

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI MALUKU UTARA MELALUI KEPUTUSAN KPU NOMOR 506/Kpts/KPU/ TAHUN 2013<sup>1</sup>

Oleh :

Mochammad Bachtiar<sup>2</sup>, William A. Areros<sup>3</sup>, Magdalena Wullur<sup>4</sup>

## ABSTRAK

*Pengelolaan keuangan Negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggung jawab. Wujud dari pengelolaan keuangan Negara adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang merupakan alat utama pemerintah untuk mensejahterakan rakyatnya dan sekaligus alat pemerintah untuk mengelola perekonomian negara. Penelitian ini memfokuskan pada implementasi kebijakan pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku Utara melalui Keputusan KPU Nomor 506/Kpts/KPU/Tahun 2013 Tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran di Lingkungan KPU. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap penyimpangan dalam implementasi kebijakan dalam pengelolaan keuangan di Lingkungan KPU Provinsi Maluku Utara, Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan jumlah informan 7 (tujuh) informan. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan langkah-langkah analisis kualitatif dan menggunakan metode analisis Brainstorming dan Fishbone Diagrams. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi.*

*Hasil penelitian ini adalah dalam hal pelaksanaan prinsip APBN yaitu transparansi, akuntabilitas dan efesiensi tidak berjalan secara optimal. Faktor yang mempengaruhi tidak optimalnya pelaksanaan APBN pada KPU Provinsi Maluku Utara adalah Komunikasi, kurangnya komunikasi inten yang dilakukan antara pejabat pengelola keuangan. faktor sumberdaya, dimana setiap pejabat pengelola keuangan tidak faham akan aturan dan proses pengelolaan keuangan yang disebabkan oleh tidak sesuainya latar belakang pendidikan setiap pejabat. Disposisi, yaitu tidak komitmennya pimpinan dalam mendistribusikan pekerjaan kepada setiap pejabat. Struktur organisasi, yaitu tidak adanya SOP dan sanksi tegas yang diberikan kepada pejabat yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya.*

**Kata Kunci:** *Implementasi Kebijakan, Pengelolaan keuangan, Komisi Pemilihan Umum*

## ABSTRACT

*State financial management should be held professionally, openly and responsibly. The manifestation of State financial management is the State Budget (APBN) which is the main tool of the government to prosper the people and at the same time the government tool to manage the state economy. This research focuses on the implementation of financial management policy at North Maluku Provincial KPU*

---

<sup>1</sup> Merupakan Tesis Mochamad Bachtiar pada Program Studi PSP Pascasarjana UNSRAT

<sup>2</sup> Mahasiswa Program Studi PSP Pascasarjana UNSRAT

<sup>3</sup> Selaku Pembimbing I pada saat penulisan tesis ini

<sup>4</sup> Selaku Pembimbing 2 pada saat penulisan tesis ini

*through KPU Decree Number 506 / Kpts / KPU / Year 2013 About Guidelines of Budget Implementation in KPU Environment. The purpose of this research is to uncover the deviation in the implementation of policy in financial management in North Maluku Provincial KPU Environment. This research uses descriptive qualitative research type with the number of informants 7 (seven) informants. Techniques of collecting data through interviews, observation, and documentation. Data analysis uses qualitative analysis steps and uses Brainstorming and Fishbone Diagrams analysis methods. Technique examination of data validity by using triangulation technique*

*The result of this research is in the implementation of APBN principle that is transparency, accountability and efficiency not running optimally. Factors affecting the non-optimal implementation of the APBN at the North Maluku Provincial KPU is Communication, lack of inten communication conducted between the financial management officials. Resource factors, in which every financial management official does not understand the rules and processes of financial management caused by the inappropriateness of the educational background of each official. Disposition, which is not the commitment of leaders in distributing work to every official. Organizational structure, namely the absence of SOPs and strict sanctions given to officials who do not perform their duties and functions.*

**Keywords:** *Policy Implementation, Financial Management, Election Commission*

## **A. PENDAHULUAN**

Komisi Pemilihan Umum (KPU) adalah lembaga penyelenggara pemilihan umum yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri yang bertugas melaksanakan pemilihan umum, Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum. KPU merupakan satuan kerja pemerintah yang berdasarkan Undang-Undang didanai melalui mekanisme APBN.

Sebagai lembaga pemerintah yang memiliki satuan kerja sampai dengan di tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota perlu adanya peraturan khusus yang dijadikan pedoman dalam pengelolaan keuangan. Serta mempertimbangkan ketentuan yang mengatur tentang pelaksanaan keuangan negara tersebar diberbagai peraturan perundang-undangan. Oleh sebab itu untuk menciptakan kesamaan pengertian dan pemahaman dalam proses pengelolaan keuangan di lingkungan KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dengan tidak merubah aturan induknya maka KPU mengeluarkan kebijakan melalui Keputusan KPU Nomor 506/Kpts/KPU/Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Anggaran di Lingkungan KPU, sebagai pedoman dan acuan dalam pengelolaan keuangan di lingkungan KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota.

KPU Provinsi Maluku Utara merupakan salah satu lembaga pemerintah yang berdasarkan undang-undang didanai melalui mekanisme APBN. Dalam pedoman pelaksanaan anggaran yang di tetapkan oleh KPU, diatur tentang prinsip pelaksanaan APBN, antara lain: tertib, efisien, efektif, ekonomis, transparan dan akuntabel. Permasalahan yang dihadapi oleh KPU Provinsi Maluku Utara adalah implementasi prinsip pelaksanaan APBN tersebut belum berjalan dengan baik.

**Tabel 1.**  
**Penyimpangan dalam Pengelolaan Keuangan Komisi Pemilihan Umum**  
**Provinsi Maluku Utara Tahun 2014**

No	Kasus	Penyimpangan	Sumber
1	Pembagian tugas dan fungsi telah dilakukan namun pada pelaksanaannya tugas dan fungsi tersebut dilaksanakan oleh personil yang berbeda. <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPA Tidak Menyusun RUP</li> <li>• Panitia Pengadaan barang dan jasa tidak cermat dalam melakukan evaluasi dan kualifikasi teknis berupa evaluasi administrasi</li> <li>• Bendahara Pengeluaran Menyiapkan Surat Permintaan Pembayaran Beserta Bukti-Bukti Pendukung Yang Akan Ditanda Tangan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)</li> <li>• Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) tidak melakukan pengujian SPP beserta dokumen pendukungnya dan tidak menyimpan bukti pengeluaran yang seharusnya menjadi tanggungjawabnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak Efektif</li> <li>• Tidak akuntabel</li> </ul>	LHP BPK Tahun 2014
2	Indikasi Pengaturan Proses Pelelangan Pengadaan Formulir Dalam Rangka Pemilihan Umum Legislatif Tahun 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak Transparan</li> <li>• Tidak akuntabel</li> <li>• Tidak efisien</li> </ul>	LHP BPK Tahun 2014

*Sumber: Laporan Hasil Temuan BPK Tahun 2014 (data diolah)*

Bertolak dari data diatas maka penelitian ini akan mengungkap penyebab mengapa terdapat penyimpangan dalam implementasi kebijakan pengelolaan keuangan Tahun 2014 di Komisi Pemilihan Umum Provinsi Maluku Utara. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku Utara. Adapun manfaat penelitian ini adalah Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai masukan bagi KPU dalam rangka perbaikan pelaksanaan kebijakan pengelolaan keuangan dan sebagai bahan masukan bagi penelitian selanjutnya.

## **B. KAJIAN TEORI**

Teori yang mendasari penelitian ini adalah menggunakan teori implementasi Kebijakan yang merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan. Terdapat 4 (empat) variabel yang mempengaruhi kesuksesan terhadap implementasi kebijakan yakni komunikasi, sumber-sumber, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III). Keempat variabel penyebab tidak terimplementasinya kebijakan atau program tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi, Persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah Komunikasi, mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personel yang tepat sebelum keputusan-keputusan dan perintah-perintah itu dapat diikuti (Edward III *dalam* Winarno, 2016).
- 2) Sumber-sumber, Sumber-sumber merumuskan faktor yang penting dalam melaksanakan Kebijakan. Implementasi tidak akan berjalan efektif dalam pelaksanaannya apabila daya dukung sumber daya lemah atau kurang. Sumber-sumber yang penting meliputi:
  - a) Staf, Staf merupakan sumber yang penting dalam implementasi kebijakan. Jumlah staf tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan akan tetapi lebih pada kualitas sumberdaya, keterampilan dan motivasi para pegawai.
  - b) Informasi, Sumber Informasi dalam implementasi kebijakan terdiri dari dua bentuk. *Pertama*, informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan. Pelaksana perlu mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana mereka harus melakukannya. Dengan demikian, para pelaksana kebijakan harus diberi petunjuk untuk melaksanakan kebijakan. *Bentuk kedua* dari informasi adalah data tentang ketaatan personel-personel lain terhadap peraturan-peraturan pemerintah. pelaksana harus mengetahui apakah orang-orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan menaati undang-undang atau tidak.
  - c) Wewenang, Sumber lain yang penting dalam implementasi kebijakan adalah wewenang. Wewenang ini akan berbeda-beda dari satu program ke program yang lain serta mempunyai banyak bentuk yang berbeda, seperti misalnya hak untuk mengeluarkan surat dan mengeluarkan perintah kepada para pejabat lain.
  - d) Fasilitas, Sebagai daya dukung dalam implementasi kebijakan, yang meliputi tersedianya bangunan-bangunan (*buildings*), perlengkapan (*equipment*), dan perbekalan (*supplies*).
- 3) Disposisi, Disposisi lebih menekankan terhadap karakteristik yang erat kepada implementor kebijakan. Karakter yang paling penting dimiliki oleh implementor adalah kejujuran, komitmen dan demokratis. Implementor yang memiliki komitmen yang tinggi dan jujur akan senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam kebijakan. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam arah program yang telah digariskan dalam *guideline* program/kebijakan. Komitmen dan kejujurannya membawanya semakin antusias dalam melaksanakan tahap-tahap program secara konsisten. Sikap yang demokratis akan meningkatkan kesan baik implementor dan kebijakan dihadapan anggota kelompok sasaran.
- 4) Struktur Birokrasi, Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Menurut Edward (dalam Winarno, 2016) ada dua karakteristik penting dari struktur birokrasi. *Pertama*, *Standard Operating Procedure (SOP)*. Salah satu aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja SOP. Dengan menggunakan *SOP*, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu, *SOP* juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar (orang dapat dipindahkan dengan mudah dari suatu tempat ke tempat lain) dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan. *Kedua*, Fragmentasi sifat kedua dari struktur

birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan. Tanggung jawab bagi suatu kebijakan sering tersebar diantara beberapa organisasi, sering kali pula terjadi desentralisasi kekuasaan tersebut secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan. Sementara itu, badan-badan yang ada bertentangan satu sama lain untuk mempertahankan fungsi-fungsi mereka dan menentang usaha-usaha yang memungkinkan mereka mengkoordinasi kebijakan-kebijakan dengan badan-badan yang melaksanakan program-program yang berhubungan.

### C. METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut (Sugiyono, 2015) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Fokus penelitian ini adalah implementasi kebijakan pengelolaan keuangan di lingkungan KPU Provinsi Maluku Utara melalui Keputusan KPU Nomor 506/Kpts/KPU/Tahun 2013 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Anggaran di Lingkungan KPU, sebagai pedoman dalam pengelolaan keuangan di lingkungan KPU. Adapun yang menjadi indikator yaitu: Komunikasi, Mereka yang melaksanakan kebijakan harus mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pengelolaan keuangan. Sumberdaya, Kualitas sumberdaya manusia, keterampilan dan motivasi implementor dalam pengelolaan keuangan, Fasilitas sebagai daya dukung dalam mengimplementasi kebijakan pengelolaan keuangan. Disposisi, Watak dan karakteristik yang dimiliki implementor kebijakan dalam pengelolaan keuangan. Struktur birokrasi, *Standard Operating Procedures (SOP)*, menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak.

Informan diambil dengan menggunakan *Snowball sampling*, yaitu peneliti memulai keterangan dari keterangan informan pangkal yang dapat memberikan petunjuk tentang adanya individu atau kelompok lain yang dapat memberikan informasi lebih lengkap. Individu atau kelompok lain inilah yang disebut *key informan* atau informan pokok. Pertimbangan Adapun informan yang telah diwawancarai dalam penelitian ini sebanyak 7 (tujuh) orang yang terdiri dari : unsur pejabat pengelola keuangan berjumlah 3 orang, unsur BPK berjumlah 1 orang, unsur pajabat struktural pada KPU Provinsi maluku Utara 3 orang.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

#### 1. Langkah-langkah analisis

- a. Pengumpulan Data (*Data Collection*), merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.
- b. Reduksi Data (*Data Reduction*), diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.
- c. Display Data, adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan

tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

- d. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*), Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait.

Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendiskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya saja.

## 2. Metode Analisis

Untuk menguatkan hasil penelitian terhadap sebab-sebab akar permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan keuangan, penelitian ini menggunakan Metode analisis:

- a. *Brainstroming*, dikenal juga dengan metode curah pendapat atau sumbang saran. Menurut Sutikno, (2007) Metode *Brainstroming* adalah suatu bentuk diskusi dalam rangka menghimpun gagasan, pendapat, informasi, pengetahuan, pengalaman, dari semua peserta.
- b. *Fishbone Diagram* (diagram tulang ikan), Menurut WBI Evaluation Group, (2007) *Fishbone Diagram* adalah sebuah diagram sebab-akibat yang dapat menjadi penyebab lahirnya suatu kebutuhan (masalah).

Untuk mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Triangulasi merupakan teknik keabsahan data dengan cara membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Model penelitian triangulasi data ini mengarahkan peneliti dalam mengambil data menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Dapat dikatakan sebuah data akan sah kebenarannya apabila didapat dari sumber data berbeda. Oleh karena itu triangulasi data sering pula disebut sebagai triangulasi sumber.

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

Dalam pengelolaan keuangan di lingkungan KPU Provinsi Maluku Utara setiap pejabat memiliki tugas dan fungsi masing-masing berdasarkan dengan kewenangannya. Peneliti melakukan observasi, wawancara langsung kepada informan kemudian melakukan diskusi menggunakan metode *Brainstroming* dengan membuat tabel ceklist yang dijadikan SOP guna mendapatkan data yang akurat tentang tugas dan wewenang pejabat dalam pengelola keuangan berdasarkan aturan dan kebijakan yang menjadi dasar pelaksanaannya sebagaimana daftar berikut:

**Tabel 2 :**  
*Brainstroming* tugas dan wewenang pejabat pengelola keuangan pada KPU  
 Provisni Maluku Utara dan KPU Kabupaten Kolaka

No	Indikasi Pengukuran	KPU Provinsi Maluku Utara		KPU Kabupaten Kolaka	
		Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Kuasa Pengguna Anggaran				
	a) Komunikasi				
	- Memberikan konsultasi dan supervisi dalam pelaksanaan kegiatan		√	√	
	- Mengawasi penatausahaan dokumen dan transaksi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan dan anggaran		√	√	
	- Komunikasi yang dilakukan oleh pembuat kebijakan (KPU dan KPPN)	√			√
	b) Sumberdaya				
	- Pemahaman terhadap Peraturan dalam pengelolaan keuangan		√		√
	c) Disposisi				
	- Persyaratan khusus dalam pengisian jabatan struktural berdasarkan PKPU Nomor 2 Tahun 2012		√		√
	- Memiliki keahlian, pengetahuan dan pengalaman sesuai bidang tugas jabatan yang akan diduduki		√	√	
	- Memenuhi standar penilaian: Kepangkatan, Pendidikan Formal, pengalaman dalam jabatan, diklat teknis, DP3, Hukuman Disiplin pegawai, dan kompetensi		√		
	d) Struktur Birokrasi				
	- Kesesuaian Pendistribusian pekerjaan dalam pengelolaan Anggaran		√	√	
	- Pelakasanaan tugas dan wewenang		√	√	
	- SOP dalam Pengelolaan Keuangan		√	√	
2.	Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)				
	a) Komunikasi				
	- Koordinasi dalam menentukan pagu dan akun belanja kepada KPA		√	√	
	- Koordinasi dalam pembuatan SPP dan menyampaikan SPP kepada pejabat PPSM untuk sebagai dasar pembuatan SPM		√	√	
	- Konsultasi dan Koordinasi kepada instansi terkait terhadap permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran.		√		
	b) Sumberdaya				
	- Pemahaman dalam menggunakan		√		

-	Komputer dan aplikasi			
-	Pemahaman terhadap kebijakan yang menjadi dasar dalam pengelolaan anggaran	√		√
-	Sarana dan prasarana pendukung kerja pengelolaan keuangan	√	√	
c)	Disposisi			
-	Kesesuaian latar belakang pendidikan terhadap tugas	√	√	
-	Kesesuai Pekerjaan dengan tugas dan wewenang	√	√	
d)	Struktur Birokrasi			
-	Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan dan rencana penarikan dana berdasarkan DIPA.	√	√	
-	Menerbitkan surat penunjukan penyedia barang/jasa	√	√	
-	Menetapkan rencana pengadaan barang/jasa	√	√	
-	Membuat perjanjian/kontrak dengan penyedia barang/jasa	√	√	
-	Menandatangani dan melaksanakan perjanjian/kontrak dengan penyedia barang/jasa	√	√	
-	Mengendalikan pelaksanaan perjanjian kontrak	√	√	
-	Menguji surat bukti mengenai hak tagih kepada negara	√	√	
-	Menandatangani surat bukti mengenai hak tagih kepada negara	√	√	
-	Membuat SPP dan menguji Kelengkapan dokumen tagihan, Kebenaran perhitungan tagihan, Kebenaran data pihak yang berhak menerima pembayaran atas beban APBN.	√		√
-	Menandatangani SPP	√	√	
-	Melaporkan pelaksanaan/ penyelesaian kegiatan secara bulanan kepada KPA	√	√	
3.	Pejabat Pembuat dan Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM)			
a)	Komunikasi			
-	Koordinasi terhadap penggunaan anggaran	√	√	
-	Melaporkan Pelaksanaan pengujian Kepada KPA setiap bulannya	√		√
-	Konsultasi dan Koordinasi kepada instansi terkait terhadap permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran.	√	√	
b)	Sumberdaya			
-	Pemahaman dalam menggunakan Komputer dan aplikasi keuangan	√	√	



-	Pemahaman terhadap kebijakan yang menjadi dasar pengelolaan anggaran	√	√	
-	Pemahaman tentang pengelolaan keuangan	√	√	
-	Sarana dan prasarana pendukung kerja pengelolaan keuangan	√		√
c)	Disposisi			
-	Kesesuaian latar belakang pendidikan terhadap tugas	√	√	
-	Kesesuai Pekerjaan dengan tugas dan wewenang	√	√	
d)	Struktur Birokrasi			
-	Memeriksa kelengkapan Pendukung SPP	√		√
-	Memeriksa Kesesuaian pada tanda tangan SPP dengan Spesimen tanda tangan PPK	√		√
-	Memeriksa kesesuaian Bagan Akun Standar pada SPP dengan rencana Kerja	√	√	
-	Memeriksa Ketersediaan Pagu Anggaran	√	√	
-	Membuat SPM Berdasarkan SPP yang diterima oleh SPP	√	√	
4.	Bendahara Pengeluaran			
a)	Komunikasi			
-	Koordinasi terhadap penggunaan anggaran	√		√
-	Konsultasi dan Koordinasi kepada instansi terkait terhadap permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran.	√		√
b)	Sumberdaya			
-	Pemahaman terhadap menggunakan Komputer dan aplikasi keuangan	√		√
-	Pemahaman terhadap kebijakan dan aturan yang menjadi dasar pelaksanaan anggaran	√		√
-	Pemahaman tentang pengelolaan keuangan	√		√
-	Sarana dan prasarana pendukung kerja pengelolaan keuangan	√		√
c)	Disposisi			
-	Kesesuaian latar belakang pendidikan terhadap tugas	√	√	
-	Kesesuai Pekerjaan dengan tugas dan wewenang	√	√	
d)	Struktur Organisasi			
-	Memeriksa kelengkapan Pendukung SPP	√		√
-	Memeriksa kesesuaian Bagan Akun Standar (BAS) pada SPP dengan DIPA/POK rencana Kerja	√		√
-	Memeriksa Ketersediaan Anggaran	√		√
-	Membuat SPM Berdasarkan SPP yang diterima oleh SPP	√	√	√

- Membuat SPP dan menguji Kelengkapan dokumen tagihan, Kebenaran perhitungan tagihan, Kebenaran data pihak yang berhak menerima pembayaran atas beban APBN	√	√
- Menerima, menyimpan, menatausahakan, dan membukukan uang/surat berharga dalam pengelolaannya	√	√
- Melakukan pengujian dan pembayaran berdasarkan perintah PPK	√	√
- Menolak perintah pembayaran apabila tidak memenuhi persyaratan untuk dibayarkan	√	√
- Melakukan pemotongan/pemungutan penerimaan Negara dari pembayaran yang dilakukan	√	√
- Menyetorkan pemotongan/pemungutan kewajiban kepada negara ke kas negara	√	√
- Mengelola rekening tempat penyimpanan UP	√	√
- Menyampaikan laporan pertanggungjawaban (LPJ) bendahara kepada kepala KPPN selaku kuasa BUN	√	√
- Meneliti kelengkapan perintah pembayaran yang diterbitkan oleh PPK.	√	√
- Pemeriksaan kebenaran atas hak tagih berupa: Pihak yang ditujuk untuk menerima pembayaran, Nilai tagihan yang harus dibayar, Perhitungan pajak dan bukan pajak, Perhitungan atas kewajiban lainnya yang berdasarkan ketentuan dibebankan kepada penagih.	√	√

Berdasarkan hasil observasi dan diskusi yang dilakukan bahwa pengelolaan anggaran pada KPU Provinsi Maluku Utara terdapat *Overlapping* (tumpang tindih) pekerjaan yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran. sebagian besar pekerjaan dalam pengelolaan keuangan dilakukan oleh satu orang pejabat. Sedangkan pada KPU Kabupaten Kolaka terlihat bahwa pekerjaan yang didistribusikan sebagian besar sudah dilakukan kepada pejabat masing-masing hal ini disebabkan karena dalam pengelolaan KPU Kabupaten Kolaka KPA sekaligus merangkap sebagai PPK sedangkan PPSPM memiliki latar belakang yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

## 2. Analisis dan Pembahasan

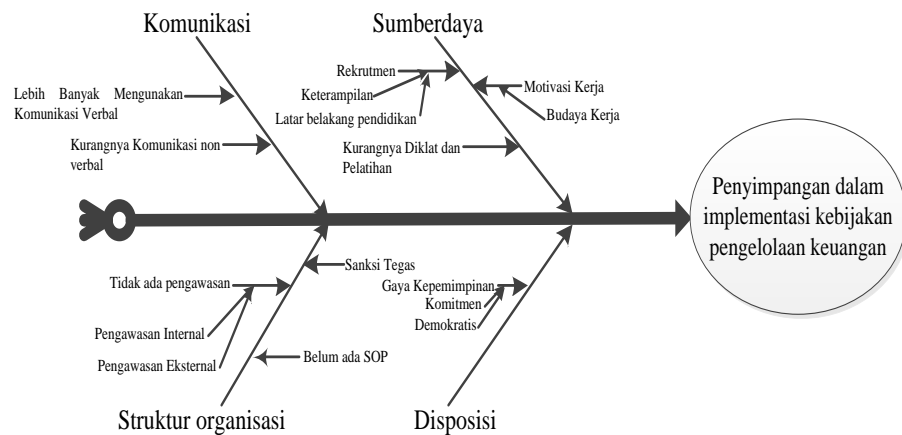
### a) Analisis Masalah

Masalah yang diajukan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan diagram sebab akibat atau disebut juga diagram tulang ikan karena strukturnya yang menyerupai kerangka ikan. Pendekatan ini dipergunakan untuk menemukan akar penyebab dan prioritas penyelesaian dari permasalahan penelitian. Sebagai "kepala ikan" adalah akibat sebagai rumusan penelitian yaitu

terdapat penyimpangan implementasi kebijakan dalam pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku Utara.

Kategorisasi yang digunakan adalah: (1) Komunikasi: berkaitan dengan transmisi implementor sebelum mengimplementasikan suatu kebijakan, Kejelasan implementor dalam mengeluarkan kebijakan tentang maksud dan tujuannya, (2) Sumberdaya: berkaitan dengan kurangnya pemahaman (tidak terlatih, tidak berpengalaman), kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan motivasi kerja, dan lain-lain. (3) Disposisi: berkaitan dengan kejujuran, komitmen dan demokratis. (4) Struktur organisasi berkaitan dengan instrumen organisasi struktur, pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan dan *Standard Operating Procedure (SOP)* kerja yang mendukung fungsi-fungsi Pejabat dalam pengelolaan keuangan. Berdasarkan identifikasi akar permasalahan dengan faktor diatas dimana akar penyebab masalah yang ditemukan melalui pengajuan pertanyaan ‘mengapa?’ beberapa kali itu dimasukkan kedalam diagram sebab akibat, yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara penyebab dan permasalahan seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini

Diagram Tulang Ikan (*Fishbone diagrams*)



Penggunaan diagram sebab akibat dalam permasalahan ini merupakan tindak lanjut dari hasil wawancara pejabat pengelola. Pada ujung kanan garis horisontal adalah permasalahan atau akibat yang dicarikan akar permasalahannya berdasarkan Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan struktur organisasi dengan pendalaman akar masalah dengan teknik bertanya “mengapa?”

## b) Pembahasan

Secara konseptual, model implementasi kebijakan yang kemukakan oleh George Edward III cocok diimplementasikan pada level birokrasi yang terstruktur pada lembaga KPU, dimana setiap level hirarki mempunyai peran sesuai dengan fungsi dalam penjabaran kebijakan yang akan dilaksanakan dan akan memudahkan terhadap implementasi suatu kebijakan pada masing-masing birokrasi dengan empat komponen analisis yaitu pada Komunikasi, Sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

### 1) Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang, karena sifatnya dialogis berupa

percakapan. Arus balik bersifat langsung, dan komunikator mengetahui tanggapan komunikasi itu juga pada saat komunikasi berlangsung. Berdasarkan hasil observasi dalam penelitian ini, komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan tidak efektif, Kondisi ini ditunjukkan dalam pengelolaan keuangan komunikasi yang terbangun antara pejabat pengelola keuangan yang pada setiap prosesnya telah terstruktur dan berdasarkan tugas dan wewenang masing-masing justru tidak berjalan dengan baik.

Komunikasi yang dilakukan oleh KPA kepada PPK dan PPSPM hanya menggunakan komunikasi verbal berupa disposisi. Sedangkan dalam proses pengelolaan keuangan Pimpinan lebih banyak melakukan komunikasi non verbal kepada bendahara tanpa mengkomunikasikan kepada pejabat yang diberi kewenangan untuk mengeluarkan surat perintah permintaan pembayaran dan pejabat pembuat surat perintah pembayaran. Selain itu dalam setiap permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan pejabat yang bersangkutan dengan KPPN tidak pernah melakukan komunikasi non verbal untuk konsultasi dan koordinasi dengan instansi terkait akan tetapi lebih memberikan kewenangannya kepada bendahara untuk berkordinasi dan konsultasi.

Dalam suatu instansi atau organisasi diperlukan suatu sistem yang dapat menunjang kinerja tersebut salah satunya ialah komunikasi organisasi. Implementasi kebijakan pengelolaan keuangan yang baik akan menunjukkan tingkat kinerja yang dihasilkan oleh organisasi pemerintah tersebut. Komunikasi organisasi merupakan keadaan yang harus ada bila aktivitas/proses kerja ingin berjalan lancar. Adanya komunikasi organisasi yang baik, maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana. Didalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi baik. Para anggota organisasi mutlak perlu berkomunikasi satu sama yang lain. Komunikasi yang baik dalam implementasi kebijakan menjadikan apa yang akan dikerjakan menjadi jelas dan terarah. Setiap kebijakan yang disampaikan oleh pimpinan akan dengan jelas dan dipahami oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

## **2) Sumberdaya**

Implementasi merupakan suatu proses kebijakan yang dapat dilaksanakan dengan mudah. Dalam pelaksanaannya menuntut adanya syarat antara lain adanya orang atau pelaksana, uang dan kemampuan organisasional, (Jones dalam Areros, 2013). Adapun aspek penting yang perlu diperhatikan pada faktor sumber daya dalam implementasi kebijakan yaitu berkaitan dengan jumlah staf, wewenang (*authority*), dan fasilitas-fasilitas (*fasilities*) sebagai daya dukung dalam implementasi kebijakan, yang meliputi tersedianya bangunan-bangunan (*building*), perlengkapan (*equipment*), dan perbekalan (*suplies*).

Di dalam proses implementasi kebijakan, sumber-sumber yang tersedia sangat menunjang keberhasilan implementasi kebijakan, dalam hal ini yang dimaksud juga adalah peralatan yang dapat memperlancar implementasi yang efektif. Sumber yang mendukung maupun menghambat jalannya implementasi kebijakan pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku Utara berkaitan dengan pemahaman sumberdaya manusia dan sarana dan prasarana, sebagaimana hasil observasi dan wawancara dengan para informan, berkaitan dengan pengetahuan sumberdaya manusia masih sangat kurang sehingga berdampak pada proses pengelolaan keuangan yang pada pelaksanaannya telah terkomputerisasi. Sementara itu pejabat yang bertanggung jawab dalam jalannya proses pengelolaan keuangan seperti membuat dan menyiapkan surat perintah permintaan pembayaran belum sepenuhnya sesuai dengan keterampilan dan latar belakang

pendidikan tentang pengelolaan keuangan. Sebagaimana besar pejabat yang terlibat dalam pengelola keuangan belum memahami tentang pengelolaan anggaran mulai dari dasar hukum yang dijadikan sebagai landasan dalam pengelolaan keuangan negara dan dalam menggunakan aplikasi keuangan. Seluruh pekerjaan terkait pengelolaan keuangan mulai dari proses pembuatan surat permintaan pembayaran sampai dengan melakukan pembayaran keseluruhan proses tersebut dilakukan oleh bendahara pengeluaran.

Salah satu unsur kualitas sumberdaya pejabat pengelola keuangan adalah pendidikan. Pendidikan disini menyangkut pendidikan formal dan pendidikan non formal yang dimiliki oleh pejabat pengelola keuangan. Keterbatasan pemahaman sumberdaya manusia dalam pengelolaan keuangan perlu disikapi dengan adanya penambahan pegawai yang memiliki kompetensi secara teknis memiliki personalia yang baik, dapat menggunakan peralatan kantor dengan benar (misalnya komputer) yang perekrutannya melalui seleksi uji kelayakan dan kepatutan, memberikan pelatihan baik formal maupun informal untuk para pejabat.

### **3) Disposisi**

Faktor yang ketiga yang dianalisis dalam penelitian ini ialah kecenderungan-kecenderungan (disposition), yaitu terjadinya kecenderungan menyangkut dampak disposisi, birokrasi staf, yaitu terjadinya pengangkatan birokrat. Setiap implementasi kebijakan yang diinstruksikan pimpinan melalui perintah yang komunikatif, persuasif dan perilaku administrator menerima secara baik implementasi kebijakan atau program akan berjalan dengan baik. pengimplementasian kebijakan sangat memungkinkan adanya disposisi dari pelaksana, menghalangi pelaksanaan kebijakan bila implementor tidak setuju dengan substansi kebijakan yang harus mereka jalankan.

Dalam proses implementasi kebijakan pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku Utara dalam kaitannya dengan aspek disposisi sebagaimana hasil observasi dan wawancara dengan sejumlah informan bahwa dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan segala proses pengelolaan keuangan berawal dari proses pembuatan surat perintah membayar sampai dengan pencarian anggaran dilakukan pada sub bagian keuangan. Sekretaris KPU Provinsi Maluku Utara dalam kewenangannya menunjuk pejabat yang ada sebagai pejabat pembuat komitmen yang mempunyai tugas dan fungsi membuat dan menandatangani surat permintaan pembayaran atas beban anggaran pendapatan belanja negara, akan tetapi dalam pelaksanaan kebijakan Sekeretaris KPU yang juga sebagai KPA tidak menggambarkan komitmen yang tertuang dalam keputusan tersebut hal ini tergambar pada setiap tagihan yang seharusnya melalui meja PPK justru langsung ke meja bendahara tanpa melalui proses yang idealnya dilakukan sehingga dalam penentuan mekanisme pembayaran dan penetapan akun belanja dilakukan oleh bendahara.

Sekretaris KPU merupakan pimpinan dalam kesekretariatan yang mempunyai tugas dan fungsi mengawasi dan membina setiap permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Kepemimpinan dapat ditarik dari hubungan antara ciri atau sifat pemimpin, perilaku pemimpin, dan variabel situasional untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif. Menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2015) kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya kompetensi yang perlu dimiliki pemimpin yang efektif adalah Personality yaitu perhatian pimpinan atas masalah lahiriah tingkat tinggi (ramah, aktif berbicara, suka bergaul, dan tegas). Untuk dapat memotivasi

kerja para pejabat dalam pejabat pengelola keuangan KPA harus memiliki personality dalam mendistribusikan setiap pekerjaan sesuai dengan tugas pokok masing-masing pejabat sehingga pejabat yang bersangkutan termotivasi untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

#### **4) Struktur Birokrasi**

Birokrasi mempunyai peran penting dalam implemtasi kebijakan walaupun merupakan organisasi yang besar dan kompleks, organisasi yang dominan dan mampu untuk melaksanakan setiap kebijakan atau program, serta tidak ada organisasi sekuat birokrasi yang mampu bertahan dalam situasi apapun bagaimanapun pengaruh eksternal mempengaruhinya.

Faktor struktur birokrasi yang terdapat pada pengelolaan keuangan di KPU Provinsi Maluku Utara mencakup beberapa aspek terutama yang mencakup beberapa aspek terutama yang mencangkup rentang kendali baik yang didasarkan pada peraturan. Tingkat kelancaran pengendalian yang berdampak pada koordinasi dan motivasi prilaku pegawai dalam pengelolaan anggaran. Faktor ini memiliki dampak terhadap penerapan kebijakan dalam arti kebijakan tidak akan berhasil jika terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi tersebut. Permasalahan yang berkaitan dengan struktur birokrasi terlihat dari kedudukan masing-masing pejabat dalam menjalankan pekerjaannya, penerapan standar prosedur operasional, pembagian tugas, rentang kendali dan tanggung jawab untuk pelaksanaannya.

Dalam rangka menertibkan pores pengelolaan keuangan perlu adanya pengendalian baik secara internal maupun eksternal, dilingkungan KPU Provinsi Maluku Utara fungsi pengawasan melekat pada unsur sekretaris KPU yang diangkat oleh Ketua KPU Provisni Maluku Utara. Dalam proses pengawasan dan pengendalian sekretaris KPU tidak pernah melakukan pengawasan terhadap pengimplementasian kebijakan dalam pengelolaan keuangan. Sekretaris jenderal KPU telah melimpahkan kewenangan kepada Sekretaris KPU Provinsi yang bertujuan umutuk meminimalisir pemasalahan yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran dan kegiatan. Akan tetapi dalam pelaksanaannya para pejabat tidak melaksanakannya dengan tanggung jawab berdasarkan tugas dan fungsinya dalam memberikan dukungan angaran kepada Komisioner KPU.

Struktur organisasi merujuk kepada dimana kegiatan sebuah organisasi dibagi, diorganisir, dan dikoordinasi. Mengabungkan beberapa tugas dan cara yang logis dan efesien dikenal sebagai sebutan diorganisir. Kondisi penyelesaian tugas dalam pengelolaan keuangan memerlukan SOP agar para pejabat dapat melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. Pengamatan yang ada dilokasi penelitian menunjukkan dimana pengelolaan keuangan pada KPU Provinsi Maluku tidak berjalan sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah di tetapkan, dimana dalam proses pengelolaan keuangan semua pekerjaan hanya di kerjakan oleh satu orang pejabat, sedangkan dalam pengelolaan keuangan telah jelas mengatur tugas dan fungsi yang harus di kerjakan oleh masing-masing pejabat dengan cara memberikan *user name* dan *password* terhadap aplikasi yang akan dijalankan yang bertujuan agar masing-masing pejabat dapat melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pengeluaran dan penggunaan anggaran.

## E. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan keuangan di KPU Provinsi Maluku Utara masih menyimpang dari peraturan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya. Faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagaimana terlihat pada proses pengelolaan keuangan belum berjalan optimal. Dari keempat faktor yang ada terlihat bahwa faktor komunikasi dan sumberdaya merupakan faktor yang dapat membantu terselenggaranya implementasi kebijakan pengelolaan keuangan sebagai mana permasalahan yang terjadi, terdapat sumberdaya manusia yang tidak faham tentang apa yang harus dikerjakan, selain itu disposisi dan struktur birokrasi yang dapat membantu terselenggaranya implementasi kebijakan pengelolaan keuangan belum berjalan dengan baik. Adapun kesimpulan secara faktor berdasarkan pembahasan adalah sebagai berikut:

- a) Faktor Komunikasi, Komunikasi yang terbangun dari KPU RI sebagai pembuat Kebijakan sudah berjalan cukup baik hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang dilakukan melalui komunikasi verbal maupun non verbal. Akan tetapi dalam penerapan kebijakan pada KPU Provinsi Maluku Utara fungsi pimpinan dalam pengawasan tidak berjalan dengan baik. Hal ini terlihat pada tidak berjalannya tugas dan fungsi pejabat dalam pengelolaan keuangan. Pentingnya penyampaian informasi melalui komunikasi verbal maupun non verbal kepada implementor akan menghasilkan sebuah perubahan cara pandang pejabat pengelola keuangan ketika melaksanakan proses pengelolaan keuangan sehingga tidak akan menimbulkan saling curiga, meningkatkan transparansi, menunjukkan keprofesionalan, sehingga proses pengelolaan keuangan menjadi lebih terbuka, ketepatan dan kecepatan waktu kerja menjadi jelas dan pasti, sehingga yang diharapkan dari undang-undang dalam penerapannya telah diatur dalam peraturan perundangan dapat terwujud.
- b) Faktor Sumberdaya terlihat dari tidak sesauinya latar belakang pendidikan dan kurangnya pelatihan terkait pengelolaan keuangan yang diberikan, sehingga dalam menjalankan aplikasi keuangan mulai dari pembuatan SPP sampai dengan pembukuan atas pengeluaran anggaran tidak dilakukan oleh pejabat masing-masing akan tetapi dilakukan oleh bendahara sehingga terjadi *overlapping* pekerjaan yang dilakukan oleh bendahara. Hal ini mengakibatkan pejabat dalam pengelolaan keuangan tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya.
- c) Faktor disposisi nyata terlihat KPA tidak memiliki kompetensi Personality hal ini ditunjukkan pada tidak sesuaiannya tugas dan wewenang yang diberikan, dan pendistribusian pekerjaan kepada pejabat oleh KPA. Yaitu dalam mendistribusikan pekerjaan terkait pelaksanaan anggaran hanya dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran, serta terdapat beberapa pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh bagian keuangan akan tetapi dilakukan oleh bagian program dan data sehingga banyak pejabat yang mengangur sehingga pejabat tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tanggung jawabnya.
- d) Faktor Struktur birokrasi menunjukkan bahwa tidak adanya SOP sebagai standar penilaian yang bertujuan untuk memberikan penilaian dan sanksi terhadap pejabat pengelola keuangan yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya. Sehingga pola kerja pejabat pengelola keuangan dalam pembuatan SPP, Pembuatan SPM, mengajukan SPM kepada KPPN sampai dengan Menatausahakan yang dilakukan belum optimal dan tidak

terorganisir, dalam arti sepenuhnya tidak berdasarkan pada aturan yang menjadi dasar pelaksanaannya. Dalam aturan sudah jelas mengatur tugas dan fungsi masing-masing, tetapi secara struktural tidak tersedia prosedur khusus dalam proses pengelolaan keuangan.

## 2. Saran

Pengelolaan keuangan yang baik dapat terwujud dengan meningkatkan pemahaman para pejabat pengelola keuangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan berulang yang berakibat pada temuan pemeriksaan, Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan:

- a) Mengubah Keputusan KPU Nomor 506 Tahun 2013 menjadi Peraturan KPU agar dapat lebih mudah disosialisasikan dan dipahami oleh pimpinan Lembaga yaitu Komisioner dan Sekretaris. Sehingga dalam menetapkan Pejabat yang ada di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota Sekretaris tetap berkoordinasi dengan Komisioner.
- b) Membentuk Inspektorat KPU yang berkedudukan di setiap wilayah KPU Provinsi untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap kepegawaian, keuangan dan perlengkapan serta pelaksanaan kegiatan operasional Pemilu pada Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota.
- c) Membentuk Badan Pendidikan dan Pelatihan, Sehingga setiap pejabat dapat dengan mudah diberi pemahaman tentang tugas dan fungsi pejabat yang ada di lingkungan KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sesuai dengan bagian-bagiannya.
- d) Membuat Peraturan KPU tentang SOP dan memberikan sanksi kepada pejabat yang tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, khususnya pada pejabat pengelolaan keuangan sehingga dalam menempatkan pejabat lebih memperhatikan latar belakang pendidikan dan skill yang dimiliki masing-masing pejabat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Areros. W. A. (2013). *Implementasi Kebijakan Pada Pemberian izin Mendirikan Bangunan Oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado*. Manado: Yayasan Serat Manado
- Mulyadi. Deddy, (2016). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sutikno, M. Sobri. (2007). *Belajar dan Pembelajaran: Upaya Kreatif dalam Mewujudkan Pembelajaran yang Berhasil*, Bandung: Prospect
- WBI Evaluation Group. (2007). *Fishbone Diagrams*. [Online]. Tersedia: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-19453872714/9final-fishbone.pdf> [24 April 2013]
- Wibowo. (2015). *Prilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers
- KPU Nomor 506/Kpts/KPU/TAHUN 2013 *Tentang Petunjuk Pelaksanaan Anggaran Di Lingkungan Komisi Pemilihan Umum*
- UU Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2011 *Tentang Penyelenggara Pemilihan Umum*