

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA SEKRETARIAT
BAWASLU DALAM MENDUKUNG PENGAWASAN PEMILU
TAHUN 2024 DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

TESIS

OLEH :

**SELMIKA MANURUNG
241801062**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 4/8/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 4/8/26

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA SEKRETARIAT
BAWASLU DALAM MENDUKUNG PENGAWASAN PEMILU
TAHUN 2024 DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
Publik pada Pascasarjana Universitas Medan Area**



OLEH :

**SELMIKA MANURUNG
241801062**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 4/8/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 4/8/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekretariat Bawaslu
dalam Mendukung Pengawasan Pemilu Tahun 2024 di
Kabupaten Tapanuli Tengah

N a m a : Selmika Manurung

N P M : 241801062

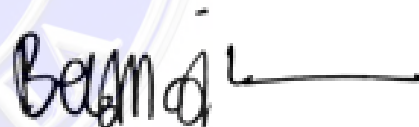
MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Adam, SE. M.AP

Pembimbing II



Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik



Dr. Adam, SE. M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada 14 April 2026

Nama : Selmika Manurung

NPM : 241801062



Panitia Penguji Tesis :

Ketua	: Dr. Syafruddin Ritonga, MAP
Sekretaris	: Dr. Indra Muda, M.AP
Pembimbing I	: Dr. Adam, MAP
Pembimbing II	: Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP
Penguji Tamu	: Prof. Dr. Badaruddin, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis dengan judul ***Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekretariat Bawaslu dalam Mendukung Pengawasan Pemilu Tahun 2024 di Kabupaten Tapanuli Tengah*** ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik di suatu Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Medan, April 2026



Selmika Manurung

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda
tangan di bawah ini :

Nama : Selmika Manurung
NPM : 241801062
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Peranan Badan keuangan dan Aset Daerah Dalam kegiatan Rekonsiliasi Pajak Pusat Atas Beban Belanja Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Semester I Tahun Anggaran 2025

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan

Selmika Manurung

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA SEKRETARIAT BAWASLU DALAM Mendukung Pengawasan Pemilu Tahun 2024 DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Nama : Selmika Manurung
NIM : 241801062
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Adam
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos., M.AP

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam mendukung pengawasan Pemilu 2024 serta mendeskripsikan kendala yang dihadapi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposive mencakup ASN pelaksana, pejabat struktural, dan anggota Bawaslu. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja ASN secara umum sangat baik dalam lima indikator: produktivitas tinggi, kualitas pelayanan melalui verifikasi berjenjang, disiplin berbasis tanggung jawab output, responsivitas cepat dalam penanganan laporan, dan akuntabilitas melalui dokumentasi autentik. Kendala utama meliputi rentang kendali luas akibat struktur ramping, hambatan geografis dan infrastruktur teknologi, tekanan waktu ekstrem, kesenjangan kompetensi, serta keterbatasan sarana prasarana. Penelitian menyimpulkan perlunya penguatan kapasitas teknis, modernisasi sarana operasional, dan perbaikan sistem manajemen beban kerja untuk optimalisasi kinerja di masa mendatang.

Kata Kunci: Kinerja ASN, Pengawasan Pemilu, Bawaslu

ABSTRACT

ANALYSIS OF CIVIL SERVANT PERFORMANCE AT BAWASLU SECRETARIAT IN SUPPORTING THE 2024 ELECTION SUPERVISION IN CENTRAL TAPANULI REGENCY

Name : Selmika Manurung
NIM : 241801062
Study Program : Magister Administrasi Publik
Adviser I : Dr. Adam
Adviser II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos., M.AP

This study aims to analyze the performance of Civil Servants (ASN) at the Bawaslu Secretariat of Central Tapanuli Regency in supporting the 2024 election supervision and describe the constraints faced. The research employed a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. Informants were selected purposively, including implementing ASN, structural officials, and Bawaslu members. Data analysis used the Miles, Huberman, and Saldana model with stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. Results show that ASN performance is generally excellent across five indicators: high productivity, service quality through tiered verification, discipline based on output responsibility, rapid responsiveness in complaint handling, and accountability through authentic documentation. Main constraints include wide span of control due to lean structure, geographical and technological infrastructure barriers, extreme time pressure, competency gaps, and limited facilities. The study concludes the necessity of strengthening technical capacity, modernizing operational facilities, and improving workload management systems for future performance optimization.

Keywords: *Civil Servant Performance, Election Supervision, Bawaslu*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas karunia dan hidayah-Nya, akhirnya Penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekretariat Bawaslu Dalam Mendukung Pengawasan Pemilu Tahun 2024 Di Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area. Dalam perjalanan proses penyelesaian tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada:

1. Yang terkhusus dan tercinta yaitu Mama, Suamiku, Anakku dan Adik-Adikku telah memberi suport, motivasi dan doa sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Kepala Sekretariat Bawaslu Provinsi Sumatera Utara Bapak Rudi Junjungan Sirait yang telah memberikan izin untuk mengikuti Tugas Belajar Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area, memberikan arahan, bimbingan dan semangat dalam penyusunan tesis.
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
4. Bapak Dr. Adam, M.AP, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area sekaligus Pembimbing dalam penyelesaian tesis;
5. Dr. Beby Masitho Batubara, S. Sos., M.AP sebagai Pembimbing II yang telah memberikan dukungan, masukan, arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis;
6. Dr. Indra Muda, M.AP sebagai Sekretaris pada Seminar Proposal dan Seminar hasil yang telah memberikan masukan dan menguji tesis yang telah saya susun;
7. Semua Dosen Pengampu yang telah memberi ilmu kepada penulis dan seluruh staf karyawan Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area, selama penulis menempuh ilmu pada Program Studi

Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area, terima kasih atas kebersamaan dan ilmu yang diberikan;

8. Lusti Hertina Nababan kakak, sahabat, dan teman seperjuangan di Bawaslu dan juga menyelesaikan Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang sudah rela bernangis bersama dan berpusing-pusing dalam menyelesaikan dan memperjuangkan tesis ini.
9. Bu Herfisani Hutagalung, S.T., S.Pd. selaku Koordinator Divisi HP2H Bawaslu Kota Sibolga yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk bisa menyelesaikan tesis ini.
10. Adik-Adik Tim Kompak Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah Miya Angelina Pakpahan, Aisyah Nur Panjaitan, Nurkahayani, Wiliansah, dan Geriady Rizaldy serta Adik-Adik CPNS 2025 Bawaslu Kota Sibolga daan tak terlupa special untuk Heri Faisal Harahap yang selalu memberikan dukungan moril.
11. Terakhir, seluruh pihak yang sudah terlibat membantu, semoga Tuhan memberikan balasan yang setimpal atas segala bantuan, dukungan dan pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan tesis ini, sehingga saran dan masukan sangat diharapkan demi penyempurnaan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua sebagai tambahan pengetahuan.

Medan, Januari 2026

Penulis,

SELMIKÁ MANURUNG

NPM. 241801062

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Badan Pengawas Pemilihan Umum.....	7
2.2 Aparatur Sipil Negara.....	8
2.3 Kinerja.....	9
2.4 Penilaian Kinerja.....	12
2.5 Teori Disiplin.....	15
2.6 Penelitian Terdahulu.....	17
2.7 Kerangka Pikir Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Pendekatan Penelitian.....	20
3.2 Lokasi Penelitian.....	20
3.3 Waktu Penelitian.....	20
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.5 Informan Penelitian.....	23
3.6 Teknik Analisa Data.....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kabupate Tapanuli Tengah	26
4.2 Pembahasan.....	37
4.2.1 Hasil Wawancara Penelitian.....	37
4.2.2 Kinerja ASN di Sekretariat Bawaslu Tapanuli Tengah.....	43
4.2.3 Kendala Yang Dihadapi ASN di Sekretariat Bawaslu.....	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	19
Gambar 3.1 Analisa Data Miles dan Hubberman (2014).....	25



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemilihan umum merupakan instrumen utama dalam sistem demokrasi untuk menentukan kepemimpinan secara konstitusional dan sah. Penyelenggaraan pemilu yang berkualitas memerlukan dukungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) dalam mengawasi setiap tahapan elektoral. Keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Bawaslu menjadi faktor determinan yang mendukung stabilitas operasional lembaga tersebut. Sekretariat berfungsi sebagai tulang punggung yang menjamin efektivitas pengawasan melalui manajemen administrasi yang sistematis dan akuntabel. Tanpa dukungan birokrasi yang kuat, mandat pengawasan yang diemban komisioner akan menghadapi hambatan teknis yang signifikan.

ASN di Sekretariat Bawaslu memiliki peran vital dalam memfasilitasi tugas teknis pengawasan melalui manajemen dokumen dan pelaporan. Tugas-tugas tersebut mencakup pendistribusian informasi serta koordinasi internal dan eksternal yang menuntut profesionalisme dan integritas tinggi. Kinerja ASN menjadi komponen penentu efektivitas pengawasan karena setiap tindakan lembaga memerlukan landasan administratif yang kuat. Menurut Dwiyanto (2007), kinerja organisasi publik harus diukur melalui aspek produktivitas, efisiensi, dan responsivitas terhadap publik. Oleh karena itu, ASN dituntut mampu menerjemahkan kebijakan strategis menjadi tindakan administratif yang tepat sasaran.

Dalam tataran praktis, kinerja ASN di Sekretariat Bawaslu masih menghadapi berbagai tantangan struktural yang cukup kompleks. Beberapa permasalahan yang sering muncul berkaitan dengan kedisiplinan, kepatuhan terhadap regulasi, dan pelaksanaan tugas pokok organisasi. Hal ini menjadi perhatian krusial karena penurunan kualitas administrasi dapat memengaruhi kredibilitas hasil pengawasan secara keseluruhan. Konteks pemilu menuntut kecepatan, ketelitian, dan ketepatan informasi yang sering kali berbenturan dengan keterbatasan sumber daya manusia. Dinamika ini menciptakan tekanan kerja yang tinggi bagi ASN dalam menjaga ritme kerja selama tahapan pemilu.

Disiplin kerja merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur keberhasilan kinerja individu di lingkungan organisasi publik. Menurut Mangkunegara (2002), disiplin kerja adalah kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma yang berlaku. Disiplin ASN menjadi aspek fundamental dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada lembaga pengawas seperti Bawaslu. Kepatuhan terhadap prosedur operasional standar menjadi jaminan bahwa setiap proses pengawasan dilakukan sesuai koridor hukum yang berlaku. Lemahnya penegakan disiplin berpotensi menimbulkan kelalaian yang berdampak pada munculnya sengketa atau gugatan hukum di kemudian hari.

Studi Karoba (2022) menunjukkan bahwa kinerja ASN dipengaruhi oleh pemahaman tugas, ketersediaan fasilitas, dan gaya kepemimpinan. Selain itu, implementasi sistem elektronik seperti e-Kinerja dapat membantu memantau dan mengevaluasi produktivitas pegawai secara objektif. Namun, penempatan personel yang tidak sesuai kompetensi spesifik dan beban kerja yang tidak merata sering

menjadi titik lemah. Mahyaddin dan Suriani (2024) menekankan pentingnya distribusi tugas yang sistematis untuk mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi publik. Faktor lingkungan kerja dan sistem penghargaan juga berperan dalam membentuk perilaku kerja yang profesional dan akuntabel.

Pemilihan Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai lokus penelitian didasarkan pada kompleksitas administratif yang mencuat pada penyelenggaraan Pemilu 2024. Berdasarkan data Indeks Kerawanan Pemilu (IKP), wilayah ini dikategorikan memiliki tingkat kerawanan tinggi pada dimensi penyelenggaraan teknis. Karakteristik geografis yang terdiri dari wilayah pesisir hingga pegunungan menuntut responsivitas administrasi yang jauh lebih tinggi. Fenomena keterlambatan pelaporan dan sinkronisasi data pada pemilu sebelumnya menjadi indikasi adanya celah dalam kinerja sekretariat. Hal ini memerlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi hambatan nyata yang terjadi di lapangan secara empiris.

Penyimpangan kinerja sekretariat terdokumentasi melalui Perkara Nomor 284-PKE-DKPP/XI/2024 yang ditangani oleh Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu. Dalam perkara tersebut, jajaran Bawaslu Tapanuli Tengah diduga melakukan kecerobohan administratif dalam penerbitan surat penolakan sengketa. Kesalahan pencantuman dasar hukum yang tidak relevan dengan Peraturan Bawaslu Nomor 2 Tahun 2024 menunjukkan defisit kompetensi teknis. Kecerobohan administratif ini mencerminkan lemahnya fungsi dukungan sekretariat dalam memberikan telaah hukum yang akurat kepada para komisioner. Dampaknya adalah munculnya delegitimasi publik terhadap kepastian hukum dalam proses penanganan sengketa pemilu di tingkat daerah.

Sejalan dengan perspektif Creswell (2014), ketertarikan peneliti pada lokus ini dipicu oleh adanya ketegangan antara regulasi dan implementasi. Peneliti melihat adanya inkonsistensi antara aturan disiplin dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 dengan realitas di lapangan. Tekanan politik lokal yang dinamis sering kali menciptakan dilema bagi ASN sekretariat dalam menjaga netralitas dan objektivitas. Peneliti ingin membedah bagaimana faktor-faktor internal organisasi dapat memitigasi risiko kesalahan administratif pada tahapan pemilu yang krusial.

Penyelenggaraan Pemilihan Umum Serentak 2024 menjadi tantangan yang signifikan bagi Bawaslu dan seluruh perangkat sekretariat di tingkat kabupaten. Kompleksitas tahapan dan dinamika politik yang semakin meningkat menuntut kesiapan seluruh elemen organisasi untuk bekerja secara profesional. Pelaksanaan tugas pengawasan yang berkualitas memerlukan dukungan ASN yang memiliki integritas, kompetensi teknis, dan tingkat kedisiplinan tinggi. Setiap keterlambatan atau kelalaian dalam manajemen informasi dapat menimbulkan konsekuensi hukum yang merugikan proses demokrasi nasional. Oleh karena itu, optimalisasi kinerja sekretariat menjadi prasyarat mutlak bagi terciptanya tata kelola pemilihan umum yang berkualitas.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini sangat relevan dilakukan untuk mengevaluasi dukungan administratif ASN di Bawaslu. Dengan demikian, peneliti menetapkan judul penelitian sebagai berikut: "Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekretariat Bawaslu dalam Mendukung Pengawasan Pemilu Tahun 2024 di Kabupaten Tapanuli Tengah".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam mendukung pelaksanaan tugas pengawasan Pemilu 2024?
2. Apa kendala yang dihadapi ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendukung pengawasan Pemilu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan pada penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis kinerja ASN di Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam mendukung pelaksanaan tugas pengawasan Pemilu 2024.
- b. Mendeskripsikan kendala yang dihadapi ASN dalam menjalankan peran administratif dan teknis dalam pengawasan Pemilu.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian pasti dapat memberikan manfaat bagi peneliti maupun pembaca. Manfaat tersebut diantaranya sebagai berikut:

- a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan kajian di bidang administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan kinerja ASN dan efektivitas lembaga pengawasan Pemilu.

- b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam menyusun dan mengembangkan kebijakan terkait pembinaan serta pengawasan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat. Informasi yang diperoleh melalui penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menetapkan strategi manajerial, termasuk penguatan sistem monitoring dan evaluasi kinerja ASN, serta peningkatan disiplin dan profesionalisme aparatur dalam mendukung pengawasan Pemilu.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Badan Pengawas Pemilihan Umum

Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) adalah sebuah lembaga negara yang pendiriannya diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Sebagai lembaga yang bersifat independen, Bawaslu memiliki tanggung jawab dalam memantau dan mengawasi seluruh rangkaian proses penyelenggaraan pemilu, baik di tingkat nasional maupun daerah. Kehadiran Bawaslu bertujuan untuk memastikan tegaknya prinsip keadilan, keterbukaan, dan integritas dalam pelaksanaan demokrasi elektoral di Indonesia.

Dari sisi kelembagaan, susunan organisasi Bawaslu meliputi Bawaslu RI, Bawaslu Provinsi, Bawaslu Kabupaten/Kota, Panwaslu Kecamatan, Panwaslu Kelurahan/Desa, hingga Pengawas Tempat Pemungutan Suara (TPS). Selain para komisioner yang bertugas sebagai pengawas tetap, unsur sekretariat beserta seluruh staf pegawainya memainkan peran yang tidak kalah strategis dalam menunjang kelancaran fungsi operasional dan administratif lembaga. Sekretariat Bawaslu hadir sebagai bagian dari struktur kelembagaan yang memberikan dukungan teknis dan manajerial bagi pelaksanaan pengawasan di lapangan.

Tugas pokok dan fungsi Bawaslu mencakup tiga hal utama, yaitu pencegahan dan penindakan terhadap pelanggaran pemilu, pengawasan seluruh tahapan pemilu, serta penanganan sengketa yang terjadi dalam proses pemilu. Semua tugas tersebut dijalankan dengan menjunjung tinggi prinsip partisipasi publik, transparansi, dan akuntabilitas. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, termasuk para ASN dan tenaga pendukung lainnya di lingkungan

Bawaslu, menjadi faktor penentu keberhasilan pengawasan pemilu yang efektif serta tanggap terhadap berbagai tantangan dalam penyelenggaraan demokrasi elektoral.

2.2 Aparatur Sipil Negara (ASN)

2.2.1 Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan “Aparatur Negara” sebagai perangkat yang menjadi kelengkapan negara, khususnya yang mencakup aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, dengan tanggung jawab utama menjalankan roda pemerintahan sehari-hari. Dalam bidang manajemen, pengelolaan kepegawaian negara dikenal sebagai “profesi pegawai” yang bertugas menjalankan fungsi Public Civil Service di lingkungan pemerintahan. Di Indonesia, sistem kepegawaian negara dikenal dengan istilah Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang sebelumnya lebih populer dengan sebutan Pamong Projo atau Pangreh Projo. Sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, istilah kepegawaian negara berubah menjadi “Aparatur Sipil Negara” (ASN), yang kini mencakup dua kategori, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan suatu profesi yang dijalankan oleh PNS maupun PPPK yang bekerja di bawah naungan instansi pemerintah. Pembahasan mengenai ASN merupakan bagian dari ranah manajemen kepegawaian negara yang berada di bawah kewenangan Presiden selaku kepala pemerintahan, sebagaimana diatur dalam Pasal 4 ayat 1 UUD NKRI 1945. ASN merupakan penyelenggara negara yang tersebar di seluruh lini pemerintahan dan berfungsi sebagai pelaksana kegiatan administrasi sekaligus sumber daya manusia

penggerak birokrasi pemerintahan. Menurut Paul Pigors, tujuan pengelolaan kepegawaian negara meliputi tiga hal pokok, yaitu: (a) memastikan bahwa penggunaan tenaga kerja dan kinerjanya berlangsung secara efektif, efisien, serta sesuai dengan kebutuhan; (b) memberikan jaminan pengembangan karier yang jelas berdasarkan kompetensi individu dan kompetensi jabatan; serta (c) menjamin kesejahteraan hidup para pegawai.

2.2.2 Kedudukan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, kedudukan ASN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. ASN merupakan sebuah profesi yang dijalani oleh pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bertugas pada instansi pemerintah.
2. Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diberikan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau tugas kenegaraan lainnya, serta mendapatkan gaji sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan tertentu dan diangkat secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan dalam lingkungan pemerintahan.
4. PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan tertentu dan diangkat melalui mekanisme perjanjian kerja untuk jangka waktu yang telah ditentukan guna melaksanakan tugas-tugas pemerintahan.

ASN berkedudukan sebagai bagian dari unsur aparatur negara yang bertugas menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah,

serta wajib terbebas dari pengaruh maupun intervensi kelompok atau partai politik mana pun.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Beberapa ahli telah mengemukakan definisi kinerja sebagai berikut:

1. Hasibuan (2016) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai capaian hasil kerja yang diraih seseorang dalam mengemban tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang didasari oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta ketepatan waktu dalam penyelesaiannya.
2. Wibowo (2018) mengartikan kinerja sebagai tingkat kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap pencapaian tujuan pekerjaan, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan, sebagai wujud nyata dari perilaku serta penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dimilikinya.
3. Bastian (2010) memandang kinerja sebagai cerminan dari keterlibatan individu dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang disertai dengan perolehan imbalan berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai adalah mereka yang bekerja dalam suatu wadah organisasi untuk menjalankan roda pemerintahan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, kinerja aparatur menjadi aspek fundamental yang harus mendapat perhatian serius, baik oleh pemerintah pusat maupun daerah, agar mampu bersaing secara sehat dengan daerah lainnya. Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dalam kelompok, loyalitas terhadap

instansi, terjalinnya hubungan kerja yang harmonis antar sesama pegawai, serta ketangkasan dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara bersama maupun individual, semuanya diperlukan demi menghasilkan output akhir yang sesuai dengan ekspektasi. Persaingan dengan instansi lain yang lebih maju akan sulit diwujudkan tanpa didukung oleh kemampuan pegawai dalam bekerja dan berkontribusi dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan oleh organisasi melalui strategi kerja yang tepat, didukung oleh pengetahuan, kemauan, serta keahlian yang dimilikinya, guna menghasilkan output akhir yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Pengelolaan kinerja tidak semata-mata dimaksudkan sebagai sarana evaluasi, melainkan juga berperan penting dalam mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas kerja para pegawai.

2.3.2 Indikator Kinerja

Dalam mengukur kinerja organisasi publik di Indonesia, terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan, di antaranya adalah:

1. Produktivitas

Dwiyanto (2007) menjelaskan bahwa produktivitas dalam organisasi publik merujuk pada kapasitas lembaga atau individu dalam menghasilkan output yang relevan dan memberikan manfaat nyata sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam konteks birokrasi, produktivitas ASN dinilai dari sejauh mana mereka mampu menuntaskan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya diukur dari sisi kuantitas hasil kerja, tetapi juga

mempertimbangkan kesesuaiannya dengan kebutuhan masyarakat atau kepentingan publik yang lebih luas.

2. Kualitas Pelayanan

Mahsun (2012) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan merupakan tolok ukur penting dalam menilai kinerja aparatur negara di sektor publik. Kualitas pelayanan mencerminkan kemampuan ASN dalam memberikan layanan yang sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku, responsif terhadap kebutuhan lembaga, serta mampu menjaga akurasi dan ketepatan waktu. Dalam kerangka pengawasan Pemilu, kualitas pelayanan ASN mencakup pengelolaan dokumen pengawasan, penyusunan laporan secara tepat waktu, serta kemampuan dalam mendukung kebutuhan logistik dan koordinasi internal lembaga.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja ASN. Robbins (2003) mendefinisikan disiplin sebagai kecenderungan individu untuk mematuhi aturan dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin terwujud dalam berbagai bentuk, seperti kehadiran yang tepat waktu, kepatuhan terhadap instruksi atasan, serta kemampuan menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi secara langsung.

4. Responsivitas

Responsivitas mengacu pada kemampuan aparatur publik dalam menanggapi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan secara cepat dan tepat sasaran. Dwiyanto (2007) menyebut responsivitas sebagai indikator vital dalam

kinerja birokrasi publik, yang mencerminkan kepekaan ASN terhadap dinamika organisasi serta tuntutan kebutuhan publik yang terus berkembang.

5. Akuntabilitas

Bovens et al. (2014) menjelaskan bahwa akuntabilitas publik merupakan kewajiban para aktor pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan mereka kepada pihak-pihak yang memiliki otoritas dan legitimasi. Dalam konteks kinerja ASN, akuntabilitas tercermin dari pelaporan yang dilakukan secara transparan, dokumentasi kerja yang dapat ditelusuri dan diverifikasi, serta kesiapan untuk menerima pengawasan dari pihak berwenang. ASN yang akuntabel tidak hanya bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan, tetapi juga sanggup mempertanggungjawabkan setiap kegiatan atau keputusan administratif yang diambilnya.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau prestasi kerja merupakan cerminan dari keberhasilan seseorang setelah menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam sebuah organisasi, penilaian kinerja merupakan instrumen penting yang harus ada guna mengetahui posisi atau level kinerja masing-masing pegawai. Penilaian kinerja pada hakikatnya adalah proses pengukuran kinerja seseorang atau pengawasan secara individual. Dengan demikian, kinerja dipahami sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar ukuran, kurun waktu tertentu, serta dikaitkan dengan pekerjaan dan perilaku yang ditunjukkan.

Dessler (2014) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan kegiatan mengevaluasi pencapaian kerja karyawan, baik di masa sekarang maupun di masa lalu, secara relatif terhadap standar kinerja yang

telah ditetapkan. Proses penilaian kinerja mencakup tiga langkah pokok: (1) menetapkan standar kerja yang menjadi acuan; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara komparatif terhadap standar tersebut, biasanya melalui formulir penilaian yang telah dirancang; serta (3) menyampaikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu mereka memperbaiki kelemahan atau mempertahankan prestasi yang sudah baik.

Sastrohadiwiryo (2002) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia penilai untuk menilai performa tenaga kerja dengan cara membandingkan hasil kerja aktual dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, dalam suatu periode tertentu yang umumnya dilakukan setiap akhir tahun.

Mondy (2008) memandang penilaian kinerja sebagai sistem formal yang dirancang untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja merupakan komponen penting yang secara langsung mencerminkan rencana strategik organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan seperangkat standar yang telah ditetapkan, kemudian mengomunikasikan hasil evaluasi tersebut kepada karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja juga dikenal dengan berbagai istilah lain, seperti pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil kerja.

Wibowo (2018) menyebutkan beberapa tujuan penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi, antara lain: mendorong terjadinya perubahan, termasuk perubahan budaya organisasi; menetapkan tujuan, target, dan sasaran untuk periode

mendatang; memberikan gambaran nyata mengenai tantangan kinerja tinggi yang dihadapi pekerja; melakukan peninjauan kinerja masa lalu guna keperluan evaluasi dan pengaitan dengan sistem pengupahan; menyepakati tujuan pembelajaran yang ingin dicapai; mengidentifikasi dan merencanakan penguatan atas kompetensi yang sudah ada; mengidentifikasi dan merencanakan penghapusan kelemahan yang masih ditemukan; serta membangun dialog konstruktif mengenai kinerja yang dapat terus berlangsung secara berkelanjutan, termasuk memperkuat hubungan komunikasi antara manajer dan bawahannya.

2.4 Teori Disiplin

Handoko (2014) mengemukakan bahwa disiplin merupakan aktivitas manajemen yang bertujuan untuk memastikan berjalannya standar-standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Melalui pandangan ini, standar peraturan perusahaan akan tercermin dari tingkat kedisiplinan karyawan apakah mereka telah menjalankan prosedur yang berlaku atau belum sekaligus mengukur efektivitas standar perusahaan dalam menindaklanjuti hasil temuan terkait disiplin kerja pegawai.

Hasibuan (2019) menambahkan bahwa kedisiplinan pada dasarnya merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya. Disiplin berperan sebagai fungsi vital dalam organisasi, sebab semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan, semakin besar pula prestasi kerja yang dapat mereka raih. Sebaliknya, tanpa adanya disiplin, sangat sulit bagi organisasi untuk meraih hasil yang optimal. Penerapan kedisiplinan dalam suatu perusahaan akan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan kemajuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mematuhi aturan dan tata tertib yang ditetapkan oleh organisasi, guna mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan menghasilkan karyawan yang kompeten. Disiplin menjadi fondasi keberhasilan sebuah organisasi, dan tanpanya, pencapaian tujuan akan terhambat serta hasil capaian kinerja tidak akan mencapai level yang optimal.

Menurut Hasibuan, tujuan dan sasaran penerapan disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua kategori:

1. Tujuan Umum Disiplin Kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi memastikan keberlangsungan perusahaan selaras dengan visi dan tujuan organisasi yang bersangkutan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Tujuan Khusus Disiplin Kerja

- a. Mendorong para tenaga kerja untuk mematuhi seluruh peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertuang secara tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan setiap instruksi manajemen.
- b. Mengupayakan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya dan mampu memberikan pelayanan maksimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- c. Mendorong karyawan untuk memanfaatkan dan merawat sarana serta prasarana milik perusahaan dengan sebaik-baiknya.

- d. Membentuk sikap dan perilaku karyawan yang senantiasa selaras dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan.
- e. Mendorong tenaga kerja untuk meraih tingkat produktivitas yang tinggi sebagaimana diharapkan oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks kelembagaan, termasuk dalam sektor pengawasan pemerintahan dan pelayanan publik. Ramadhani (2021), dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Kinerja ASN Berbasis Aplikasi e-Kinerja di Kantor Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang*, menemukan bahwa pemanfaatan sistem e-Kinerja mampu meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas kerja ASN. Namun, penerapan sistem ini masih menghadapi kendala seperti kurangnya pelatihan teknis dan resistensi pegawai terhadap perubahan sistem manual ke digital.

Selanjutnya, Karoba (2022) dalam penelitiannya tentang *Kinerja Kepala Dinas dalam Meningkatkan Disiplin PNS di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Puncak Jaya* mengungkapkan bahwa rendahnya kesadaran ASN terhadap tugas dan fungsi, lemahnya pembinaan, serta keterbatasan sarana prasarana menjadi faktor penghambat utama dalam mewujudkan kinerja yang optimal. Penelitian ini juga menekankan pentingnya peran pimpinan dalam membentuk kedisiplinan kerja ASN melalui pendekatan yang komunikatif dan pembinaan yang konsisten.

Penelitian lain oleh Mahyaddin dan Suriani (2024) yang mengkaji kinerja pegawai di sektor perumahan dan permukiman Kota Pekanbaru menunjukkan bahwa ketidaksesuaian beban kerja dan minimnya evaluasi kinerja menyebabkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini berdampak pada rendahnya produktivitas serta meningkatnya potensi kesalahan administrasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya distribusi kerja yang proporsional dan pembinaan berbasis indikator kinerja.

Faridl, Aziz, dan Rahmawati (2019) juga melakukan penelitian tentang evaluasi kinerja pegawai dengan pendekatan partisipatif. Mereka menekankan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih terbuka dan akuntabel. Model evaluasi partisipatif dianggap mampu mendorong ASN untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas secara berkesinambungan.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

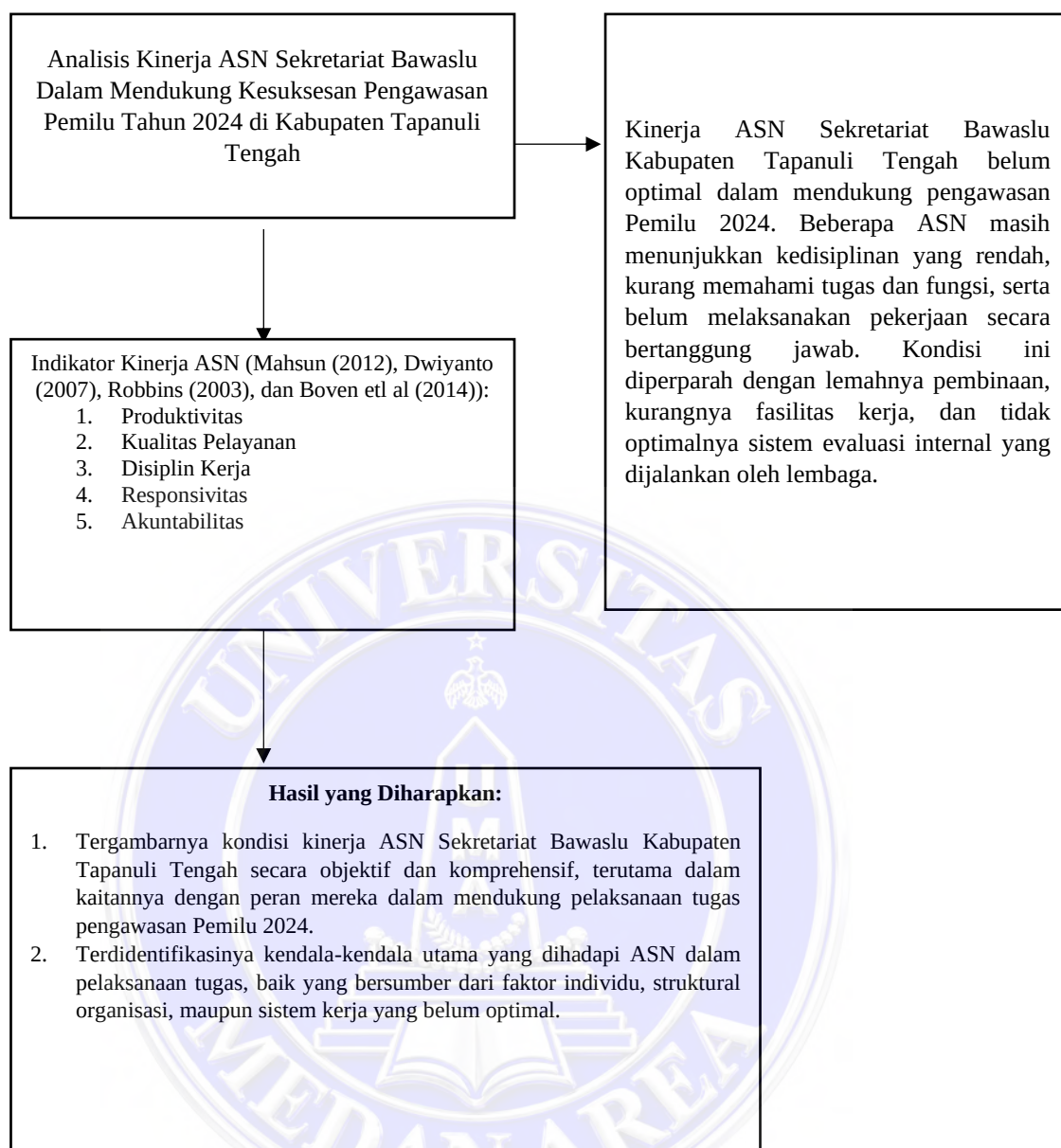
Pelaksanaan pengawasan Pemilu yang efektif membutuhkan dukungan administratif dan teknis dari ASN yang bertugas di Sekretariat Bawaslu. Dalam konteks ini, ASN memiliki peran penting dalam membantu kelancaran pelaksanaan pengawasan, mulai dari penyusunan dokumen, pendistribusian informasi, hingga pelaporan kegiatan pengawasan. Kinerja ASN yang optimal akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan lembaga dalam menjalankan fungsi pengawasan secara profesional dan tepat waktu.

Namun demikian, dalam pelaksanaan tugas, ASN kerap menghadapi sejumlah hambatan. Hambatan tersebut dapat bersifat internal maupun eksternal. Hambatan internal mencakup rendahnya kedisiplinan, kurangnya pemahaman

terhadap tugas pokok dan fungsi, serta lemahnya motivasi kerja. Sementara itu, hambatan eksternal mencakup keterbatasan sarana dan prasarana, ketidaksesuaian beban kerja, hingga lemahnya sistem pengawasan internal dan evaluasi kinerja. Kondisi ini dapat mengakibatkan penurunan efektivitas kerja ASN dan berpotensi mengganggu pelaksanaan pengawasan Pemilu.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Bawaslu sebagai lembaga pengawas Pemilu perlu merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN. Strategi tersebut dapat meliputi peningkatan disiplin melalui pembinaan yang berkelanjutan, penyesuaian beban kerja, pelatihan peningkatan kapasitas, serta penguatan mekanisme evaluasi dan pengawasan berbasis kinerja. Dengan demikian, strategi ini diharapkan dapat membentuk budaya kerja yang lebih produktif, bertanggung jawab, dan adaptif terhadap dinamika pelaksanaan Pemilu.

Kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa kinerja ASN dalam mendukung pengawasan Pemilu dipengaruhi oleh hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas, serta sejauh mana upaya strategis yang dilakukan oleh lembaga mampu menjawab permasalahan tersebut. Hubungan ketiga unsur tersebut menjadi dasar dalam merumuskan arah analisis penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam mendukung pengawasan Pemilu 2024. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk menggali data berdasarkan pandangan, pemahaman, dan pengalaman subjek secara langsung melalui interaksi yang intensif. Penelitian ini berupaya menghasilkan deskripsi yang holistik dan kontekstual mengenai kondisi riil ASN, faktor penghambat pelaksanaan tugas, serta strategi kelembagaan dalam meningkatkan kinerja.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kabupaten Tapanuli Tengah, Provinsi Sumatera Utara. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive (bertujuan) dengan pertimbangan bahwa lembaga ini memiliki kewenangan langsung dalam melaksanakan fungsi pengawasan Pemilu di tingkat kabupaten, serta melibatkan ASN sebagai pendukung administratif dan teknis. Lokasi ini juga relevan karena menjadi fokus dalam perumusan masalah dan tujuan penelitian.

3.3 Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian direncanakan selama 8 bulan, dimulai dari bulan Juli 2025 hingga Desember 2025. Rentang waktu ini mencakup tahapan persiapan,

pelaksanaan pengumpulan data di lapangan, transkripsi hasil wawancara, analisis data, hingga penyusunan laporan akhir. Pelaksanaan penelitian dilakukan secara fleksibel, menyesuaikan dengan ketersediaan informan dan dinamika kegiatan Bawaslu di lapangan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif, pengumpulan data merupakan tahap yang sangat penting untuk menggali informasi mendalam dan menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan karakteristik pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman subjektif, makna sosial, dan dinamika konteks. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan dokumentasi.

a. Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)

Wawancara mendalam merupakan teknik utama dalam penelitian ini untuk memperoleh data primer secara langsung dari informan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, yaitu dengan menggunakan panduan wawancara yang fleksibel, agar peneliti dapat menggali pengalaman, pandangan, dan interpretasi informan secara terbuka dan mendalam. Format ini memungkinkan peneliti menyesuaikan alur pertanyaan dengan konteks pembicaraan dan respons informan.

Wawancara diarahkan pada upaya menggali informasi tentang bagaimana informan menjalankan tugas, kendala yang dihadapi, dan strategi peningkatan kinerja. Agar proses wawancara berjalan efektif, peneliti mempersiapkan lembar panduan wawancara, merekam (dengan izin), serta mencatat respons-respons

penting secara sistematis. Wawancara dilakukan secara langsung di tempat kerja atau lokasi yang disepakati bersama informan, dan berlangsung hingga data yang diperoleh dianggap cukup (data saturation).

b. Observasi Partisipatif

Selain wawancara, peneliti juga menggunakan teknik observasi partisipatif untuk mengamati secara langsung aktivitas, perilaku, dan interaksi sosial di lingkungan kerja informan. Observasi dilakukan secara **non-intervensi**, artinya peneliti tidak mempengaruhi jalannya kegiatan, melainkan mencatat secara objektif segala fenomena yang muncul di lapangan.

Teknik observasi ini bertujuan untuk memperoleh data tentang dinamika kerja, relasi antarpegawai, pembagian tugas, respons terhadap tekanan kerja, dan bagaimana peran gender termanifestasi dalam aktivitas organisasi. Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh data kontekstual yang mungkin tidak diungkapkan secara eksplisit oleh informan dalam wawancara, seperti ekspresi nonverbal, pola kerja harian, serta bentuk dukungan atau hambatan institusional.

Catatan lapangan (field notes) disusun setiap hari selama periode observasi, dan dilengkapi dengan refleksi peneliti terhadap temuan yang diamati. Observasi juga berguna sebagai alat triangulasi untuk menguji konsistensi antara pernyataan informan dengan perilaku aktual di lingkungan kerja mereka.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data primer dengan sumber data sekunder yang bersifat administratif dan historis. Dokumen yang dikumpulkan meliputi data kehadiran pegawai, laporan kegiatan, hasil evaluasi

kinerja, pedoman kerja, serta arsip internal lain yang relevan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi.

Dalam pendekatan kualitatif, dokumentasi bukan hanya dipandang sebagai bukti pendukung, tetapi juga sebagai sumber interpretatif yang dapat merefleksikan nilai-nilai kelembagaan, budaya organisasi, serta kerangka kerja institusi terhadap isu gender dan birokrasi.

3.5 Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, informan merupakan sumber utama data yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan pemahaman langsung terhadap fenomena yang dikaji. Informan bukan sekadar responden, melainkan aktor yang dapat memberikan narasi, refleksi, dan interpretasi personal terhadap realitas sosial yang diteliti. Oleh karena itu, pemilihan informan dilakukan secara purposive atau bertujuan, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Kriteria pemilihan informan adalah sebagai berikut:

1. ASN pelaksana di lingkungan Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas administratif dan teknis pengawasan Pemilu. Informan ini dipilih karena mereka menjadi pelaksana utama kegiatan harian dan dapat memberikan informasi tentang praktik kerja serta kendala yang dihadapi.
2. Pejabat struktural, seperti sekretaris atau kepala subbagian yang menangani manajemen ASN. Mereka memiliki peran dalam pembinaan, evaluasi, dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas ASN, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai strategi kelembagaan dan sistem pengelolaan kinerja.

3. Anggota Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan strategi pengawasan Pemilu, serta memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan ASN. Informan ini dipilih untuk memperoleh perspektif kelembagaan dan kebijakan strategis dalam peningkatan kinerja ASN.

Jumlah informan dalam penelitian ini tidak ditentukan secara pasti sejak awal. Peneliti akan terus melakukan wawancara hingga mencapai titik jenuh data atau data saturation, yaitu kondisi di mana informasi yang diperoleh dari informan bersifat repetitif, tidak ada data baru yang signifikan, dan makna utama dari fenomena telah terungkap secara utuh. Saturasi data menjadi prinsip penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan kedalaman dan keutuhan informasi.

Selama proses pengumpulan data, peneliti akan menjaga prinsip kerahasiaan, etika penelitian, dan persetujuan bebas dari informan (informed consent). Peneliti juga akan membangun hubungan yang baik dengan informan melalui pendekatan empatik dan keterbukaan, agar informan merasa aman dan nyaman dalam menyampaikan pengalaman personal dan profesional mereka.

3.6 Teknik Analisa Data

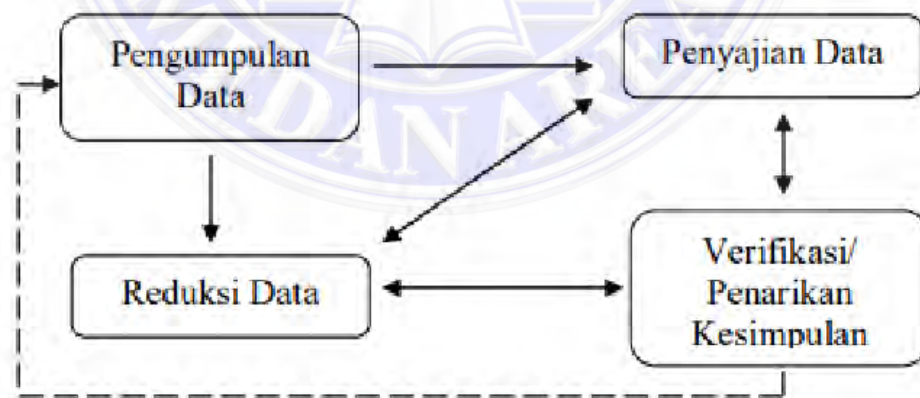
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model ini dipilih karena mampu menggambarkan proses analisis yang bersifat siklikal, berulang, dan berlangsung secara simultan sejak awal pengumpulan data hingga tahap penarikan kesimpulan. Prosedur analisis dilakukan melalui tiga tahap utama:

1. Reduksi data (data reduction): proses seleksi, penyederhanaan, dan pemfokusan data mentah yang telah dikumpulkan dari wawancara, observasi, dan

dokumentasi. Reduksi dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama sesuai rumusan masalah.

2. Penyajian data (data display): pengorganisasian data yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau matriks yang mempermudah peneliti dalam melihat pola hubungan antar informasi.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification): merumuskan makna dari data yang telah dianalisis dan memverifikasi secara berulang untuk memastikan validitas serta konsistensi temuan.

Selama proses penelitian, validitas data juga dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memperoleh gambaran yang utuh dan dapat dipercaya. Dengan pendekatan dan teknik tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan deskripsi yang komprehensif mengenai kinerja ASN Sekretariat Bawaslu dalam mendukung pengawasan Pemilu 2024.



Gambar 3.1 Analisa Data Miles dan Hubberman (2014)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai analisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah dalam mendukung pengawasan Pemilu 2024, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja ASN Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah secara umum telah menunjukkan kontribusi yang sangat signifikan dan determinan dalam menjaga stabilitas serta kelancaran operasional pengawasan pemilu. Penilaian melalui indikator produktivitas menunjukkan bahwa ASN mampu memenuhi target-target teknis dan administratif yang sangat ketat, seperti penyelesaian rekrutmen pengawas *ad-hoc* secara tepat waktu sesuai tahapan yang ditetapkan oleh PKPU. Meskipun bekerja di bawah tekanan beban kerja yang ekstrem mencapai ritme jam ke-25 atau 14-16 jam sehari para aparatur menunjukkan ketahanan kerja yang tinggi demi menjamin tidak adanya kekosongan dukungan bagi komisioner di setiap tahapan. Dari aspek kualitas pelayanan, fokus utama terletak pada pencapaian putusan yang kuat dan kepastian hukum, di mana verifikasi berlapis oleh Koordinator Sekretariat menjadi instrumen vital untuk mencegah maladministrasi dan potensi gugatan hukum di masa depan.
2. Kendala yang dihadapi, penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor geografis dan keterbatasan infrastruktur merupakan hambatan fisik paling nyata dalam optimalisasi kinerja di Kabupaten Tapanuli Tengah. Karakteristik wilayah yang

luas dengan topografi pegunungan dan pesisir menyebabkan mobilitas staf sering terkendala, terutama dalam memfasilitasi pengawasan di kecamatan-kecamatan terpencil yang memiliki akses transportasi terbatas serta kendala sinyal internet yang menghambat pelaporan secara *real-time*. Kendala struktural berupa rentang kendali (*span of control*) yang terlalu luas akibat ketiadaan jabatan Kasubbag memaksa pimpinan sekretariat bekerja ekstra keras dalam melakukan supervisi langsung terhadap seluruh staf pelaksana. Beban kerja yang tidak merata dan multitasking yang berlebihan memicu kelelahan fisik dan mental yang berisiko menurunkan tingkat ketelitian administrasi pada saat kritis. Selain itu, kesenjangan kompetensi IT dan kurangnya pelatihan teknis formal yang terspesialisasi mengakibatkan pengembangan kapasitas pegawai masih bersifat mentoring horizontal yang bergantung pada pengalaman individu masing-masing.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan di atas, peneliti merumuskan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kinerja ASN Sekretariat Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah di masa mendatang:

1. Penguatan Struktur dan Manajemen Beban Kerja

Mengingat kendala rentang kendali yang luas dan keterbatasan personel, pimpinan sekretariat disarankan untuk melakukan evaluasi beban kerja secara periodik guna memastikan distribusi tugas yang lebih proporsional. Meskipun secara struktur organisasi bersifat ramping, penguatan peran Penanggung Jawab (*Person in Charge*) di tiap unit kerja perlu ditingkatkan otoritasnya agar

pengawasan harian tidak sepenuhnya tertumpu pada Koordinator Sekretariat. Selain itu, perlu dipertimbangkan adanya kebijakan fleksibilitas kerja atau rotasi tugas yang lebih dinamis untuk memitigasi risiko kelelahan ekstrem pada tahapan puncak pemilu.

2. Peningkatan Kapasitas Teknis dan Digitalisasi

Bawaslu Kabupaten Tapanuli Tengah perlu memprioritaskan anggaran atau memohon fasilitasi diklat teknis yang lebih spesifik bagi ASN, terutama di bidang *legal drafting* (penyusunan kajian hukum), manajemen data digital, dan penggunaan aplikasi pengawasan yang terus diperbarui. Hal ini penting untuk menghilangkan kesenjangan kompetensi antarpegawai dan memastikan dukungan administrasi tetap akurat di tengah perubahan regulasi yang cepat. Transformasi digital harus diimbangi dengan penguatan literasi IT bagi seluruh staf agar proses pelaporan tidak terkendala oleh faktor teknis penguasaan sistem.

3. Modernisasi Sarana Prasarana Operasional Lapangan

Mengingat tantangan geografis Tapanuli Tengah yang berat, instansi disarankan untuk mengusulkan pengadaan sarana transportasi lapangan (seperti kendaraan operasional yang sesuai medan) dan perangkat kerja *mobile* (seperti laptop dengan spesifikasi mumpuni dan perangkat koneksi internet satelit atau modem penguat sinyal). Ketersediaan perangkat penunjang yang memadai akan secara langsung meningkatkan responsivitas aparaturnya dalam memfasilitasi pengawasan di wilayah-wilayah terpencil.

4. Sistem Manajemen Kesejahteraan dan Motivasi

Instansi perlu merumuskan mekanisme penghargaan (*reward system*) yang lebih formal dan jelas bagi ASN yang berkinerja tinggi serta memberikan kompensasi yang adil atas jam kerja lembur yang dilakukan. Selain itu, penguatan dukungan kesehatan dan mentalitas kerja melalui sesi *coaching* atau bimbingan konseling dapat menjadi strategi pencegahan terhadap dampak kelelahan ekstrem yang sering dialami staf selama masa pemilu.

5. Perluasan Lokus dan Perbandingan Regional

Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian serupa dengan cakupan wilayah yang lebih luas atau melakukan studi komparatif antar-sekretariat Bawaslu di berbagai kabupaten/kota dengan karakteristik geografis yang berbeda. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai apakah kendala struktural dan teknis yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan fenomena umum atau bersifat local.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhsani, R. N. M., Manaqib, U. ., Fandik, A. ., & Ratib, V. A. B. (2024). Eksistensi Kinerja Badan Pengawas Pemilu Dalam Pelaksanaan Pemilu Tahun 2024. *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum Dan Perubahan Sosial*, 4(2), 235–253. <https://doi.org/10.15642/sosyus.v4i2.763>
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001>
- Creswell, J. (2015). *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, A. (2006). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2007). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Gadjah Mada University Press.
- Faridl, M., Aziz, A. R., & Rahmawati, A. (2019). Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 41–54. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.009.01.4>
- Hainidar, H., Mappamiring, M., & Rahim, S. (2022). Peran Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) dalam penanganan pelanggaran Pilkada Tahun 2020 di Kota Makassar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(4), 1114–1127. <https://doi.org/10.26618/kimap.v3i4.8624>
- Hardiyansyah, H. (2011). Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermana, M. A., & Jaya, D. P. (2021). Efektivitas Badan Pengawas Pemilihan Umum Dalam Penanganan Pelanggaran Pada Pemilihan Umum Tahun 2019. *Al Ijarah: Jurnal Pemerintahan Dan Politik Islam*, 6(2), 248-266. <http://dx.doi.org/10.29300/imr.v6i2.2711>

- Karoba, D. (2022). Kinerja Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Puncak Jaya Provinsi Papua. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Keban, Y. T. (2014). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu (Edisi Ketiga). Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Kumorotomo, W. (2008). Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa pada Masa Transisi. Yogyakarta: Magister Administrasi Publik (MAP) UGM dan Pustaka Pelajar.
- Mahsun, M. (2012). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mahyaddin, Y., & Suriani, L. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Di Bidang Kawasan Permukiman Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kota Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 45–56.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pasolong, H. (2011). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Ramadhani, F. (2021). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Berbasis Aplikasi E-Kinerja Di Kantor Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Rivai, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2010). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. Bandung: PT Refika Aditama.

- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sihombing, A., Sutarto, S., Simbolon, B. R., & Laia, F. (2020). Analisis kinerja Komisi Pemilihan Umum pada Pilkada 2018 di Sumatera Utara. *Jurnal Governance Opinion*, 4(2), 115–130.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, M. (2014). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yuhandra, E., Jalaludin Rifa'i, I., Akhmaddhian, S., Budiman, H., & Andriyani, Y. (2023). Efektivitas Fungsi Pencegahan Badan Pengawas Pemilihan Umum Dalam Melakukan Pencegahan Pelanggaran Pemilu. *Jurnal Ius Constituendum*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.26623/jic.v8i1.3015>