

Evaluasi Peran Sekretariat Jenderal dalam Manajemen *Supporting System* guna Mendukung Tugas Konstitusional Anggota Dewan Perwakilan Daerah

Yulia Andriana

Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Indonesia

Alamat: Jl. Halim Perdana Kusuma No. 1 RT.1/RW.9, Halim Perdana Kusumah, Makasar, Jakarta Timur

Korespondensi penulis: 242173035@students.unsurya.ac.id*

Abstract. This article examines the tension between the political needs of members of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia (DPD RI) and the bureaucratic system of the Secretariat General in managing the supporting system, particularly in the recruitment of support staff. As a non-partisan institution, the DPD relies on the individual strength of its members, while the Secretariat operates within a technocratic bureaucratic framework. Misalignment arises when the recruitment process is more influenced by political considerations than by meritocratic principles, creating a dilemma between political flexibility and bureaucratic accountability. This study employs a descriptive qualitative approach through document analysis. The findings indicate the need for structural reform and standardization of recruitment based on competence, transparency, and meritocracy. At the same time, there is a need to institutionalize political flexibility so that members can tailor support to their personal needs without compromising system accountability. By adopting modern human resource management theories, an adaptive and professional institutional design can establish an efficient and responsive supporting system that optimally supports the constitutional functions of the DPD RI.

Keywords: Bureaucracy; Human Resource Management; Recruitment; Supporting System

Abstrak. Artikel ini mengkaji ketegangan antara kebutuhan politik anggota DPD RI dan sistem birokrasi Sekretariat Jenderal dalam manajemen supporting system, khususnya dalam rekrutmen tenaga pendukung. DPD sebagai lembaga non-partisan mengandalkan kekuatan individual anggotanya, sementara Setjen beroperasi dalam kerangka birokrasi teknokratis. Ketidaksesuaian muncul ketika proses rekrutmen lebih dipengaruhi oleh pertimbangan politis daripada prinsip meritokrasi, sehingga menimbulkan dilema antara fleksibilitas politik dan akuntabilitas birokrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi dokumentasi. Hasilnya menunjukkan perlunya reformasi struktural dan standardisasi rekrutmen berbasis kompetensi, transparansi, dan meritokrasi. Di sisi lain, diperlukan pelembagaan fleksibilitas politik agar anggota dapat menyesuaikan kebutuhan personal mereka tanpa mengorbankan akuntabilitas sistem. Dengan mengadopsi teori-teori manajemen SDM modern, desain kelembagaan yang adaptif dan profesional dapat mewujudkan supporting system yang efisien, responsif, dan mendukung pelaksanaan fungsi konstitusional DPD RI secara optimal.

Kata kunci: Birokrasi; Manajemen SDM; Rekrutmen; Supporting System

1. LATAR BELAKANG

Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) merupakan lembaga tinggi negara yang memiliki fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan, khususnya yang berkaitan dengan kepentingan daerah (Wuryandau & Arifin, 2024). Meskipun secara formal DPD RI bukanlah lembaga legislatif sepenuhnya seperti DPR, kehadirannya dalam sistem ketatanegaraan Indonesia dimaksudkan untuk memperkuat suara daerah dalam pengambilan kebijakan nasional. Namun demikian, kekuatan politik lembaga ini sesungguhnya terletak pada figur-figur anggota DPD itu sendiri. Berbeda dari DPR yang berbasis fraksi partai, DPD merupakan lembaga non-partisan, sehingga posisi dan kekuasaan lebih bersifat individual

ketimbang kolektif. Dalam konteks inilah dapat dikatakan bahwa *power* DPD RI adalah pada anggotanya.

Dalam menjalankan tugas konstitusionalnya, anggota DPD tidak bekerja sendiri. Mereka didukung oleh sistem kelembagaan yang disebut Sekretariat Jenderal (Setjen), yang bertanggung jawab memberikan berbagai bentuk dukungan administratif, teknis, dan keuangan (Iskandar, 2020). Secara struktur, Setjen DPD RI adalah sebuah entitas birokrasi teknokratis yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan berada di bawah sistem kepegawaian nasional (ASN) (Setiawan, 2023). Ini menciptakan suatu dinamika menarik antara dua unsur yang memiliki orientasi berbeda yakni unsur politik personal anggota DPD RI dan unsur birokrasi administratif Setjen.

Peran Setjen sangat krusial dalam memastikan kelancaran pelaksanaan tugas anggota DPD RI, khususnya dalam tiga fungsi utama yakni legislasi, *budgeting* (penganggaran), dan pengawasan (Meylanti, Roshan, Nugraha, & Hanifah, 2024). Dukungan tersebut berbentuk fasilitasi administrasi kelembagaan seperti pengelolaan dokumen, agenda sidang, dan koordinasi antar-komite, dukungan keuangan seperti penggajian, tunjangan, dan honor kegiatan, serta dukungan keahlian melalui penyediaan tenaga ahli, staf khusus, dan staf komite. Dalam tataran ideal, semua dukungan ini diorganisir secara sistematis melalui sistem *supporting system* yang terintegrasi dan berbasis profesionalisme birokratik.

Namun, dalam praktiknya, muncul berbagai ketegangan antara kebutuhan politik anggota DPD RI dan struktur birokrasi teknokratis Setjen. Salah satu isu yang paling mencolok adalah dalam proses rekrutmen tenaga pendukung seperti tenaga ahli (TA), staf ahli, staf komite, dan staf khusus. Di atas kertas, perekrutan semestinya mengedepankan prinsip meritokrasi, di mana keahlian, kompetensi, dan pengalaman menjadi kriteria utama (Suhardiman, Rachman, & Jamiah, 2023). Akan tetapi, karena DPD RI adalah lembaga politik, maka rekrutmen tidak bisa semata-mata didasarkan pada kualifikasi teknis. Faktor *chemistry* politik, kedekatan personal, jaringan informal, rekomendasi dari tokoh tertentu, bahkan pertimbangan loyalitas politik kerap menjadi penentu utama dalam proses rekrutmen.

Kondisi ini menimbulkan dilema institusional. Di satu sisi, Setjen sebagai badan birokratis dituntut menerapkan sistem administrasi kepegawaian yang akuntabel dan berbasis profesionalisme. Di sisi lain, anggota DPD sebagai aktor politik memiliki preferensi personal terhadap siapa yang mereka percaya dapat mendukung pekerjaan mereka secara langsung, bahkan bila tidak memenuhi kualifikasi teknis yang ketat. Akibatnya, sistem *supporting system* yang seharusnya menjadi mesin pendukung kerja kelembagaan, malah bisa menjadi titik lemah

yang menghambat efektivitas kerja lembaga, terutama jika staf pendukung tidak memiliki kapasitas yang memadai.

Fenomena ini tidak hanya menyangkut persoalan teknis rekrutmen, tetapi juga mencerminkan persoalan tata kelola kelembagaan. Bagaimana Setjen mengelola perbedaan orientasi antara birokrasi dan politik menjadi krusial untuk dikaji. Jika terlalu birokratis, sistem tidak fleksibel terhadap kebutuhan dinamis anggota. Namun jika terlalu politis, sistem kehilangan integritas dan akuntabilitasnya. Oleh karena itu, perlu ada desain institusional yang mampu menjembatani kedua kepentingan ini, di satu sisi menjaga profesionalisme dan transparansi, di sisi lain tetap mengakomodasi kebutuhan individual anggota DPD RI sebagai pemegang kekuasaan politik di lembaga tersebut.

Di tengah arus reformasi birokrasi dan tuntutan akan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Damanhuri & Jawandi, 2017), penting untuk mengevaluasi bagaimana *supporting system* di DPD RI, khususnya peran Setjen, bekerja dalam konteks tersebut. Evaluasi ini perlu menyoroti aspek organisasi, sistem perekrutan, hubungan kerja, hingga dinamika informal antara anggota DPD dan jajaran Sekretariat. Tidak kalah penting adalah menilai bagaimana model kerja tersebut memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi legislasi, pengawasan, dan penganggaran anggota DPD RI.

Penelitian ini menjadi relevan karena dapat memberikan masukan strategis bagi penguatan kelembagaan DPD RI ke depan. Apakah perlu ada reformasi dalam struktur *supporting system*? Apakah sistem rekrutmen tenaga pendukung perlu distandardisasi? Ataukah perlu ada ruang fleksibilitas politik yang dilembagakan secara formal agar sistem birokrasi tidak kaku namun tetap akuntabel?

Dengan mengevaluasi sistem pendukung di DPD RI, khususnya peran Sekretariat Jenderal sebagai jembatan antara teknokrasi birokrasi dan kebutuhan politik anggota, diharapkan ditemukan formula yang lebih proporsional dan fungsional. Hasil evaluasi ini tidak hanya penting bagi DPD RI secara internal, tetapi juga dapat menjadi model bagi lembaga-lembaga lain yang menghadapi dilema serupa terkait bagaimana menyeimbangkan antara profesionalisme birokrasi dan realitas politik.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran Sekretariat Jenderal dalam manajemen sistem pendukung (*supporting system*) terhadap pelaksanaan tugas-tugas konstitusional Anggota DPD RI. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali fenomena

yang kompleks melalui data yang bersifat naratif, bukan numerik (Sugiyono, 2007). Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi yakni meliputi analisis dokumen-dokumen kebijakan, laporan kinerja, SOP, dan dokumen administratif lainnya yang relevan dengan manajemen *supporting system*. Metode analisis data menggunakan metode dengan mengembangkan interpretasi berdasarkan pola, hubungan, dan temuan yang muncul dari data (Meolong, 2002).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kebutuhan Reformasi dalam Struktur *Supporting System*

Supporting system atau sistem pendukung dalam suatu organisasi politik, seperti Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI), merupakan elemen fundamental dalam memastikan efektivitas kinerja para anggota legislatif. Struktur pendukung yang dimaksud mencakup perangkat birokrasi, tenaga ahli, staf administrasi, sistem teknologi informasi, serta prosedur kerja yang secara keseluruhan dirancang untuk menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi konstitusional lembaga (Wibowo, 2025). Namun, dalam praktiknya, banyak tantangan yang muncul terkait keterbatasan fleksibilitas, tumpang tindih kewenangan, ketidaksesuaian kompetensi, serta tidak optimalnya koordinasi antara unsur pendukung dan unsur politik.

Supporting system dalam organisasi legislatif merupakan infrastruktur yang menopang pekerjaan para wakil rakyat. Sistem ini mencakup fungsi-fungsi administratif, teknis, dan analitis (Juru, 2020). Di DPD RI, sistem pendukung bekerja di bawah Sekretariat Jenderal sebagai bagian dari birokrasi negara (Fuad, 2017). Namun, kompleksitas tugas anggota DPD RI yang mencakup perwakilan daerah, legislasi, pengawasan, dan penganggaran seringkali tidak dapat didukung secara optimal oleh struktur yang terlalu birokratis dan kurang adaptif. Permasalahan utama yang sering ditemui dalam struktur *existing* adalah:

- a. Struktur hirarkis yang terlalu panjang sehingga memperlambat pengambilan keputusan (Mulyanty, 2024).
- b. Kurangnya spesialisasi peran dalam tenaga pendukung.
- c. Kesenjangan antara kebutuhan tugas substantif anggota dengan *output* yang dihasilkan *supporting system*.
- d. Lemahnya mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja pendukung (Mozin, Harun, & Puwa, 2025).

Masalah-masalah tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara struktur organisasi dan tujuan strategis lembaga, yang dalam konteks teori manajemen organisasi dikenal sebagai "*misalignment*" (Daft, 2015).

Menurut *Human Capital Theory* (Becker, 1964), menyatakan bahwa manusia merupakan aset organisasi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas. Dalam konteks ini, *supporting system* yang tidak dilengkapi dengan SDM yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang tepat akan menghasilkan kinerja yang tidak maksimal (Susita & Busharmaidi, 2024). Sedangkan berdasarkan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) mengintegrasikan praktik SDM dengan strategi organisasi. Reformasi struktur *supporting system* perlu diarahkan agar seluruh elemen SDM mendukung tujuan strategis lembaga secara proaktif, bukan sekadar administratif.

Terkait dengan struktur *supporting system* di DPD RI, menurut *Contingency Theory*, bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang ideal untuk semua kondisi. Struktur *supporting system* harus disesuaikan dengan karakteristik tugas anggota DPD RI yang bersifat politis, dinamis, dan kontekstual. Dengan kata lain, struktur yang terlalu birokratis mungkin cocok untuk organisasi pelayanan publik (Shoimuna, 2024), namun tidak untuk lembaga politik yang memerlukan respon cepat.

Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi, diketahui bahwa fungsi-fungsi pendukung di DPD RI masih didominasi oleh pendekatan administratif daripada strategis (Samad & Aisyah, 2019). Misalnya, tenaga ahli sering direkrut tanpa indikator kinerja yang jelas atau sistem pengembangan profesional yang berkelanjutan. Padahal, teori *Human Resource Development* (Swanson & Holton, 2001) menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kapabilitas SDM. Selain itu, struktur yang rigid dan tidak mendukung kolaborasi lintas unit kerja membuat proses pelayanan bagi anggota menjadi lambat. Hal ini bertentangan dengan prinsip *Agile HRM* yang kini banyak diadopsi dalam organisasi modern untuk meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan adaptasi (Pringgabaya et al., 2024).

Reformasi dalam struktur *supporting system* merupakan kebutuhan mendesak untuk menjawab tantangan kompleksitas dan dinamika tugas anggota DPD RI. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM yang strategis dan adaptif, sistem pendukung tidak hanya akan menjadi fasilitator teknis, melainkan juga mitra strategis dalam menjalankan fungsi konstitusional lembaga (Hamzah & Yusuf, 2023). Melalui integrasi teori manajemen modern dan praktik kelembagaan yang adaptif, reformasi ini akan membawa transformasi menuju birokrasi pendukung yang profesional, efisien, dan relevan.

Urgensi Standardisasi Sistem Rekrutmen Tenaga Pendukung pada DPD RI

Rekrutmen tenaga pendukung dalam lembaga legislatif seperti DPD RI memiliki peran yang sangat strategis dalam menunjang efektivitas kerja anggota (Sapri, Marsuni, & Razak, 2022). Tenaga pendukung bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan mitra teknis dan substantif dalam menjalankan fungsi representasi, legislasi, pengawasan, dan anggaran. Sayangnya, dalam praktiknya, sistem rekrutmen tenaga pendukung masih banyak dilakukan secara informal, tanpa kerangka kompetensi yang terukur, dan minim transparansi. Hal ini menimbulkan berbagai persoalan serius, seperti rendahnya kualitas dukungan, tumpang tindih peran, serta potensi konflik kepentingan. Ketika tenaga pendukung direkrut tanpa standar dan prosedur yang baku, maka organisasi akan menghadapi kesulitan dalam memastikan akuntabilitas dan profesionalisme mereka.

Standardisasi rekrutmen menjadi sangat penting untuk menciptakan sistem yang adil, terbuka, dan berbasis meritokrasi (Mozin, Liputo, Latif, Ntelu, & Salihi, 2025). Hal ini ditegaskan oleh Rasyid (Rasyid, 2003) yang menyatakan bahwa standardisasi rekrutmen dalam birokrasi publik diperlukan untuk menciptakan meritokrasi dan mencegah politisasi aparatur. Prinsip merit sendiri menekankan bahwa setiap posisi dalam birokrasi harus diisi oleh individu yang memiliki kompetensi dan kualifikasi terbaik, bukan berdasarkan hubungan personal atau tekanan politik (Maysura, 2025). *Inter-Parliamentary Union* (Inter-Parliamentary Union (IPU), 2016) juga menekankan bahwa profesionalisme dalam tenaga pendukung lembaga legislatif hanya dapat dicapai melalui rekrutmen berbasis kompetensi dan mekanisme seleksi yang transparan.

Sejumlah teori dalam manajemen sumber daya manusia memperkuat pentingnya standardisasi ini. *Human Capital Theory* (Becker, 1964) menyatakan bahwa manusia adalah aset organisasi yang nilainya meningkat melalui investasi dalam seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Artinya, jika proses rekrutmen tidak dimulai dengan seleksi individu yang tepat, maka investasi selanjutnya menjadi tidak efisien. Pendekatan *Competency-Based HRM* juga sangat relevan, di mana setiap jabatan dirancang berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan, dan proses seleksi diarahkan untuk mengidentifikasi karakteristik tersebut. Selain itu, teori *Strategic Human Resource Management* (SHRM) mendorong agar setiap praktik SDM termasuk rekrutmen selaras dengan strategi lembaga (Agista & Hanantijo, 2025). Dalam hal ini, tenaga pendukung harus mampu mendukung visi, misi, dan arah kebijakan strategis DPD RI, bukan sekadar menjalankan tugas rutin administratif.

Praktik internasional pun menunjukkan bahwa lembaga legislatif di negara maju telah menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten. Di Inggris, misalnya, *Civil Service*

Commission mewajibkan semua proses rekrutmen pegawai pendukung parlemen dilakukan secara terbuka dan berdasarkan kompetensi. Demikian pula di Australia, *Parliamentary Service Act* 1999 menyatakan bahwa seleksi pegawai harus dilakukan secara adil, terbuka, dan berbasis merit. Pembelajaran dari praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme dan efisiensi dalam lembaga legislatif sangat bergantung pada kualitas sistem rekrutmennya.

Di Indonesia, belum adanya standar baku dalam rekrutmen tenaga pendukung di lembaga legislatif membuka ruang ketimpangan dan inkonsistensi. Oleh karena itu, reformasi diperlukan dengan langkah-langkah strategis seperti menyusun analisis jabatan dan spesifikasi kompetensi, membangun sistem seleksi berbasis multi-tahap (tes tertulis, wawancara berbasis kompetensi, simulasi kerja), serta melibatkan tim seleksi independen untuk menjamin objektivitas dan akuntabilitas. Proses ini harus didukung oleh regulasi internal dan sistem pengawasan yang kuat agar tidak terjebak dalam formalitas semata.

Jika sistem rekrutmen distandardisasi dengan baik, lembaga tidak hanya memperoleh tenaga pendukung yang profesional dan kompeten, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, efisien, dan akuntabel. Sebaliknya, jika rekrutmen dibiarkan tanpa standar, maka dampaknya akan terus berulang seperti rendahnya loyalitas pegawai, tingginya tingkat perputaran (*turnover*), dan lemahnya kualitas layanan pendukung terhadap anggota legislatif. Dalam konteks kelembagaan yang terus dituntut untuk akuntabel di mata publik, reformasi ini bukan lagi opsi, tetapi sebuah kebutuhan mutlak (Prabowo, Suwanda, & Syafri, 2022).

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa sistem rekrutmen tenaga pendukung perlu dan wajib distandardisasi. Tanpa standardisasi, tidak ada jaminan kualitas, netralitas, ataupun efisiensi dalam sistem birokrasi pendukung. Teori-teori manajemen SDM dan praktik internasional menunjukkan bahwa standardisasi bukan hanya mendukung kinerja individu, tetapi juga memperkuat legitimasi lembaga secara keseluruhan (Ansari, Silvia, & Syahputra, 2025).

Perlukah Mewujudkan Fleksibilitas Politik dalam Sistem Birokrasi yang Akuntabel dalam Rekrutmen *Supporting System* Anggota DPD RI

Rekrutmen tenaga pendukung bagi anggota DPD RI merupakan titik temu antara kebutuhan fungsional politis dan prosedur administratif birokrasi. Dalam praktiknya, anggota DPD RI menjalankan tugas yang sangat variatif dan berbasis konstituensi, sehingga memerlukan dukungan teknis dan substansial yang dapat beradaptasi dengan dinamika kerja politik yang cepat. Namun demikian, sistem rekrutmen tenaga pendukung di lingkungan

Sekretariat Jenderal DPD RI selama ini masih berada dalam kerangka birokrasi yang kaku dan tidak sepenuhnya fleksibel terhadap kebutuhan spesifik tersebut.

Kajian terhadap praktik administrasi publik menunjukkan bahwa birokrasi yang sepenuhnya rigid tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan politik yang dinamis, terutama dalam konteks lembaga perwakilan. Dwight Waldo dalam *The Administrative State* (Waldo, 1948) menekankan bahwa birokrasi harus bersifat responsif terhadap perubahan nilai publik, dan tidak semata-mata menjadi pelaksana teknis dari prosedur administratif. Dalam konteks tersebut, kebutuhan akan tenaga pendukung yang sesuai dengan kebutuhan substansi dan gaya kerja masing-masing anggota DPD harus dipandang sebagai bagian dari desain sistem pendukung demokrasi yang sehat.

Selain itu, konsep *Post-New Public Management* seperti yang dijelaskan oleh Pollitt dan Bouckaert (Pollitt & Bouckaert, 2011) mendorong pendekatan birokrasi yang lebih lentur dan kolaboratif, termasuk melalui pembentukan unit kerja berbasis proyek, rekrutmen temporer yang disesuaikan dengan tujuan strategis lembaga, serta kerja lintas batas kelembagaan. Artinya, memberi ruang bagi anggota DPD untuk memiliki peran dalam menentukan tenaga pendukung yang sesuai dengan kebutuhan mereka tidak bertentangan dengan prinsip *good governance*, asalkan proses tersebut dibingkai dalam struktur regulatif dan akuntabilitas yang terukur.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia publik, Wright dan McMahan (Wright & McMahan, 1992) menekankan pentingnya *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dalam menghubungkan kebijakan SDM dengan arah strategis organisasi. Dalam hal ini, Sekretariat Jenderal DPD RI perlu merancang mekanisme rekrutmen tenaga pendukung yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mempertimbangkan fleksibilitas fungsional yang memungkinkan anggota memiliki tenaga pendukung yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang dan fokus kerja mereka, misalnya di bidang hukum, ekonomi, daerah, atau hubungan luar negeri.

Meski demikian, fleksibilitas ini tetap perlu dibatasi oleh mekanisme akuntabilitas yang jelas dan dapat diaudit. Penunjukan tenaga pendukung oleh anggota sebaiknya disertai dengan persyaratan kompetensi minimum, kontrak kerja berbasis waktu dan kinerja, serta evaluasi berkala oleh unit SDM Setjen DPD RI. Dengan demikian, tidak akan terjadi pelanggaran terhadap prinsip meritokrasi dan netralitas birokrasi. Pengalaman dari parlemen negara lain seperti Inggris dan Australia menunjukkan bahwa *special advisors* yang bekerja untuk anggota legislatif dapat diakomodasi secara formal melalui sistem perekrutan kontraktual yang tunduk pada regulasi etika dan evaluasi publik (OECD, 2020).

Tanpa adanya pelembagaan fleksibilitas ini, maka potensi ketidaksesuaian antara kebutuhan politis dan struktur birokrasi akan terus terjadi, menyebabkan inefisiensi, friksi internal, dan ketidakpuasan atas kinerja sistem pendukung. Lebih dari itu, anggota DPD sebagai wakil daerah memiliki tanggung jawab politik langsung terhadap konstituennya, yang menuntut kecepatan dan kecermatan respons, hal yang sulit dicapai jika birokrasi sepenuhnya tertutup terhadap fleksibilitas.

Dengan mempertimbangkan berbagai teori dan praktik internasional, maka dapat disimpulkan bahwa mewujudkan fleksibilitas politik dalam sistem rekrutmen tenaga pendukung DPD RI merupakan kebutuhan yang sah, dan bahkan mendesak. Namun, fleksibilitas tersebut harus dilembagakan secara formal, dengan rambu-rambu hukum, indikator kinerja, dan mekanisme pengawasan yang memastikan bahwa proses tetap berada dalam prinsip akuntabilitas dan efisiensi birokrasi publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Reformasi terhadap struktur *supporting system* di lingkungan DPD RI merupakan kebutuhan mendesak yang tidak dapat ditunda. Sistem pendukung yang terlalu birokratis, kurang adaptif, serta minim spesialisasi dan evaluasi kinerja menyebabkan ketidakseimbangan antara fungsi administratif dan kebutuhan strategis para anggota legislatif. Penerapan prinsip-prinsip manajemen SDM modern, seperti *Strategic Human Resource Management* (SHRM), *Human Capital Theory*, dan *Contingency Theory*, menunjukkan bahwa sistem birokrasi pendukung harus mampu menyesuaikan diri dengan karakter tugas politik yang dinamis dan kontekstual. Tanpa perombakan struktural yang menyeluruh dan integratif, *supporting system* hanya akan menjadi beban administratif, bukan mitra strategis.

Selain struktur kelembagaan, aspek rekrutmen tenaga pendukung juga memerlukan perhatian serius. Sistem rekrutmen yang selama ini bersifat informal dan tidak dandardisasi telah menimbulkan berbagai persoalan mulai dari rendahnya kompetensi, konflik kepentingan, hingga lemahnya akuntabilitas. Untuk itu, reformasi rekrutmen melalui pendekatan berbasis kompetensi, meritokrasi, dan transparansi adalah sebuah keharusan. Teori dan praktik internasional menunjukkan bahwa profesionalisme dalam lembaga legislatif hanya dapat dicapai melalui sistem seleksi yang objektif, berjenjang, dan sesuai dengan arah strategis organisasi. Dengan standarisasi yang baik, lingkungan kerja akan menjadi lebih sehat, efisien, dan akuntabel.

Namun demikian, dalam konteks lembaga politik seperti DPD RI, fleksibilitas juga perlu mendapat ruang yang dilembagakan secara formal. Anggota DPD memiliki kebutuhan

spesifik yang sering kali tidak bisa dijawab dengan model birokrasi konvensional yang kaku. Oleh karena itu, dibutuhkan mekanisme yang memungkinkan adanya penyesuaian dalam rekrutmen tenaga pendukung oleh anggota, dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas dan transparansi. Konsep *Post-New Public Management* dan praktik negara-negara demokrasi lainnya memperlihatkan bahwa fleksibilitas politik dapat berjalan seiring dengan prinsip *good governance*, selama dibingkai dalam regulasi yang jelas dan dapat diawasi. Dengan demikian, keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas akan menjadi fondasi utama dalam membangun sistem pendukung yang relevan, profesional, dan responsif terhadap tantangan konstitusional.

DAFTAR REFERENSI

- Agista, S., & Hanantijo, G. M. D. (2025). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam perspektif sustainable human resource management. *Jurnal Good Governance*, 21(1), 67–82.
- Ansari, Silvia, V., & Syahputra, F. (2025). Manajemen sumber daya manusia: Perspektif global dan lokal. Sleman: Zahir Publishing.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Damanhuri, & Jawandi, R. (2017). Reaktualisasi reformasi birokrasi menuju good governance. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP. FKIP Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Fuad, Z. M. (2017). Peran peneliti dan analis kebijakan dalam pembentukan Prolegnas dan RUU di Setjen DPD RI. *Jurnal Wacana Kinerja*, 20(1), 33–50.
- Hamzah, M. G., & Yusuf, R. M. (2023). *Birokrasi modern*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Inter-Parliamentary Union (IPU). (2016). *Common principles for support to parliaments*. Geneva.
- Iskandar, I. (2020). Kapabilitas teknologi informasi dan komunikasi Sekretariat Jendral DPR RI menuju parlemen modern. *Inovasi*, 17(2), 231–243.
- Juru, N. A. (2020). Analisis struktur organisasi terhadap kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 408–421.
- Maysura, N. A. (2025). Peran sistem merit dalam reformasi birokrasi di Indonesia: Tantangan dan solusi dalam perspektif hukum administrasi negara. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1), 85–105.
- Meolong, L. J. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Meylanti, F. R., Roshan, L. P., Nugraha, M. A., & Hanifah, N. N. (2024). Optimalisasi fungsi Dewan Perwakilan Daerah (DPD) sebagai pilar demokrasi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), 18170–18177.

- Mozin, S. Y., Harun, D. A., & Puwa, M. (2025). Peran peraturan perundang-undangan dalam menjamin penerapan standar pelayanan minimal. *Journal Central Publisher*, 3(4), 422–430.
- Mozin, S. Y., Liputo, N., Latif, F., Ntelu, N., & Salihi, T. K. (2025). Analisis statistik dalam manajemen rekrutmen dan seleksi pegawai: Tinjauan literatur. *JPS: Journal of Publicness Studies*, 2(2), 75–86.
- Mulyanty, I. (2024). Struktur dan anatomi organisasi. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12).
- OECD. (2020). Public sector innovation and emerging practices.
- Pollitt, D., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). Inovasi pelayanan pada organisasi publik. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pringgabaya, D., Prasetyo, B., Suprayogi, Y., Rizaldi, F. M., Pramudia, H. G., & Dzaki, U. N. (2024). *Manajemen organisasi: Tinjauan dari berbagai perspektif*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Rasyid, M. R. (2003). *Birokrasi dalam perspektif politik*. Jakarta: Gema Insani.
- Samad, M. A., & Aisyah, N. (2019). Kajian tingkat kepercayaan publik terhadap Dewan Perwakilan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal of Public Administration and Government*, 1(1), 9–22.
- Sapri, Marsuni, L., & Razak, A. (2022). Hakikat tenaga ahli Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dalam pembentukan undang-undang. *Journal of Lex Generalis (JLG)*, 3(9), 1437–1451.
- Setiawan, E. M. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Keanggotaan dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. *Politeknik STIA LAN Jakarta*.
- Shoimuna, M. D. (2024). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 239–257.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Rachman, M., & Jamiah. (2023). *Birokrasi & public governance*. Sukoharjo: Tahta Media.
- Susita, D., & Busharmadi. (2024). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Waldo, D. (1948). *The administrative state*. New York: Ronald Press.
- Wibowo, A. (2025). *Hukum administrasi negara*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wuryandanu, H., & Arifin, Z. (2024). Wewenang Dewan Perwakilan Daerah dalam memperkuat otonomi daerah menurut Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. *Hukum dan Demokrasi (HD)*, 24(4), 265–287.
<https://doi.org/10.61234/hd.v24i4.76>