

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang sejak tanggal 15 Januari Tahun 2014 ditetapkan sebagai pengganti Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian (UU PK) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai peraturan perundang-undangan yang mengatur manajemen Aparatur Negeri Sipil (ASN). Yang menjadi pokok sebagai dasar penggantian Undang-undang ini adanya semakin kuatnya komitmen untuk menjalankan *merit system*. *Merit system* adalah suatu proses dalam pengisian dan promosi jabatan ataupun penghargaan yang didasarkan pada kemampuan pelaksanaan atau pelaksanaan atau pencapaian suatu pekerjaan.

Pada masa UU PK, implementasi pengisian dan promosi jabatan lebih kental dengan model *spoil system* seperti studi yang dilakukan oleh Prasadjo (2014), Kapita, Pangkey, dan Pombengi (2015), serta Monika (2017). Dengan pendekatan *merit system* diharapkan pola karier lebih terbuka dengan indikator yang jelas dan terukur serta objektif.

Berdasarkan Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, jabatan ASN mengalami perubahan jika dibandingkan Undang-undang PK. Jika sebelumnya dikenal jabatan dalam dua kategori besar, yaitu struktural dan jabatan. Dalam Undang-undang ASN jabatan dibagi kedalam tiga kelompok, yaitu jabatan pimpinan tertinggi (JPT), jabatan administrasi (JA), dan jabatan fungsional (JF). JPT terdiri dari JPT Utama, JPT Madya, dan JPT Pratama. Masing-masing jenjang JPT tersebut berturut-turut sebagai berikut: JPT Utama disetarakan dengan kepala lembaga pemerintah non kementerian (LPNK); JPT Madya disetarakan eselon Ia dan Ib; serta JPT Pratama disetarakan eselon II. Adapun

JA terdiri atas jabatan administrator (setara eselon III), jabatan pengawas (setara eselon IV), dan jabatan pelaksana (setara dengan eselon V dan fungsional umum). Sementara JF adalah yang sebelumnya dikenal dengan jabatan fungsional tertentu (JFT).

Dalam mekanisme pengisian jabatan yang ada dalam Undang-undang tersebut, terdapat perbedaan antara Undang-undang ASN dengan Undang-undang PK. Dalam Undang-undang PK pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan eselon II ke bawah dilakukan melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) (Pasal 14 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural (PP No. 100/2000). Sementara untuk jabatan eselon I dilakukan melalui usulan dari pimpinan instansi pemerintah kemudian ditetapkan oleh Presiden setelah sebelumnya mendapat penilaian dari Tim Penilai Akhir (Pasal 8 Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2004 dan Pasal 13 PP No. 100/2000).

Berkaitan dengan itu, dalam Undang-undang ASN pengisian seluruh jenjang JPT dilakukan secara terbuka dan kompetitif dengan memperhatikan syarat kepangkatan, kompetensi, kualifikasi, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan (Pasal 108). Pengisian dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) masing-masing instansi pemerintah dengan sebelumnya membentuk panitia seleksi (Pasal 110). Adapun pengisian bagi JA diusulkan oleh Pejabat yang Berwenang kepada Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS (Pasal 56 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017).

Untuk instansi di pemerintah pusat, implementasinya atas perubahan kebijakan pengisian jabatan adalah diidentifikasinya kelemahan dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT, yaitu (Irfan, 2017): (1) biaya yang dibutuhkan cukup tinggi; (2) adanya kecenderungan *demarkasi* melalui persyaratan yang sulit dipenuhi peserta luar instansi; dan (3) panjangnya waktu yang diperlukan. Apalagi bagi instansi pemerintah pusat yang sumber daya manusia di dalamnya terdapat ASN serta prajurit TNI dan anggota Polri

Fenomena yang terjadi hingga Tahun 2017 menunjukkan banyak sekali permasalahan dalam kepegawaian. Menurut Agung (2014:89) salah satunya adalah proses rekrutmen pegawai/pengisian jabatan yang tidak transparan dan cenderung menggunakan mekanisme pengisian jabatan secara tertutup. Proses seperti ini banyak ditentukan berdasarkan kepentingan politik, kekeluargaan, dan ekonomi yang sangat kental dengan praktek KKN. Mekanisme pengisian jabatan struktural secara tertutup tanpa memperhatikan analisis jabatan yang di dalamnya terdapat aspek kualitas dan kualifikasi yang diperlukan untuk pengisian jabatan tersebut, maka yang terjadi adalah banyak dijumpai pejabat-pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kualifikasinya sehingga akan memperburuk kinerja dan instansi pejabat tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Agung (2014:89)

Menurut Rosyadi (dalam Atmojo, 2015) pola rekrutmen yang masih digunakan dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia adalah pola rekrutmen tradisional dan campur tangan para pejabat dengan unsur-unsur politis yang menghasilkan calon-calon pegawai yang kurang berkualitas. Pengisian jabatan secara terbuka dengan melihat hasil analisis jabatan adalah solusi yang tepat untuk merekrut pegawai negeri sipil yang mempunyai kualifikasi dan integritas tinggi. Rosyadi (dalam Atmojo, 2015)

Ketentuan pengisian jabatan struktural secara terbuka yang melegitimasi pencalonan dari satu kementerian, lembaga, dan provinsi merupakan terobosan yang bijak untuk mengoreksi kelemahan pelaksanaan otonomi daerah, sejak berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah 83 diubah dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Sebagai penentu keberhasilan pemerintahan, PNS sebagai pengisi jabatan harus diseleksi secara terbuka berdasarkan kompetensi, kualifikasi dan profesionalisme. Prosedur pengisian jabatan struktural yang dilangsungkan di daerah otonom secara *yuridis* berbasiskan pada beragam peraturan gubernur di tingkat Provinsi dan Peraturan walikota/bupati di tingkat Kabupaten/Kota. Selain itu, segala peraturan tersebut merupakan implementasi dari peraturan-peraturan di atasnya.

Dalam struktur kelembagaan KPU sendiri, KPU sudah mengatur prosedur dan mekanisme pengangkatan pejabat di dalam organisasinya yang dituangkan kedalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir pegawai negeri sipil di lingkungan Komisi Pemilihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota, yang kemudian diubah menjadi PKPU Nomor 6 Tahun 2015 tentang perubahan atas PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota.

Akan tetapi, perubahan PKPU ini tidak merubah banyak pasal yang ada di PKPU Nomor 2 Tahun 2012, hanya merubah pasal 24 saja yang terdiri dari 3 point tentang pemindahan jabatan dan peralihan status kepegawaian. Untuk semua ketentuan dan mekanisme tetap mengacu kepada PKPU Nomor 2 Tahun 2012.

Dalam penerapan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tersebut, belum sepenuhnya dapat dipedomani oleh KPU secara keseluruhan. Proses yang terjadi dilapangan terkadang tidak bisa menjadikan PKPU Nomor 2 tahun 2012 sebagai pedoman dalam pengisian jabatan. Mekanisme pengisian jabatan, masih menyesuaikan dengan kondisi di satker masing-masing.

Namun, dengan keadaan yang ada sekarang status kepegawaian di lingkungan Setjen KPU, sekretariat KPU provinsi, dan sekretariat KPU kabupaten/kota, terutama dari segi jumlah personilnya tidak terdapat kesamaan jumlahnya sesuai kondisi dan belum memenuhi kebutuhan dan lingkup tugas satuan kerja masing - masing. Dilain sisi, pengisian jabatan untuk diisi oleh ASN organik KPU terkendala karena adanya pegawai DPK yang masih banyak bertugas di KPU di level jabatan struktural eselon IV di KPU dan belum cukupnya syarat dari segi kepangkatan ASN KPU yang kebanyakan masih muda-muda.

Untuk jumlah ASN di KPU yang tidak sama sudah diatur juga oleh KPU dan diseragamkan. Berdasarkan pemetaan KPU RI, pada Tahun 2015 keluar surat edaran Sekretaris Jenderal KPU RI No. 5 Tahun 2016 tentang pemetaan jumlah pegawai di lingkungan sekretariat KPU se Indonesia disebutkan bahwa jumlah ASN disetiap provinsi dan kabupaten/kota sudah dibatasi dan ditetapkan jumlahnya, Untuk KPU provinsi sebanyak 34 orang PNS dan kabupaten/kota sebanyak 17 orang PNS.

Dengan terbitnya surat edaran Sekjen KPU mengenai pembatasan jumlah PNS di lingkungan KPU provinsi dan KPU kabupaten kota maka hal itu berdampak besar kepada seluruh satker KPU seluruh Indonesia. Perombaklan besar pun terjadi, karena jumlah pegawai sudah tidak berdasarkan kondisi dan lingkup tugas lagi, tapi berpedoman kepada surat edaran tersebut. Dengan ketentuan tidak boleh lagi ada penambahan dari pegawai DPK, jika ada kekurangan pegawai tidak boleh lagi dimintakan ke Pemda setempat dan jika ada kelebihan harus dikembalikan ke Pemda. Namun, KPU tentu tidak bersikap arogan dengan tetap memperhatikan loyalitas dan pengabdian yang selama ini telah diberikan oleh ASN DPN dengan cara membuka peluang bagi PNS DPK yang sudah lama mengabdikan di KPU dan tetap ingin mengabdikan kepada KPU, terutama bagi yang memiliki jabatan di ikutkan uji kompetensi untuk alih status menjadi pegawai organik KPU.

Sejak diberlakukannya pembatasan jumlah PNS di lingkungan KPU, maka jumlah pegawai dapat dilihat secara lebih rinci semua provinsi pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi PNS di Lingkungan Setjen KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota Tahun 2016

NO	SEKRETARIAT KPU PROVINSI	JUMLAH	JUMLAH	
			DPK	ORGANIK
1	2	3	4	5
1	Sekretariat Jenderal KPU	411	27	384
2	Aceh	508	233	252
3	Sumatera Utara	558	289	253
4	Sumatera Barat	338	131	208
5	Jambi	206	97	99
6	Sumatera Selatan	312	158	154
7	Bengkulu	256	153	76

8	Kep Bangka Belitung	134	62	72
9	Riau	228	106	123
10	Kepulauan Riau	111	44	64
11	Lampung	305	192	111
12	Banten	180	76	104
13	DKI Jakarta	132	42	90
14	Jawa Barat	563	297	264
15	Jawa Tengah	666	297	353
16	D.I. Yogyakarta	129	65	60
17	Jawa Timur	706	353	362
18	Bali	219	114	92
19	Nusa Tenggara Barat	254	149	103
20	Nusa Tenggara Timur	395	213	164
21	Kalimantan Barat	235	96	137
22	Kalimantan Timur	292	160	121
23	Kalimantan Tengah	269	153	116
24	Kalimantan Selatan	281	158	122
25	Gorontalo	136	100	53
26	Sulawesi Utara	242	132	109
27	Sulawesi Tengah	223	154	107
28	Sulawesi Selatan	530	211	315
29	Sulawesi Tenggara	209	134	125
30	Sulawesi Barat	138	64	82
31	Maluku	180	89	107
32	Maluku Utara	227	154	63
33	Papua	342	139	195
34	Papua Barat	142	52	92
JUMLAH		10,026	4,894	5,132

Sumber: PPID KPU per Maret 2021 (diolah)

Berdasarkan tabel 1.1, digambarkan jumlah komposisi ASN di lingkungan KPU, baik ASN organik maupun ASN DPK di seluruh provinsi wilayah kesatuan Republik Indonesia dengan jumlah yang hampir sama banyak. Dari data tersebut, ternyata KPU belum mandiri dari sisi kepegawaian. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah, agar bisa mendapat solusi yang baik. Karena bagaimanapun, sulit untuk mengukur independensi KPU jika dilihat dari komposisi pegawai saja belum mandiri dan belum memiliki pegawai yang cukup dalam melaksanakan Pemilu.

Berkaitan dengan itu, setiap kali periode pemilu KPU juga melakukan rekrutmen tenaga pendukung dan ini menunjukkan bahwa KPU tidak memiliki SDM yang cukup dalam melaksanakan pemilu. Padahal, KPU adalah lembaga independen, yang harusnya di isi oleh semua orang yang memiliki integritas teruji. KPU juga akan bertanggung jawab untuk mempertahankan kemandiriannya agar pendapat, simpulan, pertimbangan atau rekomendasi dari hasil yang diputuskan dipandang memihak oleh pihak mana pun.

Struktur pegawai KPU Kota Padang pada Tahun 2020 jumlah pegawai yang bekerja di Sekretariat KPU Kota Padang sebanyak 34 orang, terdiri dari:

1. Pegawai organik sebanyak 15 (Lima Belas) orang;
2. Pegawai yang dipekerjakan (DPK) sebanyak 1 (Satu) orang;
3. Tenaga pramubakti sebanyak 7 (Sembilan) orang.
4. Tenaga sekuriti sebanyak 3 orang

Tabel 1.2. Rekapitulasi Jumlah Personil Sekretariat KPU Kota Padang pada tahun 2020

NO.		JUMLAH
1	2	3
1	ORGANIK	17 Orang
2	DPK	1 Orang
3	PRAMUBAKTI	7 Orang
4	SATPAM	3 Orang
	Jumlah	28 orang

Sumber : PPID KPU Kota Padang per Desember 2021

Jika dilihat dari tabel 1.2 rekapitulasi jumlah personil sekretariat KPU Kota Padang di atas, menggambarkan bahwa pegawai KPU di tingkat Kota Padang sudah mulai mandiri dan tidak bergantung lagi kepada pegawai dari pemerintah Kota Padang. Kebutuhan hanya untuk pengisian pada jabatan struktural eselon III yaitu pada level Sekretaris (pimpinan sekretariat), Kondisi ini adalah hasil dari pemetaan pegawai yang sudah dilaksanakan oleh KPU Kota Padang berdasarkan surat edaran Sekjen KPU RI Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan pegawai KPU. Hal lain yang mendukung adalah banyak ASN KPU Kota Padang yang sudah memenuhi syarat dari segi golongan, sehingga KPU Kota Padang tidak sulit melakukan pengisian jabatan yang kosong akibat dikembalikannya ASN DPK yang sedang menjabat.



Gambar 1.1 : Struktur Organisasi Sekretariat KPU Kabupaten/Kota

Jika dilihat dari table 1.1, Sekretariat Kabupaten/Kota dikepalai oleh seorang Sekretaris dan dibantu oleh empat orang kepala sub bagian yaitu Program data, Hukum, Teknis dan Umum. Sebagai salah satu lembaga yang menjadi *Electoral Management Body* (EMB), jika dilihat tentang rumusan tugas Sekretariat KPU menurut Undang-undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang penyelenggara pemilu, tidak jelas apakah Sekretariat sebagai pelaksana keputusan pleno anggota KPU atau hanya

membantu KPU melaksanakan tugasnya dalam bidang teknis dan administrasi. Karena berdasarkan Undang-undang tersebut, disebutkan bahwa untuk mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota dibentuk Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota.

Kompetensi dan kemampuan implementasi (*profesionalisme*) para staf Sekretariat Jenderal KPU dalam tata kelola pemilu (*electoral governance*) yang belum memadai juga sangat mempengaruhi kinerja tata kelola pemilu di Indonesia, untuk itu pembentukan dan pembinaan terhadap sekretariat KPU perlu terus dibenahi dan tingkatkan, mengingat tingginya intensitas pekerjaan pada masa tahapan pemilu, dima Sekretariat diminta bisa saling membagi waktu dalam melaksanakan tugas rutin maupun tugas tahapan pemilu, yang saling beririsan satu sama lain.

Penelitian ini adalah penelitian yang mengkaji tentang pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang pada Tahun 2016. Untuk jabatan eselon IV, KPU secara keseluruhan harusnya harus memedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir sebagai pedoman dalam melakukan pengisian jabatan. Pada tahun 2020 sejak keluarnya keputusan Sekretaris Jenderal KPU RI Nomor 366/SDM.05-Kpt/05/SJ/IV/2021 tentang pedoman teknis pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan jabatan pengawas pada Sekretariat Jenderal KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota maka pedoman KPU untuk melaksanakan pengisian jabatan juga berubah. Salah satu perbedaan dari kedua produk ini adalah tentang penamaan pejabat, jika di PKPU Nomor 2 Tahun 2012 pejabat eselon IV dinamai kasubag dan pada Keputusan Sekjen KPU RI pejabat eselon IV diganti namanya dengan pejabat fungsional pengawas.

Untuk mendeskripsikan apa yang akan penulis teliti dilapangan, dan menjawab pertanyaan penelitian tentang proses pengisian jabatan eselon IV, apakah KPU Kota Padang sudah memedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU, maka dapat dilihat uraian dalam bentuk tabel berikut sebagai dasar kenapa pengangkatan pejabat struktural ini perlu diteliti lebih lanjut;

Tabel 1.3. Deskripsi Pejabat Struktural KPU Kota Padang

No.	Jabatan	Tahun Pengangkatan	Status kepegawaian	Golongan PNS	Jabatan Sebelumnya	Jabatan Sesudah	Pendidikan Terakhir	Mekanisme Pengangkatan			Penunjukan pimpinan	Keterangan
								Lelang	Assesment	Fit and Prope rtest		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Kasubag Program	2016	Organik KPU	III/b	Staf Teknis	Kasubag Program	S1 Ilmu Politik	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
2.	Kasubag Hukum	2016	Organik KPU	III/b	Staf Hukum	Kasubag Hukum	S1 Hukum	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
3.	Kasubag Teknis	2016	Organik KPU	III/b	Staf KPU RI	Kasubag Teknis	S1 Ekonomi	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
4.	Kasubag Umum	2017	Organik KPU	III/b	Staf Umum	Kasubag Umum	S1 Sistem Informasi	√	√	√		Lelang internal

Sumber. *PPID KPU Kota Padang Tahun 2021*

Dari tabel 1.3 diatas dapat dilihat, bahwa metode pengisian jabatan yang terjadi di KPU Kota Padang itu dilaksanakan dengan dua metode. Metode pertama, Untuk jabatan kasubag hukum, kasubag program dan kasubag teknis dilaksanakan dengan metode pengajuan langsung oleh KPU Kota Padang dalam hal ini komisioner KPU Kota Padang. Tapi hal ini tidak sesuai dengan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir PNS KPU, dimana untuk pengisian jabatan eselon IV itu diajukan oleh Sekretaris KPU Kabupaten/Kota dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi, kualifikasi dan klasifikasi. Kemudian, pada tahapan kedua, proses yang terjadi justru berbeda. Untuk seleksi satu posisi jabatan kasubag umum itu dilakukan dengan metode seleksi terbuka untuk internal ASN di KPU Kota Padang. Seleksi ini di ikuti oleh lima orang ASN yang sudah memenuhi syarat menjadi pejabat eselon IV. Dan diputuskan didalam rapat pleno KPU Kota Padang dan kemudian diajukan oleh Sekretaris KPU Kota Padang.

Peraturan mengenai jabatan struktural, juga diatur pemerintah melalui peraturan pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, serta keputusan kepala Badan Kepegawaian Negara No 13 Tahun 2002 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah No. 13 Tahun 2002. Hal ini dilakukan dengan harapan penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural merupakan pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai negeri sipil yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan struktural sesuai peraturan yang berlaku. Untuk lembaga KPU sendiri, Tata cara penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di KPU telah diatur dalam peraturan KPU No. 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU.

Proses penempatan dalam jabatan struktural, seharusnya mulai menerapkan prinsip *the right man on the right place* dengan memperhatikan beberapa faktor berikut:

1. Penempatan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
2. Adanya persaingan yang terbuka dan obyektif sehingga terjadi kompetisi yang sehat diantara para calon pejabat struktural yang akan menempati suatu jabatan;
3. Memenuhi standar kompetensi jabatan minimal berupa pengetahuan, keahlian atau keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya
4. Mempunyai prestasi kerja yang baik serta memperhatikan senioritas kepangkatan, Hal ini bertujuan agar pegawai negeri sipil yang terpilih benar-benar memiliki kapasitas yang memadai untuk mengisi suatu jabatan struktural sehingga dapat menjalankan tugas jabatannya dengan baik dan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di KPU telah banyak dilakukan oleh peneliti lainnya, beberapa diantaranya adalah penelitian tentang peranan prestasi kerja kayawan dalam mencapai promosi jabatan pada KPU Provinsi Sumatera Utara yang dilakukan oleh Mhd.Fauza Pasaribu mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Sumatera Utara. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PNS di KPU Provinsi Sumatera Utara. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dengan hasil ada pengaruh prestasi kerja secara positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PNS KPU Provinsi Sumatera Utara. Sehingga jika ada pengisian jabatan di KPU Provinsi Sumatera Utara salah satu faktor yang menentukan adalah prestasi kerja PNS tersebut. Apabila PNS memiliki prestasi yang bagus, maka peluang untuk mendapatkan promosi jabatan menjadi lebih mudah. Mhd.Fauza Pasaribu (2020)

Penelitian ini masih fokus kepada pengaruh prestasi kerja ASN nya seperti faktor gaji, promosi, atasan, teman dan lingkungan. Peneliti tidak membahas bagaimana proses yang dilaksanakan oleh KPU Provinsi Sumatera Utara dalam melaksanakan pengisian jabatan dari faktor lainnya, seperti faktor politik, kedekatan, latar belakang organisasi dan subjektifitas pimpinan terhadap bawahannya. Jika semua faktor tersebut digali, maka akan lebih memperkaya materi penelitian ini. Seperti penelitian yang peneliti lakukan, ditemukan banyak faktor selain prestasi kerja yang mempengaruhi seseorang bisa menduduki suatu jabatan di KPU, beberapa diantaranya faktor kedekatan, politik dan subjektifitas.

Penelitian kedua adalah penelitian tentang struktur kelembagaan KPU yang pernah diteliti oleh Betty Epsilon Idroos dalam *Call For Paper* Evaluasi Pemilu Serentak Tahun 2019, dalam penelitian yang berjudul reformasi birokrasi sumber daya manusia KPU dalam hal desain kelembagaan untuk penguatan demokratisasi di Indonesia mengatakan bahwa persoalan sumber daya manusia terkait rekrutmen dan pengisian jabatan bukanlah hal baru di KPU. Betty mengatakan bahwa proses rekrutmen masih kental dengan praktik hubungan kolusi, korupsi dan nepotisme, karena belum dilakukan sepenuhnya secara profesional. Betty Ipsilon Idross (2020)

Penelitian ini mencoba menjawab sejauh apa kepentingan reformasi birokrasi didalam tubuh KPU sebagai salah satu lembaga *Electoral Management Body* (EMB) 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 didalamnya dan memberikan rekomendasi bentuk reformasi birokrasi yang tepat untuk menjawab persoalan hubungan antara komisioner dan sekretariat dalam upaya reformasi birokrasi sumber daya manusia yang bekerja didalamnya sebagai alternatif desain kelembagaan dalam rangka penguatan demokratisasi di Indonesia.

KPU harusnya memiliki alat ukur dalam menyediakan job analisis untuk diisi dengan kebutuhan lembaga (*job requirement*). Selain itu, perlu juga dilakukan perbaikan di sistem penggajian, dimana meskipun ketentuan tentang penyelenggara negara pada prinsipnya menganut sistem merit, tetapi dalam praktik penggajian aparatur sipil negara belum tergambar 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.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa telah ada penelitian yang dilakukan untuk meneliti Sumber Daya Manusia dan struktur lembaga di KPU. Namun, penelitian yang dilakukan Betty, harusnya juga mengkaji aspek SDM lebih dalam seperti bagaimana pola rekrutment pejabat di KPU, sehingga penelitiannya bisa menghasilkan rekomendasi tentang pola rekrutmen yang baik dan cocok di KPU yang sesuai dengan Undang-undang. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian terdahulu, maka dari penelitian terdahulu ini memiliki acuan kerja dalam penelitian guna memperkuat asumsi peneliti dalam menulis. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka asumsi peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah menurut undang-undang No. 15 Tahun 2011 tentang penyelenggara pemilihan umum, sebagaimana diubah dengan undang-undang No. 7 Tahun 2017 tentang pemilihan umum untuk pengisian jabatan di KPU dilakukan dengan mekanisme lelang jabatan dan seleksi dengan metode assesment dan *fit and popertest* oleh KPU RI. Namun, sebelum Undang-undang ini diimplementasikan setelah diterbitkan, dilihat dari segi transparansinya pengisian jabatan sebelum Undang-undang itu diberlakukan belum bisa dikatakan transparan dan terbuka karena metode yang digunakan bukanlah metode lelang jabatan, sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Padahal didalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN sudah

memerintahkan, bahwa pengisian jabatan harus melalui mekanisme lelang jabatan, assessment dan fit and propertest.

Fenomena yang terjadi berdasarkan apa yang pernah diteliti oleh Betty Epsilon Idroos tentang struktur kelembagaan KPU dan berdasarkan teori yang penulis gunakan sebagai pisau analisis bahwa dalam mengisi melakukan pengisian jabatan haruslah diisi oleh orang-orang terbaik karena kualitas dan kemampuannya, bukan karena faktor nonmerit atau faktor askriptif lain seperti politik, keluarga, teman, suku, agama, etnis, daerah, kelas sosial, gender, kekayaan dan sebagainya. Demikian halnya untuk mengisi jabatan-jabatan publik, orang-orang terbaiklah yang hendaknya dipilih dan dihargai dengan suatu reward. Peneliti menemukan bahwa rekrutmen dan pengisian jabatan di KPU belum sepenuhnya dilakukan secara profesional. Yang terjadi di KPU Kota Padang adalah pejabat eselon IV yang duduk sekarang adalah orang-orang yang jika dilihat latar belakangnya memiliki hubungan kedekatan baik dari segi teman dan latar belakang dari segi organisasi, baik dari segi hubungan yang memiliki histori kedekatan dengan komisioner KPU Kota Padang.

Kenapa bisa penulis katakan demikian, karena bagi pejabat yang memiliki koneksi di pusat tentu akan lebih mudah untuk mendapatkan sebuah jabatan di daerah, sehingga indikasi ada pengaruh yang diberikan kepada KPU Kota Padang itu ada, walaupun hal ini sulit dibuktikan. Faktor lainnya adalah dari segi kepangkatan dan senioritas, jika melihat seleksi internal yang dilaksanakan harusnya yang memiliki masa dinas dan golongan yang paling tinggi memiliki peluang untuk ditetapkan menjadi kasubag umum, namun pada kenyataannya orang yang golongan paling rendah dengan masa dinas paling pendek menjadi kasubag umum. Hal ini tentu menjadi fenomena menarik yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di KPU Kota Padang.

Sejak akhir Tahun 2019, ketentuan penamaan mengenai jabatan struktural eselon IV berubah dengan keluarnya Surat Sekretaris Jenderal KPU RI tentang perubahan nama jabatan struktural eselon IV menjadi jabatan fungsional/pengawas melalui *impasing*/penyetaraan. Hal ini sangat berdampak terhadap struktur kelembagaan KPU, Karena pada dasarnya KPU belum siap dari semua lini. Hal ini terkesan dipaksakan oleh KPU untuk sekedar mematuhi perintah Pemerintah untuk memperbanyak jabatan fungsional dan meniadakan jabatan eselon IV. Bukti lain dari tidak siapnya KPU melaksanakan *impasing* adalah dari segi anggaran. KPU tidak memiliki anggaran untuk memberikan tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional yang disetarakan semua dari jabatan eselon IV/Kasubag. Sehingga tunjangan jabatan, tetap berdasarkan tunjangan lama sebagai pejabat structural eselon IV.

Dari segi uraian tugas juga tidak jelas, karena uraian tugas juga masih yang lama yaitu uraian tugas jabatan eselon IV. Hal ini membuat kerancuan bagi pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga ada wacana dari KPU RI untuk mengembalikan lagi ke jabatan eselon IV.

Kebaharuan dari penelitian ini adalah belum ada penelitian yang meneliti tentang pengangkatan pejabat eselon IV di Komisi Pemilihan Umum, penelitian yang pernah dilakukan hanya tentang kelembagaan KPU, baik struktur organisasi, rekrutmen CPNS dan rekrutmen anggota KPU. Hal ini dianggap perlu diteliti, karena posisi pejabat eselon IV sangat penting di KPU sebagai tim teknis Pemilu yang melaksanakan Pemilu agar terlaksana dengan baik. Paradigma tentang status penghuni di kelembagaan KPU, dalam konteks keanggotaan KPU yang setiap lima tahun berganti, membuat makna berbeda dengan status ASN di KPU yang tetap bertahan pada setiap jenjangnya., tanpa dilakukan penggantian setiap lima tahun sekali. Kalimat sindiran yang sering terdengar bahkan disebut pola hubungan antara “penghuni tetap yakni birokrasi aparatur sipil negara, dan penghuni kontrakan, yakni anggota KPU” (Betty Ipsilon Idroos, 2020).

Pejabat eselon IV juga harus dijabat oleh orang yang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan lembaga. Disamping itu, metode dan proses pengisian pejabat tersebut belum sepenuhnya mengedepankan transparansi dalam prosesnya, sehingga tidak banyak orang yang mengetahui bagaimana prosesnya dan siapa saja yang terlibat di dalamnya. Berdasarkan asumsi awal peneliti menunjukkan bahwa mekanisme pengisian jabatan eselon IV masih menggunakan sistem tertutup karena dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mewajibkan pelaksanaan seleksi terbuka untuk jabatan pengawas (setara eselon IV), sehingga untuk melakukan pengisian jabatan masih dilakukan dengan mekanisme lama.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah penulis paparkan tentang bagaimana proses pengisian jabatan dan struktur kelembagaan di KPU, maka perlu dilakukan penelitian secara kualitatif terhadap proses pengisian jabatan di KPU Kota Padang. Dengan adanya penelitian ini, ditemukan faktor-faktor yang menjadi penentu seseorang dapat diangkat menjadi pejabat struktural sangat beragam. Mulai dari kedekatan, latar belakang organisasi bahkan indikasi adanya pengaruh dari KPU RI juga ditemukan dalam proses pelaksanaannya.

Hasil penelitian ini bisa menyajikan informasi kepada publik bagaimana sebenarnya pengisian jabatan di level eselon IV Sekretariat yang terjadi di KPU Kota Padang. Karena selama ini, penelitian yang pernah dilakukan terbatas tentang rekrutmen anggota KPU, Sekretaris KPU, CPNS, PPK, PPS, KPPS dan tenaga pendukung. Penelitian tentang pengisian jabatan eselon IV belum ada di KPU Kota Padang.

Disamping menyajikan informasi kepada publik, penelitian ini juga bisa dijadikan acuan oleh peneliti lainnya bahwa sudah pernah dilakukan penelitian pejabat eselon IV di KPU Kota Padang sehingga saran dari

penelitian ini bisa dijadikan rumusan masalah bagi penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini.

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana proses pengisian jabatan eselon IV yang dilaksanakan pada Tahun 2016 dan faktor apa saja yang menjadi aspek penilaian oleh KPU Kota Padang dalam melakukan rekrutmen pejabat untuk internalnya sehingga KPU Kota Padang bisa menetakannya menjadi pejabat eselon IV di KPU Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam merumuskan manfaat dari penelitian yang dilakukan, maka dapat dibagi kedalam dua kategori yaitu manfaat ilmiah dan manfaat praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

1.4.1 Manfaat akademis

Secara akademis, penelitian ini akan bermanfaat memberikan informasi ilmiah sebagai sumbangan pemikiran dan pandangan terhadap kajian ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dalam hal bagaimana melakukan pengisian jabatan yang sesuai dengan amanat Undang-undang. Disamping itu penelitian ini juga berkontribusi dalam memberikan penjelasan tentang kemampuan dan kemandirian KPU Kota Padang untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya serta memberikan peluang yang sama kepada pegawainya dalam peningkatan karir sebagai aparatur sipil negara di lembaga penyelenggara pemilu.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Institusi dan lembaga negara dalam melakukan pengisian jabatan. agar selalu melakukan pengisian jabatan dengan mempedomani aturan perundang-undangan yang ada di Indonesia untuk mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Dalam rangka pengisian jabatan, harus mampu juga menarik minat pegawai baik yang lama sudah berada dalam organisasi maupun yang baru akan dicari dari luar organisasi, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan kemauan, proporsi dan keahlian yang bersangkutan.

Bagi KPU sendiri, diharapkan bisa dijadikan masukan dalam melakukan pengisian jabatan di tingkat daerah dan bahan pemikiran untuk melakukan evaluasi bagi seluruh satker KPU se-Indonesia. Untuk KPU Kota Padang, bisa dijadikan bahan evaluasi terhadap proses pengisian jabatan pejabat struktural eselon IV KPU pada lingkungan KPU Kota Padang yang sudah pernah dilaksanakan. Penelitian ini perlu dilakukan juga karena lembaga KPU merupakan lembaga yang menjunjung tinggi transparansi, kejujuran dan anti KKN. Sehingga bagaimana nantinya hasil pemilu bisa terjamin dan dipercaya publik jika untuk pengisian jabatan eselon IV saja belum bisa sepenuhnya transparan dan sesuai aturan.

