Pemilihan Umum, logistik, kontrol-monitoring) yang efisien, (2) penyelenggaraan Pemilu yang ramah lingkungan (*green election*) sistem pengembangan kompetensi, sistem karir, (3) sistem evaluasi kompetensi (penilaian kinerja) berbasis elektronik (digital) yang dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, serta mudah di dipertukarkan antar lembaga internal dan eksternal dalam struktur organisasi matriks KPU.
2. Rekomendasi Kepada Komisi Pemilihan Umum (KPU RI) adalah sebagai berikut.
  - a. KPU pusat melalui nota kesepahaman dapat bekerja sama dengan LAN dan organisasi terkait lainnya untuk merumuskan kebutuhan pengembangan kompetensi dan membentuk standardisasi kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam penyelenggaraan Pemilu yang efisien dan ramah lingkungan, serta peningkatan kompetensi sosial kultural.
  - b. KPU pusat melalui nota kesepahaman dapat bekerja sama dengan LAN dan organisasi terkait lainnya untuk pengembangan sistem perencanaan pengembangan dan evaluasi kompetensi berbasis digital dalam struktur organisasi matriks KPU.
  - c. KPU pusat dapat mendorong pemerintah untuk memberikan kebijakan sistem tata kerja antara komisioner dan sekretariat terutama untuk menghadapi tuntutan kerja KPU terkait masalah waktu untuk respon yang cepat tetapi terkendala prosedur serta tatarkerja terkait potensi "loyalitas ganda". Komisioner KPU sering dihadapkan pada kebutuhan untuk pengambilan keputusan secara cepat, pada sisi lain sekretariat KPU perlu kehati-hatian dalam bertindak.

Kepada Sekretariat KPUD terutama Sub Bagian Hukum dan Sumber Daya Manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam penyelenggaraan Pemilu yang efisien, kompetensi sosial kultural, kompetensi digital, kompetensi untuk penyelenggaraan Pemilu yang ramah lingkungan (*green election*).

## Daftar Referensi

- Achyani, F.T., Gana, F., dan Kase, P. 2015. Efektivitas Hubungan Kerja Komisioner dengan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik JKAP Vol. 19 No 1.*, 43-60
- Azmi, I.F. & Asmarianti. 2021. *Kebijakan Baru Pengembangan Kompetensi ASN: Respon terhadap Era Society 5.0. dalam Antologi Pengembangan Kompetensi ASN*. Edisi I. Jakarta: LAN RI
- Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. In *Journal of Management Development* (Vol. 27, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Browne, Jennifer; Coffey, Brian; Cook, Kay; Meiklejohn, Sarah; Palermo, Claire. 2018. A Guide to Policy Analysis as a Research Method. *Health Promotion International*, (), -. doi:10.1093/heapro/day052
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. 2015. How to get the Matrix Organization to Work. *Journal of Organization Design*, 4(3), 37. <https://doi.org/10.7146/jod.22549>
- Chazali H. Situmorang. 2016. *Kebijakan Publik: Teori Analisis, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan*. Social Security Development Institute, Jakarta
- Dharma, S. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-4. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Effendhie, Machmoed. 2019. *Organisasi Tata Laksana dan Lembaga Kearsipan*. Edisi kedua. Universitas Terbuka Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Gayatri, 2015. *Konflik Anggaran Pemilihan Umum Kepala Daerah*. Seminar Nasional FEKON 2015.
- Grubenmann, S. 2017. Matrix Organisation: The design of Cross-Beat Teamwork in Newsrooms. *Journalism Practice*, Vol. 11(4), 458–476. <https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1140588>
- Hadi. 2019. "Yogya Disebut Rawan Konflik Pemilu, DPRD DIY: Jangan Korbankan Persatuan!" selengkapnya <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-4454762/yogya-disebut-rawan-konflik-pemilu-dprd-diy-jangan-korbankan-persatuan>.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hamdan Kurniawan, MA, Ketua KPU DIY periode 2018-2023. Seleksi Serentak Penyelenggara Pemilu. Tulisan telah diterbitkan di Kedaulatan Rakyat tanggal 11 Juni 2022
- Ibrahim, I. 2022. Pelaksanaan Diklat Teknis Berbasis E-Learning Dalam Rangka Pengembangan Kompetensi Asn Pada Badan Diklat Provinsi Gorontalo. *Diklat Review : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 6(2). <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v6i2.829>
- Irawan. 2011. The Design of Spencer Generic Competency as A Model for Banking Supervisors Position Specification In Surabaya. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* Vol.14, No. 3, December 2011, pages 217 – 224
- Keputusan Presiden Nomor 70 Tahun 2001 Tentang Komisi Pemilihan Umum (KPU)
- Kiruba Nagini, R., Devi, S. U., & Mohamed, S. 2020. A Proposal on Developing a 360° Agile Organizational Structure by Superimposing Matrix Organizational Structure with Cross-functional Teams. *Management and Labour Studies*, 45(3), 270–294. <https://doi.org/10.1177/0258042X20922108>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, Vol. 24: 31–48.
- Lilleväli, Uku; Täks, Marge. 2017. Competence Models as a Tool for Conceptualizing the Systematic Process of Entrepreneurship Competence Development. *Education Research International*, 2017(), 1–16. doi:10.1155/2017/5160863
- McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, Vol. 28, 1–14.
- Mersa, A. & Faozan, H. 2021. *Implementasi Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi ASN: Sebuah Terobosan Pembelajaran di Era Disrupsi dalam Antologi Pengembangan Kompetensi ASN*. Edisi I. Jakarta: LAN RI
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Parjaman, T., Soedarmo, U. R., & Enas. 2019. Penguatan Kapasitas Aparatur Untuk Meningkatkan Daya Saing Daerah Di Era Global. *Journal of Management Review*, 1(1).
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pedoman Penyusunan Karya Tulis bagi Widyaiswara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS)
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota
- Robbins, S., & Judge, T. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Edition. United States: Prentice Hall
- Salabi, Amalia. 2021. KPU Ungkap Persoalan Rekrutmen KPUD di 2022, 2023, dan 2024. [rumahpemilu.org](http://rumahpemilu.org)
- Supardi. 2022. Problematika Daftar Pemilih. <https://bantul.bawaslu.go.id/problematika-daftar-pemilih/>
- Silitonga, Saor. 2022. Pemilu itu Mahal, Kawan. <https://djjpb.kemenkeu.go.id/kppn/makassar1/id/data-publikasi/artikel/2846-pemilu-itu-mahal,-kawan.html>
- Saksono, T. & Suhartono, B. 2021. *Akselerasi Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Perubahan Kebijakan dalam Antologi Pengembangan Kompetensi ASN*. Edisi I. Jakarta: LAN RI
- Sobandi, B. 2016. *Metode Penelitian II*. Jakarta: LAN RI.
- Subagyo, P. J. 2004. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sumanti, R., Yunita, E., & Sinurat, H. P. 2021. Strategic Aspects of Professional Position Development: Implications for Adjustment from Administrative to Professional Positions in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(3). <https://doi.org/10.24258/jba.v17i3.898>
- Surbakti, R. dan Nugroho. K. 2015. Studi tentang Desain Kelembagaan Pemilu yang Efektif. Kemitraan Partnership, Kemitraan Bagi Pembaruan Tata Pemerintahan Jakarta.
- Sari, E. 2006. *Teori Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Edisi ke-1. Jayabaya University Press, Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian*. Bandung: CV Alfa Beta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudrajat, T. 2011. Efektivitas Organisasi Sekretariat KPU Di Daerah Sebagai The Operating Core dan The Support Staff Dalam Penyelenggaraan Pemilu Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. VIII, No. 2, 205-211.
- Sulastri, E. & Handayani, N. 2016. Pola Rekrutmen di PPS dan KPPS Mendapatkan Pemilu Terpadu. Konferensi Multidisiplin Internasional ke-2 2016 November 15th *Prosiding, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia*
- Salinan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015, 69
- Stuckenbruck, L. C. 1979. The Matrix Organization. *Project Management Quarterly*, Vol. 10 No. 3, 21–33.
- Telaumbauna, A. P. 2019. Konflik Internal Komisioner dan Sekretariat KPU. *Kompasiana beyond blogging*.
- Talumewo, C.M. 2020. Komunikasi Organisasi di Lingkungan Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Utara. *Bunga Rampai Tata Kelola Pemilu Indonesia Edisi 2*, September 2020 [www.journal.kpu.go.id](http://www.journal.kpu.go.id).
- Triyatno, Agus. 2017. Surat Suara Tidak Sah Menuju Sengketa. Artikel ini dimuat Surat Kabar Harian Kedaulatan Rakyat, Senin 6 Maret 2017. Artikel diakses secara online 9/10/22 di <https://www.krjogja.com/angkringan/read/342976/surat-suara-tidak-sah-menuju-sengketa>
- Umah, A dan Suryani, B. 2002 Sejumlah Hal Ini Membuat Sleman Rawan Konflik saat Pemilu, Senin, 19 Desember 2022 - 16:37 WIB
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pemilihan Umum (Pemilu).
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Penyelenggara Pemilihan Umum
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2017 tentang Pemilihan Umum
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Iqbal Fadhlurrohman, M. 2021. Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1). <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Zhang, J., Li, F., & Zhang, X. 2021. Decoupling Strategy and Modular Design for Loosely Coupled Organizations. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 00(0)

[Halaman ini sengaja dikosongkan]