

**PERILAKU BIROKRASI TENAGA NON ASN BAWASLU DALAM SELEKSI
PENYELENGGARA PEMILIHAN UMUM DI PROVINSI GORONTALO**

*BUREAUCRATIC BEHAVIOR OF NON CIVIL SERVANT BAWASLU EMPLOYEES
IN THE SELECTION OF GENERAL ELECTION ORGANIZERS IN GORONTALO
PROVINCE*

Ramli Mahmud*, Udin Hamim, Lucyane Djaafar

Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Universitas Negeri Gorontalo
Jalan Jenderal Sudirman Nomor 6 Gorontalo 96128, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima : 15 September 2023

Disetujui : 07 Maret 2024

Keywords:

bureaucratic behavior; non-civil servant of Bawaslu; general election organizers

Kata Kunci:

perilaku birokrasi; non ASN Bawaslu; penyelenggara pemilihan umum

***) Korespondensi:**

E-mail: ramlimahmud33@ung.ac.id

Abstract: this study aims to describe the dynamics of involvement and bureaucratic behavior of non-civil servant Bawaslu personnel in the selection of members of the general election organizing commissioners in Gorontalo Province. This study uses a qualitative method with a phenomenological approach. Data collection uses observation, interview and documentation techniques. Data analysis is carried out interactively through data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of the study show that the dynamics of involvement of non-civil servant Bawaslu personnel in the selection of general election organizers is influenced by capacity, both professionalism and independence, affiliation with community organizations, and support in the form of political party recommendations. The behavior of the non-civil servant Bawaslu bureaucracy in recruiting candidates for general election organizer commissioners can be assessed from the aspects of legitimacy, rational encouragement, attractiveness which is a source of inspiration, and consultation. Individual characteristics, including abilities, needs, experience, intelligence and talents possessed by non-civil servant Bawaslu staff, dominate bureaucratic behavior in the arena of contestation for recruitment of general election organizers.

Abstrak: kajian ini bertujuan mendeskripsikan dinamika keterlibatan dan perilaku birokrasi tenaga non ASN Bawaslu dalam seleksi anggota komisioner penyelenggara pemilihan umum di Provinsi Gorontalo. Kajian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil kajian menunjukkan bahwa dinamika keterlibatan tenaga non ASN Bawaslu dalam seleksi penyelenggara pemilihan umum dipengaruhi oleh kapasitas baik profesionalitas dan independensi, afiliasi dengan organisasi kemasyarakatan, serta dukungan dalam bentuk rekomendasi partai politik. Perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon komisioner penyelenggara pemilihan umum dapat dinilai dari aspek legitimasi, dorongan rasional, daya tarik yang menjadi sumber inspirasi, serta konsultasi. Karakteristik individu diantaranya kemampuan, kebutuhan, pengalaman, inteligensi, dan bakat yang dimiliki tenaga non ASN Bawaslu lebih mendominasi perilaku birokrasi dalam arena kontestasi rekrutmen penyelenggara pemilihan umum.

PENDAHULUAN

Urgensi negara demokrasi adalah dapat mensejajarkan hak-hak politik warga negara sesuai dengan ketentuan landasan konstitusional. Kedaulatan rakyat berdasarkan Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 merupakan kekuasaan tertinggi dalam narasi demokrasi Indonesia. Pemilihan Umum (Pemilu) merupakan wadah satu-satunya bagi rakyat untuk mendelegasikan kekuasaannya melalui perangkat negara. Pemilu dalam ketentuan Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum (UU Pemilu) merupakan sarana kedaulatan rakyat untuk memilih penyelenggara negara termasuk DPR, DPRD, Presiden dan Wakil Presiden, serta anggota DPD yang dilaksanakan secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Demokrasi di Indonesia secara teoritis telah bergeser dari sistem perwakilan menjadi langsung (Hady, 2022). Keterlibatan rakyat diwujudkan melalui Pemilu yang dilaksanakan secara langsung dan periodik (Ukrha, Hijri, & Taufikurrohmah, 2021). Periodisasi penyelenggaraan Pemilu selama lima tahun sekali menjadi ruang dan hak rakyat dalam menentukan arah dan tujuan bernegara.

Pemilu merupakan agenda krusial yang mengedepankan asas pemerintahan demokratis sebagai pengejawantahan hak politik rakyat. Pemilu menjadi sarana perwujudan kedaulatan rakyat berdasarkan cita-cita dan tujuan demokratisasi yang berkualitas dan berintegritas (Sasangka & Zulkarnain, 2019). Lembaga independen yang bertugas sebagai penyelenggara Pemilu yaitu Komisi Pemilihan Umum (KPU) dan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu). Keberhasilan dari penyelenggaraan Pemilu ditentukan oleh kesiapan dan profesionalitas antara KPU, Bawaslu, dan Dewan Kehormatan Penyelenggaraan Pemilu (DKPP) sebagai lembaga yang memiliki satu kesatuan (Muhammad, 2021). Penyelenggaraan Pemilu dilaksanakan mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, hingga pada tingkat kelurahan maupun desa (Rahayu & Rohma, 2022). Elemen penting dalam pelaksanaan Pemilu tergantung dari integritas lembaga baik KPU, Bawaslu, dan DKPP.

Penyelenggara Pemilu merupakan badan yang bersifat independen dengan didukung oleh legitimasi konstitusional yang kuat dan jelas. Tiga model penyelenggara Pemilu

diantaranya kelembagaan yang mandiri dan otonom, dilakukan langsung oleh lembaga eksekutif, serta kelembagaan campuran dengan struktur ganda antara keterlibatan pemerintah dan kelompok independen (Rahayu & Rohma, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa sistem ketatanegaraan Indonesia pada penyelenggara Pemilu lebih fokus pada kelembagaan yang mandiri dan otonom jika dibandingkan dengan pengambilalihan kewenangan pihak eksekutif serta sistem campuran. Ketentuan atas pilihan sistem kelembagaan penyelenggara Pemilu yang bersumber dari eksekutif maupun campuran berlaku sejak pelaksanaan Pemilu sebelum era reformasi 1998 melalui Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Keraguan atas independensi penyelenggara Pemilu telah melahirkan konsekuensi logis dan ditandai melalui pembentukan KPU serta Bawaslu yang dikontrol melalui kode etik DKPP.

Proses seleksi pembentukan KPU dan Bawaslu berlandaskan pada Keputusan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 117 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Seleksi Anggota KPU Kabupaten/Kota dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilu Republik Indonesia Nomor 201/HK.01.00/K1/06/2023 tentang Perubahan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 173/KP.01/K1/05/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembentukan Bawaslu/Panwaslih Kabupaten/Kota Masa Jabatan 2023-2028. Tim seleksi memiliki kewenangan penuh untuk menyeleksi calon anggota penyelenggara Pemilu baik KPU maupun Bawaslu di tingkat kabupaten/kota. Kelembagaan penyelenggara Pemilu di Indonesia yang diatur dalam Pasal 22E ayat (5) UUD NRI 1945 lebih spesifik menjelaskan bahwa KPU, Bawaslu, serta DKPP bersifat nasional, tetap, dan mandiri. Pembentukan KPU dan Bawaslu harus dilakukan secara mandiri, profesional, dan bebas dari pengendalian pemerintah sehingga mempunyai peluang lebih besar dalam keberhasilan penyelenggaraan Pemilu.

Keterlibatan semua komponen dalam proses seleksi calon penyelenggara KPU dan Bawaslu di tingkat kabupaten/kota sangat penting. Pedoman teknis seleksi anggota KPU dan Bawaslu menegaskan bahwa setiap warga negara yang berumur 30 tahun ke atas memiliki hak untuk mencalonkan diri sebagai penyelenggara Pemilu. Calon anggota KPU dan Bawaslu

tidak diperbolehkan terlibat langsung sebagai pengurus partai politik, ikatan perkawinan di antara penyelenggara, serta mendapatkan izin langsung dari atasan termasuk Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) bagi ASN dan organisasi publik lainnya. Sekretaris Jenderal Bawaslu Republik Indonesia melalui Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2023 tentang Keikutsertaan Pegawai Sekretariat Bawaslu menekankan bahwa tenaga teknis ASN Bawaslu tidak diperbolehkan mengikuti seleksi, sedangkan tenaga Non ASN diberikan keleluasaan atas izin Sekretaris Bawaslu Provinsi mengikuti seleksi calon penyelenggara Pemilu di tingkat kabupaten/kota. Tenaga non ASN Bawaslu diberikan kesempatan untuk terlibat dalam seleksi penyelenggara Pemilu.

Dinamika seleksi calon anggota penyelenggara Pemilu baik KPU maupun Bawaslu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo cukup beragam. Fenomena seleksi penyelenggara Pemilu yang sangat menarik untuk disikapi yaitu terdapat perbedaan dalam pola perilaku antara tenaga kesekretariatan KPU dan Bawaslu kabupaten/kota. Data tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu di provinsi maupun kabupaten/kota yang tertarik menjadi anggota komisioner sejumlah 17 orang telah mengikuti seleksi Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) dan 21 orang mengikuti seleksi Bawaslu kabupaten/kota. Calon anggota penyelenggara Pemilu baik KPU dan Bawaslu akan melewati proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh tim seleksi (Sasangka & Zulkarnain, 2019). Hasil penetapan diumumkan bahwa yang terpilih menjadi komisioner KPUD berjumlah dua orang dan tiga anggota komisioner Bawaslu berasal dari tenaga non ASN Bawaslu. Anggota yang terpilih menjadi penyelenggara Pemilu tidak ada satu orang berasal dari tenaga kesekretariatan KPU baik provinsi maupun kabupaten/kota.

Seleksi komisioner KPUD maupun Bawaslu di kabupaten/kota sebagai organisasi publik melibatkan peserta dari berbagai komponen termasuk tenaga non ASN Bawaslu. Hal ini menunjukkan bahwa pada realitanya tenaga non ASN Bawaslu sebagai bawahan pimpinan komisioner sebelumnya juga terlibat dalam kontestasi seleksi penyelenggara Pemilu di daerah. KPUD dan Bawaslu kabupaten/kota sebagai organisasi publik tidak dapat melepaskan diri dari narasi kekuasaan yang berlaku dalam

struktur organisasi non formal. Relasi yang dibangun dalam organisasi pada dasarnya tidak dapat terlepas dari konsekuensi perilaku politik (Mahmud, dkk., 2022). Organisasi sebagai bagian dari *power tactic* yang ditandai dengan nilai kontekstual empirik individu dalam menerjemahkan kekuasaan secara spesifik sesuai kebutuhan. Kontestasi antara pimpinan komisioner dengan tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu sebagai penyelenggara Pemilu merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan individu dalam berperilaku.

Indikator yang mempengaruhi seleksi komisioner KPUD dan Bawaslu di kabupaten/kota antara lain legitimasi, dorongan rasional, daya tarik yang menjadi sumber inspirasi, konsultasi, pertukaran, kepribadian, penjiat, tekanan, dan koalisi. *Political skill* dalam seleksi calon anggota penyelenggara Pemilu diperlukan untuk mempengaruhi orang lain agar tujuannya tercapai sebagai bagian dari peranan formal individu dan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Perilaku pada hakikatnya merupakan fungsi interaksi seseorang individu dengan lingkungan (Thoha, 2002). Perilaku seseorang dalam berpolitik tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri namun dipengaruhi oleh seberapa jauh individu berinteraksi dengan lingkungan. Perilaku adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap individu atau kelompok dalam lingkungan masyarakat, teknologi, dan organisasi (Pasolong, 2008). Pola perilaku bagi tenaga non ASN Bawaslu adalah bagian dari *political skill* untuk menjawab kebutuhan personal dalam struktur organisasi.

Harapan dan kebutuhan menjadi prioritas bagi tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu dalam merepresentasikan perilaku serta kepentingan personal untuk mengikuti kontestasi seleksi penyelenggara Pemilu di KPUD maupun Bawaslu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Perilaku merupakan fungsi dari variabel individu, keorganisasian, dan psikologikal yang berkaitan dengan performa dalam pekerjaan agar dapat mencapai sasaran atau tujuan (Winardi, 2004). Perilaku birokrasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan organisasinya (Thoha, 2002). Hal ini menunjukkan adanya perbedaan secara urgensi antara karakteristik individu yang melampaui karakteristik birokrasi dalam perhelatan seleksi calon komisioner anggota

KPUD dan Bawaslu kabupaten/kota. Tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu secara keseluruhan telah memiliki kemampuan kognitif, pengalaman kerja, dan kepercayaan diri melebihi anggota komisioner yang sebelumnya.

Model perilaku birokrasi sebagai reduksi nilai antara karakteristik individu dan karakteristik birokrasi tidak serta merta dapat terlepas dari belenggu politik praktis di level seleksi penyelenggara Pemilu. Konteks independensi dan perilaku birokrasi selama ini kurang diperhatikan oleh para ahli administrasi publik, sehingga dapat menyimpang dari konsep Max Weber dalam berbagai ragam kajian (Beetham, 1990). Argumentasi yang mendasari perilaku birokrasi berangkat dari suatu kesadaran kolektif bahwa individu tergolong dalam manusia politik. Organisasi birokrasi kehilangan nilai eksistensinya selama manusia masih terikat dengan nilai kepentingan secara personal. Hirarki, tugas, wewenang, tanggung jawab, penghargaan, dan kontrol tidak dapat melampaui karakteristik individu yang dapat mengkomparasikan perilaku birokrasi dengan seleksi penyelenggara Pemilu di Provinsi Gorontalo. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, kajian ini akan membahas dinamika keterlibatan tenaga non ASN Bawaslu dalam seleksi penyelenggara Pemilu serta perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam seleksi penyelenggara Pemilu.

METODE

Kajian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Tujuan dari pendekatan fenomenologis yaitu untuk menggambarkan kejadian atau fenomena nyata yang terjadi dalam suatu kelompok (Creswell & Poth, 2018). Fenomenologis dapat menggambarkan melalui perilaku tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu yang direduksi melalui nilai dan praktek atas karakteristik individu dan karakteristik birokrasi dalam arena kontestasi seleksi penyelenggara Pemilu baik KPUD maupun Bawaslu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Kajian ini dilaksanakan di Sekretariat Tim Seleksi KPUD dan Bawaslu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Keabsahan data dibuktikan dengan melalui beberapa langkah meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Keterlibatan Tenaga Non ASN Bawaslu dalam Seleksi Penyelenggara Pemilihan Umum

Rekrutmen calon anggota KPU dan Bawaslu tingkat provinsi maupun kabupaten/kota beserta tenaga *ad hoc* berdasarkan pada ketentuan UU Pemilu dilaksanakan oleh tim seleksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Implementasi UU Pemilu diaktualisasikan melalui Keputusan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 117 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Seleksi Anggota KPU Kabupaten/Kota dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 173/KP.01/K1/05/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembentukan Bawaslu/Panwaslih Kabupaten/Kota Masa Jabatan 2023-2028. Kebijakan terkait seleksi penyelenggara Pemilu telah mendelegasikan kewenangan penuh kepada tim seleksi untuk membuka ruang kepada putra dan putri terbaik di masing-masing daerah. Calon anggota penyelenggara Pemilu harus memenuhi persyaratan dengan ketentuan pendidikan paling rendah pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) sederajat dan berusia paling rendah 30 tahun. Seleksi penyelenggara Pemilu tingkat provinsi serta kabupaten/kota dilaksanakan secara terbuka untuk memberikan kesempatan bagi seluruh masyarakat.

Pedoman teknis seleksi penyelenggara Pemilu secara umum mengatur bahwa setiap calon komisioner harus memiliki integritas, berkepribadian kuat, jujur dan adil, serta tidak terdaftar sebagai anggota partai politik dalam kurun waktu selama lima tahun. Calon anggota KPU dan Bawaslu yang berprofesi sebagai ASN harus mendapatkan surat izin dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat yang berwenang. Sekretaris Jenderal Bawaslu Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2023 sebagai pemenuhan ketersediaan sumber daya tenaga kesekretariatan Bawaslu. Ketentuan dalam Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2023 menjelaskan bahwa tenaga ASN dilarang untuk ikut serta dalam proses seleksi dan memberikan ruang kepada tenaga non ASN melalui izin Kepala Sekretariat Bawaslu

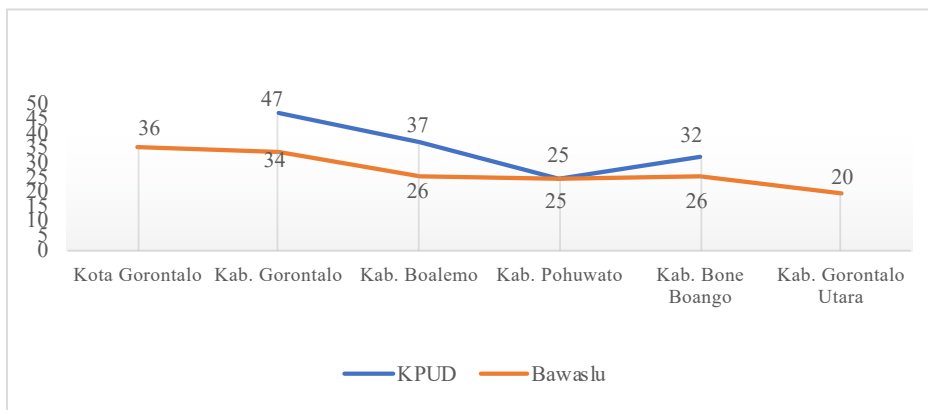
tingkat provinsi. Keputusan Sekretaris Jenderal Bawaslu berdampak pada antusiasme tenaga non ASN Bawaslu untuk mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu KPUD dan Bawaslu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo Tahun 2023 dapat dilihat pada gambar 1.

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan bahwa antusiasme calon komisioner KPUD tertinggi di Kabupaten Gorontalo berjumlah 47 orang dan calon komisioner Bawaslu tertinggi di Kota Gorontalo dengan jumlah 36 orang. Kabupaten Pohuwato menunjukkan angka tetap yaitu 25 orang calon KPUD dan Bawaslu. Kabupaten Pohuwato merupakan salah satu daerah yang tingkat antusiasme masyarakatnya sangat rendah dalam mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu. Tim seleksi penyelenggara Pemilu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo mengeluarkan Surat Edaran Nomor 006/TIMSEL/BWS-KAB-KOTA/06/2023 tentang Perpanjangan Masa Pendaftaran bagi daerah yang belum memenuhi jumlah kebutuhan diantaranya adalah Kabupaten Pohuwato dan Kabupaten Gorontalo Utara. Dinamika seleksi penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota pada Tahun 2023 di Provinsi Gorontalo yaitu antusiasme tenaga non ASN

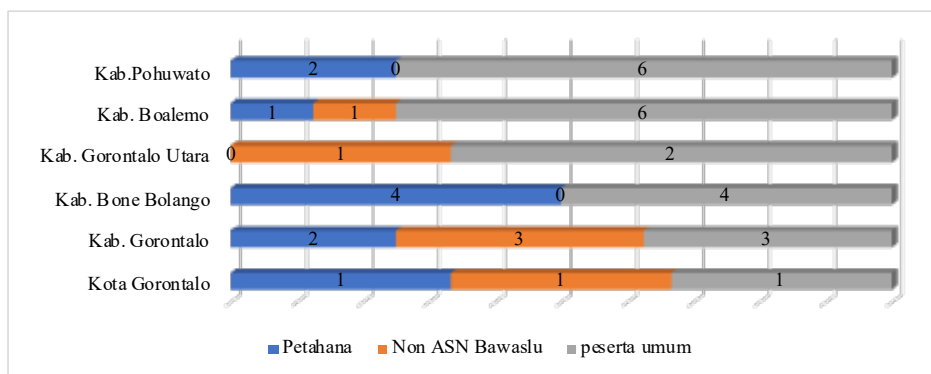
Bawaslu untuk berkontestasi dengan peserta lainnya termasuk petahana sebagai pejabat atau pimpinan dalam sekretariat.

Daerah yang telah melaksanakan rekrutmen anggota KPUD meliputi Kabupaten Pohuwato, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Bone Bolango, dan Kabupaten Gorontalo. Pelaksanaan rekrutmen komisioner anggota Bawaslu juga telah dilaksanakan oleh seluruh kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Berikut distribusi anggota KPUD dan Bawaslu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada gambar 2.

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa peserta seleksi penyelenggara Pemilu yang berasal dari petahana berjumlah 10 orang baik berasal dari KPUD maupun Bawaslu kabupaten/kota berhasil lolos sebagai komisioner. Petahana di Kabupaten Pohuwato sebagai anggota KPU sebelumnya kembali terpilih sebagai Ketua KPUD beserta anggota Bawaslu terpilih sebelumnya sebagai anggota KPUD. Penetapan anggota KPUD dan Bawaslu di Kabupaten Boalemo berasal dari satu orang petahana, satu orang staf kesekretariatan tenaga non ASN Bawaslu, dan enam orang dari peserta lainnya. Staf kesekretariatan non ASN Bawaslu di Kabupaten Gorontalo berjumlah



Gambar 1. Antusiasme Peserta Seleksi Penyelenggara Pemilu
 Sumber: Tim Seleksi Anggota KPUD dan Bawaslu Provinsi Gorontalo (2023)



Gambar 2. Distribusi Anggota KPUD dan Bawaslu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo
 Sumber: diolah peneliti (2023)

tiga orang terpilih sebagai komisioner. Peserta yang lolos sebagai komisioner penyelenggara Pemilu di Kota Gorontalo hanya satu orang dari petahana di KPUD dan satu orang dari *ad hoc* Bawaslu.

Seleksi penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo dipengaruhi oleh organisasi kemasyarakatan dan partai politik yang berperan aktif dalam proses penetapan serta pengangkatan komisioner. Perjalanan demokrasi di Indonesia tidak dapat terlepas dari pengaruh aktor-aktor politik dan pemegang kekuasaan (Hady, 2022). Dinamika seleksi calon anggota penyelenggara Pemilu bagi setiap daerah tentunya mengalami fenomena yang sama. Hasil keputusan tim seleksi dalam setiap tahapan pelaksanaan sering mendapatkan tuduhan atas ketidak independensinya yang berlanjut hingga ke ranah hukum baik melalui pengadilan maupun DKPP. Pengangkatan anggota komisioner penyelenggara Pemilu baik KPU dan Bawaslu memiliki dinamika yang cukup menarik perhatian dan syarat dengan kepentingan politik (Asnur, Yakup, & Kambo, 2020). Penetapan atau pengangkatan komisioner penyelenggara Pemilu tidak akan terlepas dari pengaruh organisasi masyarakat, partai politik, dan peran pemerintah.

Penetapan calon terpilih komisioner selain mengedepankan aspek profesionalitas dan independensi dalam setiap tahapan seleksi juga dipengaruhi oleh organisasi kemasyarakatan serta partai politik. Keberadaan calon komisioner pada tahapan akhir akan berhadapan dengan dukungan dan rekomendasi dari organisasi kemasyarakatan maupun partai politik. Jaringan pusat berpengaruh terhadap penetapan komisioner penyelenggara Pemilu baik KPUD maupun Bawaslu kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Calon komisioner yang tidak memiliki relasi dengan organisasi kemasyarakatan dan partai politik pada kenyataannya sangat sulit untuk keluar sebagai anggota terpilih (Asnur, Yakup, & Kambo, 2020). Intervensi organisasi kemasyarakatan dan partai politik juga dialami oleh tenaga non ASN yang membutuhkan relasi dalam mengikuti seleksi sebagai calon anggota penyelenggara Pemilu. Relasi atas organisasi kemasyarakatan dan partai politik telah menjadi realitas dalam dinamika rekrutmen calon anggota penyelenggara Pemilu pada level kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo.

Masyarakat berharap bahwa proses seleksi penyelenggara Pemilu harus dilaksanakan dengan transparan dan penuh rasa tanggung jawab dengan mengedepankan profesionalisme, independen, berintegritas, serta terhindar dari kepentingan politik praktis. Proses penyeleksian harus dilakukan dengan baik agar tidak terjadi kesalahan dalam menerima dan menempatkan komisioner dalam menjalankan tugas serta fungsinya sebagai penyelenggara Pemilu. Tahapan seleksi penyelenggara Pemilu seharusnya menghasilkan komisioner yang handal, berkompentensi, dan netral (Triyono, 2020). Calon penyelenggara Pemilu dari tenaga non ASN memiliki kompetensi dan kapasitas baik yang ditunjukkan pada setiap tahapan mulai dari seleksi administrasi, tes berbasis komputer, psikotes, kesehatan, serta wawancara. Tenaga non ASN Bawaslu yang mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu pada realitanya lebih menguasai dan memahami materi tentang penyelenggara Pemilu jika dibandingkan dengan peserta lainnya.

Tenaga non ASN Bawaslu yang mengikuti tahapan seleksi penyelenggara Pemilu kurang lebih 38 orang atau sekitar 46% dari total 82 orang di lingkungan Sekretariat Bawaslu Provinsi Gorontalo. Kapasitas dan kompetensi tenaga non ASN Bawaslu setara dengan peserta seleksi lainnya terutama petahana. Jiwa soliditas, integritas, mentalitas, dan integritas dapat mewujudkan visi Bawaslu sebagai lembaga pengawas Pemilu yang terpercaya (Rusliana, 2021). Upaya untuk mengintegrasikan visi Bawaslu salah satunya yaitu melalui seleksi komisioner yang baru. Keterlibatan tenaga non ASN Bawaslu tidak terlepas dari pola kepemimpinan Kepala Sekretariat Bawaslu dalam menerapkan budaya kerja organisasi yang partisipatif. Dorongan Kepala Sekretariat Bawaslu serta teman sejawat dalam organisasi dapat memotivasi tenaga non ASN Bawaslu untuk berkontestasi dalam seleksi anggota penyelenggara Pemilu.

Dinamika keikutsertaan tenaga non ASN dalam seleksi anggota penyelenggara Pemilu dapat dipahami bahwa ada beberapa catatan yang harus disikapi terkait masalah hubungan relasi organisasi kemasyarakatan dan partai politik dengan motif keterlibatan. Regulasi yang mengatur terkait teknis seleksi penyelenggara Pemilu baik KPU maupun Bawaslu harus dilakukan pembenahan secara terus menerus.

UU Pemilu telah merubah model rekrutmen atau seleksi anggota KPU dan Bawaslu lebih baik dengan proses yang terukur dan cukup ideal (Suranto, 2020). Keterlibatan publik dalam proses rekrutmen penyelenggara Pemilu dibutuhkan agar hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya (Maharawa, 2019). Pembentukan tim seleksi penyelenggara Pemilu terdiri dari unsur akademisi, profesional, dan tokoh masyarakat yang memiliki integritas. Mekanisme seleksi yang terbuka dan transparan dilakukan oleh tim seleksi sebagai bagian dari upaya mendorong tenaga non ASN Bawaslu untuk terlibat sebagai kontestan.

Upaya yang dilakukan untuk mendorong proses seleksi anggota penyelenggara Pemilu secara teknis dapat menimbulkan perdebatan. Kelemahan dari proses seleksi anggota penyelenggara Pemilu diantaranya tidak terbukanya rekrutmen tim seleksi, perpaduan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dan esai, keterlibatan KPUD dan Bawaslu tingkat provinsi dalam *fit and proper test*, serta kurangnya kesadaran masyarakat (Suranto, 2020). Hasil tes CAT, psikotes, dan kesehatan seharusnya murni sesuai dengan kompetensi calon tanpa adanya intervensi dari pihak manapun. Tim seleksi yang memiliki kewenangan dalam menilai hasil tes dapat memberikan rekomendasi kepada calon anggota penyelenggara Pemilu dari tenaga non ASN Bawaslu ke tahapan selanjutnya hanya karena telah memenuhi kompetensi rata-rata. Kewenangan tim seleksi yang tidak netralitas dapat menimbulkan problematika dalam mekanisme rekrutmen penyelenggara Pemilu.

Kewenangan tim seleksi dan tahapan pelaksanaan rekrutmen penyelenggara Pemilu diatur dalam KPU Republik Indonesia Nomor 117 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Seleksi Anggota KPU Kabupaten/Kota dan Keputusan Ketua Bawaslu Republik Indonesia Nomor 201/HK.01.00/K1/06/2023 tentang Perubahan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 173/KP.01/K1/05/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembentukan Bawaslu/Panwaslih Kabupaten/Kota Masa Jabatan 2023-2028. Tim seleksi akan menyerahkan nama peserta yang lolos kepada KPU dan Bawaslu Republik Indonesia melalui KPU dan Bawaslu tingkat provinsi untuk dilakukan *fit and proper test*. KPU dan Bawaslu Provinsi diberikan kewenangan pada tahapan terakhir

untuk melakukan penilaian terhadap calon penyelenggara Pemilu. KPU dan Bawaslu Provinsi memiliki ruang untuk mereduksi kepentingan berdasarkan pada kedekatan secara psikologis antara komisioner dengan calon penyelenggara Pemilu kabupaten/kota yang berasal dari tenaga kesekretariatan non ASN.

Dinamika pada setiap level rekrutmen atau seleksi jabatan formal negara dapat terjadi khususnya terkait pembentukan penyelenggara Pemilu. Kecenderungan setiap individu untuk menetapkan persamaan bentuk fisik dan penampilan serta mereduksi kelompok tertentu dapat mempengaruhi preferensi atas keterpilihannya dalam setiap agenda rekrutmen (Faozan, 2023). Hal ini akan berpengaruh terhadap keputusan dalam penetapan calon komisioner yang akan lolos dalam setiap tahapan seleksi penyelenggara Pemilu. Pertimbangan non profesional dalam berbagai pihak berdasarkan pada kesukaan, organisasi, primordial, serta melibatkan golongan mayoritas dan minoritas sering mengabaikan aspek penting seperti kredibilitas dan integritas dalam proses seleksi calon anggota komisioner penyelenggara Pemilu.

Perilaku Birokrasi Tenaga Non ASN Bawaslu dalam Seleksi Penyelenggara Pemilihan Umum

Rekrutmen merupakan wadah untuk menyeleksi kebutuhan pengisian jabatan tertentu dalam struktur organisasi. Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan dua pendekatan meliputi terbuka dan tertutup. Kelembagaan Bawaslu sebagai organisasi publik yang menyediakan *political goods* khususnya terkait Pemilu menggunakan pendekatan terbuka dalam proses seleksi anggota komisioner. Rekrutmen yang dilakukan secara terbuka mampu menyediakan dan memberikan kesempatan sama bagi seluruh warga negara untuk ikut bersaing dalam proses penyeleksian (Rahayu & Rohma, 2022). Proses seleksi calon komisioner penyelenggaraan Pemilu harus memenuhi prinsip kredibilitas dan integritas yang diatur dalam peraturan perundang-undangan (Haryanti, 2021; Sukrisman, dkk., 2023). Penegakan regulasi terkait pedoman teknis seleksi bertujuan agar calon penyelenggara Pemilu memiliki kredibilitas dan integritas.

Pemilu sebagai substansi kedaulatan rakyat dalam negara demokrasi harus mampu meletakkan dasar utama penyelenggara yang memiliki kredibilitas dan kompetensi dalam kinerja kelembagaan. Partisipasi aktif masyarakat dalam

setiap penyelenggaraan negara harus memiliki kompetensi agar dapat mengejawantahkan peran dan fungsi serta mendeteksi masalah yang dihadapi dalam Pemilu (Jama, Wiyono, & Hady, 2021). Tingkat literasi politik yang baik akan berpengaruh pada meningkatnya partisipasi kewarganegaraan dalam menyukseskan kebijakan (Ridha & Riwanda, 2020). Partisipasi semua komponen dalam penyelenggaraan negara adalah kunci demokrasi, minat, dan ketertarikan untuk turut serta mengikuti seleksi calon komisioner (Patmisari, Sumarsih, & Bambang, 2020). Kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi yaitu keahlian di bidang teknik, kepemimpinan, serta kemampuan berkoordinasi dengan semua elemen organisasi untuk mencapai tujuan (Sasangka & Zulkarnain, 2019). Kompetensi dan keahlian sebagai aspek kemampuan yang dimiliki oleh tenaga non ASN Bawaslu agar mampu bersaing dengan peserta lainnya.

Aspek preferensi kebutuhan juga menjadi representasi kepentingan tenaga non ASN Bawaslu dalam mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu. Rasionalitas atas kebutuhan dapat dipahami sebagai sikap lahiriah manusia dalam mencukupi kehidupannya baik sandang, pangan, dan papan. Tenaga non ASN Bawaslu beranggapan jika menjadi komisioner akan mendapatkan berbagai fasilitas beserta gaji yang lebih setiap bulannya. Indikator pengalaman menjadi aspek penting dalam seleksi komisioner penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Peserta yang berasal dari tenaga non ASN Bawaslu sebagian besar memiliki pengalaman lebih baik dalam penyelenggara Pemilu. Petahana juga memiliki pengalaman dalam komisioner, tetapi tenaga non ASN Bawaslu lebih kompeten jika dibandingkan peserta lain dalam penyelenggaraan Pemilu. Tim seleksi penyelenggara Pemilu akan memilih pelamar yang berpengalaman karena dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugasnya (Sasangka & Zulkarnain, 2019). Pengalaman yang dimiliki oleh tenaga non ASN Bawaslu menjadi kelebihan agar mampu bersaing dengan peserta lainnya baik dari petahana dan masyarakat umum.

Keterlibatan tenaga non ASN Bawaslu dalam mengikuti rekrutmen penyelenggara Pemilu ditingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo merupakan bagian dari proses

interaksi dan aktualisasi nilai individu dengan lingkungan. Perilaku adalah bagian dari tiga wujud kebudayaan diantaranya adalah ide, aktivitas, dan artefak (Koentjaraningrat, 2000). Perilaku adalah bagian dari interaksi antara individu dan struktur organisasi terhadap distribusi keuntungan dan kerugian. Perilaku adalah bagian dari aktualisasi dan interaksi nilai antara individu dengan lingkungan sekitar termasuk kelompok (Thoza, 2002; Pasolong, 2008). Perilaku merupakan fungsi dari variabel individu, keorganisasian, dan psikologikal yang berkaitan dengan performa atas pekerjaan dalam mencapai sasaran atau tujuan (Winardi, 2004). Lingkungan masyarakat dapat merekonstruksi nilai melalui sikap atau perilaku termasuk budaya politik birokrasi.

Perilaku tenaga non ASN Bawaslu dalam rekrutmen anggota penyelenggara Pemilu secara eksplisit merupakan perpaduan antara karakteristik individu dan karakteristik birokrasi. Peran birokrasi dalam struktur pemerintahan merupakan bagian dari rekonstruksi nilai yang didapatkan melalui interaksi kehidupan sehari-hari (Mahmud, Yunus, & Adjie, 2022). Sifat saling mempengaruhi dan dipengaruhi merupakan bagian dari hasil interaksi antara atasan dengan bawahan maupun antara sesama bawahan (Mahmud, dkk., 2022). Karakteristik individu antara lain kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan, sedangkan karakteristik birokrasi terdiri atas hirarki, tugas, wewenang tanggung jawab, serta sistem *reward* dan control (Thoza, 2002). Kondisi yang mendorong perilaku non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon anggota komisioner kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo cenderung lebih dominan pada aspek karakteristik individu. Perilaku birokrasi non ASN Bawaslu mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu sebagai *political skill* dalam organisasi.

Keberadaan Bawaslu sebagai organisasi publik didukung oleh sumber daya sekretariat yang membantu kelancaran kinerja komisioner penyelenggara Pemilu dalam menjalankan tugas dan tujuannya. Hubungan saling mempengaruhi dalam membangun kerjasama antara pimpinan dan bawahan dapat berdampak pada pola perilaku serta preferensi yang mengikat antara keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu yang berada dalam suatu organisasi baik formal maupun non formal memiliki kepentingan

sesuai dengan kebutuhannya. Organisasi baik formal atau non formal tidak akan terlepas dari perilaku politik baik atasan maupun bawahan akan dihadapkan dengan konsekuensi yang sama (Robbins & Judge, 2015). *Power tactic* setiap anggota dalam organisasi secara spesifik akan mengaktualisasikan pengaruhnya untuk memenuhi kebutuhan.

Perspektif perilaku organisasi dapat dijadikan sebagai indikator untuk menilai birokrasi non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon komisioner penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo. Ukuran perilaku non ASN Bawaslu jika ditinjau dalam berorganisasi meliputi legitimasi, dorongan rasional, daya tarik yang menjadi sumber inspirasi, serta konsultasi (Robbins & Judge, 2015). Legitimasi ditunjukkan melalui dukungan dari pimpinan serta pejabat disetiap sub-bidang kepada semua non ASN Bawaslu yang mengikuti kontestasi. Dorongan secara rasional atas kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki menjadi motif partisipasi dan keterlibatannya secara langsung. Inspirasi dari pimpinan sekretariat maupun interaksi sosial dengan organisasi kemasyarakatan dapat memberikan motivasi untuk berkontestasi. Perilaku konsultasi terutama dengan pimpinan dan organisasi kemasyarakatan menjadi daya dorong dan sumber kepercayaan diri. Tenaga non ASN Bawaslu dalam mengikuti seleksi penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo dipengaruhi oleh *political skill*.

Peserta yang terpilih sebagai komisioner penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo berjumlah 38 orang dengan rincian 10 orang dari petahana, 6 orang dari tenaga non ASN Bawaslu, serta 22 orang dari kontestan lain. Berdasarkan hasil seleksi penyelenggara Pemilu menunjukkan bahwa pengalaman dan kemampuan tidak menjadi kunci keterpilihan, tetapi intelegensi dan bakat sebagai aspek yang mendominasi keberhasilan peserta dalam mengikuti seleksi. Seseorang yang memiliki intelegensi dan bakat yang baik dapat dikategorikan kecerdasannya cukup tinggi (Sasangka & Zulkarnain, 2019). Bakat dari calon anggota penyelenggara Pemilu dapat dilihat dari hasil tes fisik maupun psikolog. Pembentukan anggota penyelenggara Pemilu menjadi ruang yang dapat dikontrol oleh publik atas perilaku birokrasi non ASN Bawaslu yang ingin menjadi

komisioner di tingkat kabupaten/kota.

Kemampuan dan intelegensi yang dimiliki oleh calon anggota penyelenggara Pemilu dari tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu merupakan hasil reduksi dari nilai perilaku birokrasi. Karakteristik birokrasi tentang hirarki, tugas, wewenang, tanggung jawab, serta sistem *reward* dan kontrol tidak dapat mereduksi nilai perilaku birokrasi secara utuh (Thoha, 2002). Karakteristik individu pada kenyataannya mendominasi perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon komisioner penyelenggara Pemilu di tingkat kabupaten/kota. Kapasitas dan intelegensi para calon dalam proses seleksi penyelenggara Pemilu meniadakan karakteristik birokrasi. Tim seleksi lebih mengutamakan karakteristik individu sebagai urgensi dari seleksi atau rekrutmen penyelenggara Pemilu yang berintegritas.

Kompetensi menjadi bagian dari komparasi calon yang berasal dari tenaga kesekretariatan non ASN Bawaslu. Karakteristik individu sebagai bagian terpenting dari perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam merepresentasikan kepentingannya melalui arena kontestasi calon komisioner penyelenggara Pemilu (Triyono, 2020). Penguatan atas kapasitas sumber daya manusia di bidang tenaga teknis kesekretariatan menghasilkan kapasitas, intelegensi, serta kemampuan semua calon non ASN Bawaslu untuk bersaing dengan peserta lainnya termasuk petahana. Hasil yang diperoleh pada setiap tahapan rekrutmen menunjukkan bahwa keberadaan tenaga non ASN Bawaslu tidak kalah saing dengan peserta lain dan bahkan terdapat sebagian yang memiliki nilai cukup tinggi. Keterlibatan semua unsur dalam seleksi penyelenggara Pemilu dapat mendorong dalam menciptakan kredibilitas dan integritas penyelenggara Pemilu.

Kelembagaan penyelenggara Pemilu berbeda dengan skema organisasi publik dengan ketentuan birokrasi pada umumnya. Berdasarkan pada prinsip kolektif kolegial menandakan bahwa unsur komisioner sebagai pimpinan dalam struktur organisasi memiliki kedudukan dan peran yang sama. Posisi kesekretariatan membantu dan mendukung atas segala kebijakan yang dilakukan oleh komisioner. Ketepatan atas penguasaan struktur tertentu tidak didapatkan dalam kelembagaan penyelenggara Pemilu baik KPUD maupun Bawaslu kabupaten/kota. Pembentukan anggota penyelenggara Pemilu

tidak menjadikan karakteristik birokrasi dalam perhelatan seleksi atau rekrutmen. Prinsip rasionalitas birokrasi melalui pendekatan kontekstual menjadi penguatan dalam proses seleksi penyelenggara Pemilu (Mahmud & Hamim, 2022). Kepatuhan kepada pimpinan, keteguhan prinsip, konsisten terhadap peraturan yang berlaku, serta kebijaksanaan menjadi ruang perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam perhelatan rekrutmen calon penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo.

SIMPULAN

Dinamika keterlibatan tenaga non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon komisioner penyelenggara Pemilu tingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo merupakan fakta kontekstual yang layak diperbincangkan. Peserta seleksi penyelenggara Pemilu yang berasal dari tenaga non ASN Bawaslu memiliki kompetensi dan profesionalitas, relasi sosial yang dibentuk atas dasar afiliasi telah mengikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi kemasyarakatan, serta dukungan partai politik dalam bentuk rekomendasi pada tahapan putusan di tingkat pusat. Aspek legitimasi, dorongan rasional, daya tarik yang menjadi sumber inspirasi, serta konsultasi sebagai indikator untuk menilai perilaku birokrasi non ASN Bawaslu dalam rekrutmen calon komisioner penyelenggara Pemilu. Perilaku tenaga non ASN Bawaslu dalam seleksi penyelenggara Pemilu didominasi oleh karakteristik individu dibandingkan karakteristik birokrasi. Kemampuan, kebutuhan, pengalaman serta bakat yang dimiliki oleh tenaga non ASN Bawaslu cenderung mendominasi perilaku birokrasi dalam arena kontestasi rekrutmen penyelenggara Pemilu ditingkat kabupaten/kota di Provinsi Gorontalo.

DAFTAR RUJUKAN

- Asnur, R. P., Yakup, A., & Kambo, G. A. (2020). Dinamika Proses Rekrutmen Komisioner Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2018. *Noken*, 6(1), 23-35.
- Beetham, D. (1990). *Birokrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Faozan, F. M. (2023). Analisis Yuridis Prasyarat Pembentukan Tim Seleksi Analisis Yuridis Prasyarat Pembentukan Tim Seleksi Dusturiyah. *Jurnal Trias Politica*, 1(1), 93-108.
- Hady, N. (2022). Rekonstruksi Sistem Demokrasi Lokal di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 7(2), 358-367.
- Haryanti, D. (2021). Desain Hukum Rekrutmen Tim Seleksi Calon Anggota Penyelenggara Pemilihan Umum dalam Rangka Mewujudkan Sistem Keadilan Pemilihan Umum Serentak. *Jurnal Bawaslu Kepulauan Riau*, 3(2), 58-77.
- Jama, S. R., Wiyono, S., & Hady, N. (2021). Perilaku Memilih Warga Desa Golongan Muda dan Golongan Tua dalam Pemilihan Kepala Desa. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 6(2), 290-301.
- Koentjaraningrat. (2000). *Pengantar Antropologi Jilid I*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Maharawa, F. A. (2019). Evaluasi Rekrutmen Pengawas Tempat Pemungutan Suara (PTPS) dalam Pemilu Serentak 2019. *Adhuyasta Pemilu*, 2(1), 35-47.
- Mahmud, R., & Hamim, U. (2022). Penguatan Perilaku Salbiah sebagai Alternatif Sikap Rasional Birokrasi dalam Pemilu. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 7(3), 757-765.
- Mahmud, R., Wantu, A., Yunus, R., & Adhani, Y. (2022). Perilaku Rasional Birokrasi pada Pemilu 2019 di Kabupaten Boalemo. *Publik: Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(3), 564-572.
- Mahmud, R., Yunus, R., & Adjie, Z. (2022). Alternative in Strengthening Bureaucratic Neutrality Through Political Culture in The 2019 Election in Boalemo Regency. *Inovasi: Politik dan Kebijakan*, 19(2), 187-199.
- Muhammad. (2021). Penguatan Sistem Pemilu Berintegritas. *Jurnal Pengawasan Pemilu Bawaslu DKI Jakarta*, 3(2), 5-26.
- Pasolong, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Patmisari, Sumarsih, E. J., & Bambang, Y. (2020). Peningkatan Partisipasi Politik dalam Kerangka Otonomi Desa. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*,

- 5(2), 213-225.
- Rahayu, D. S., & Rohma, S. N. (2022). Problem Rekrutmen Penyelenggara Pemilu 2024 dan Solusinya. *Kajian*, 27(2), 183-193.
- Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 182 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6109.
- Republik Indonesia. (2023). Keputusan Komisi Pemilihan Umum Nomor 117 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Seleksi Anggota KPU Kabupaten/Kota.
- Republik Indonesia. (2023). Keputusan Ketua Bawaslu Nomor 201/HK.01.00/K1/06/2023 tentang Perubahan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 173/KP.01/K1/05/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembentukan Bawaslu/Panwaslih Kabupaten/Kota Masa Jabatan 2023-2028.
- Ridha, M., & Riwanda, A. (2020). Literasi Media, Literasi Politik, dan Partisipasi Kewarganegaraan Pemilih Pemula di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 5(1), 110-121.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusliana, I. (2021). Menguatkan Budaya Organisasi Badan Pengawas Pemilihan Umum sebagai Konsolidasi Internal untuk Menghadapi Tantangan Pemilu 2024. *Keadilan Pemilu*, 1(2), 10-20.
- Sasangka, I., & Zulkarnain, W. (2019). Pengembangan Model Seleksi dalam Upaya Membentuk Integritas & Independensi Anggota KPU Kabupaten/Kota. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi*, 3(1), 96-115.
- Sukrisman, A., Koesmoen, J. M., & Hasan, J. A. (2023). Inovasi Penyelenggara Pemilu Serentak Nasional 2024 yang Kredibel dan Berintegritas. *Jurnal Maladum Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 16-28.
- Suranto. (2020). Model Rekrutmen Penyelenggara Pemilu yang Independen dan Berintegritas di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Konstitusi*, 17(1), 55-79.
- Thoha, M. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Triyono. (2020). Peningkatan Kapasitas SDM Sekretariat Bawaslu DKI Jakarta. *Jurnal Pengawasan Pemilu Provinsi DKI Jakarta*, 1(2), 125.
- Ukrha, A., Hijri, S. Y., & Taufikurrohman, I. (2021). Isu Politik Identitas dan Dinasti Politik dalam Kampanye Pilkada Serentak Tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 6(2), 350-361.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.