



Faktor Determinan Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran pada Pemilu Tahun 2019 dan Pemilihan Tahun 2020 di Kabupaten Karangasem

Ni Wayan Putu Eka Desmiari¹, Akadun², Sofjan Arifin³

^{1,2,3}Universitas Terbuka, Indonesia

E-mail: ekadesmiari@gmail.com, akadun@unsap.ac.id, sofjan@ecampus.ut.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-07-12 Revised: 2023-08-22 Published: 2023-09-02 Keywords: <i>Performance; Violation Handling Division; Factors Influencing Elections.</i>	<p>The research aims to determine the performance of the Violation Handling Division at the Election Supervisory Agency (Bawaslu) of Karangasem Regency throughout the stages of the 2019 General Election and the 2020 Regional Elections. The performance is evaluated using an integrated performance indicator model that combines the Balanced Scorecard (BSC) and the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). The model consists of three key indicators: drivers, systems, and results. In total, there are 12 parameters that can be used to assess the performance of the Violation Handling Division. In addition to analyzing the performance, this research also aims to identify the factors that influence the performance of the Violation Handling Division during the 2019 General Election and the 2020 Regional Elections. The violations during the elections were relatively well-handled. The integrated model utilizes 12 parameters to analyze the performance, including information systems, regulatory support, leadership, work culture, staff motivation, staff satisfaction with the institution, case handling strategies, training and skill development, staff management, public satisfaction with the institution, budget support, and the utilization of institutional assets in handling violations. Overall, the research findings indicate that these 12 parameters have been fulfilled in the performance of handling violations. However, there are areas that need improvement, such as the quality and quantity of human resources, budget allocation and priority setting, overlapping regulations, inconsistent work culture, leadership style, and public knowledge. These factors also influence the performance of handling violations.</p>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-07-12 Direvisi: 2023-08-22 Dipublikasi: 2023-09-02 Kata kunci: <i>Kinerja; Divisi Penanganan Pelanggaran; Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja; Pemilu.</i>	<p>Penelitian bertujuan untuk mengetahui kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran pada Bawaslu Kabupaten Karangasem sepanjang tahapan Pemilu 2019 dan Pemilihan (pilkada) 2020. Adapun indikator yang digunakan untuk melihat kinerja tersebut menggunakan indikator kinerja model terintegrasi yang menggabungkan balanced scorecard (BSC) dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Pada model tersebut terdapat 3 (tiga) indikator kunci, yaitu: driver, system dan result. Secara keseluruhan ada 12 poin parameter yang dapat dijabarkan untuk melihat kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran. Selain untuk menganalisis kinerja, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran pada Pemilu 2019 dan Pemilihan (pilkada) 2020. Pelanggaran pada Pemilu 2019 dan Pemilihan 2020 sudah cukup baik. Terdapat 12 poin parameter dalam model terintegrasi yang digunakan untuk menganalisis kinerja, meliputi: sistem informasi, dukungan regulasi, kepemimpinan, budaya kerja, motivasi staf, kepuasan staf terhadap lembaga, strategi penanganan kasus, pelatihan dan pengembangan skill staf, manajemen staf, kepuasan masyarakat terhadap lembaga dukungan anggaran, serta penggunaan asset lembaga dalam penanganan pelanggaran. Secara umum, dari penelitian ditemukan bahwa 12 parameter tersebut sudah terpenuhi dalam kinerja penanganan pelanggaran. Namun tentu tidak sepenuhnya sempurna. Terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki, seperti kualitas dan kuantitas SDM, jumlah anggaran dan penetapan skala prioritas, regulasi yang masih tumpang tindih, budaya kerja yang kurang teratur, gaya kepemimpinan dan pengetahuan masyarakat. Hal tersebut juga sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penanganan pelanggaran.</p>

I. PENDAHULUAN

Semakin besarnya kewenangan kabupaten/kota dalam mengatur rumah tangganya sendiri, maka semakin kompleks akitfitas politik yang

terjadi. Tidak dapat dipungkiri pertarungan politik untuk naik menjadi eksekutif dan legislatif tentu makin mengupayakan segala cara dalam kontestasi pemilu/pilkada. Dengan demikian

maka pelanggaran tidak dapat dihindari. Dibutuhkan satu lembaga yang mampu menjadi penegak keadilan dan mencegah pelanggaran. Oleh karena itulah Bawaslu kabupaten/kota hadir untuk menegakkan keadilan pemilu dan pilkada. Bawaslu kabupaten/kota memiliki tugas, fungsi dan kewenangan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 untuk Pemilu dan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 untuk Pemilihan. Kinerja penyelenggara pemilu termasuk Bawaslu kabupaten/kota secara detail diatur dalam dua undang-undang tersebut.

Divisi penanganan pelanggaran pada tubuh Bawaslu kabupaten/kota adalah penegakan demokrasi terakhir yang ditempuh. Pada tahap awal Bawaslu kabupaten/kota diwajibkan melakukan pengawasan, kemudian melakukan pencegahan agar tidak terjadi pelanggaran. Tahap terakhir jika pengawasan dan pencegahan tidak berhasil, disitulah fungsi penegakan keadilan untuk dapat menyelidiki penanganan pelanggaran dilakukan. Kewenangan Bawaslu kabupaten/kota untuk melakukan penanganan pelanggaran termuat dalam UU Nomor 7 tahun 2017 pada Pasal 454, ayat 1 hingga 8, Pasal 455 ayat 1 dan 2, Pasal 461 ayat 1 sampai 6 termasuk kewenangan melakukan investigasi. Pelanggaran yang di proses oleh Bawaslu berasal dari temuan Bawaslu sendiri maupun dalam bentuk laporan. Divisi Penanganan Pelanggaran berhak menerima laporan dari masyarakat maupun dari para pemantau pemilu (Pasal 444 ayat 1). Sedangkan untuk pilkada kewenangan tercantum dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 pada Pasal 22B poin (i), Pasal 30 poin (b) dan (c), Pasal 33 poin (c), Pasal 73 ayat 2, 3, dan 5, Pasal 135 A ayat 1, serta Pasal 146 ayat 1.

Selain dua undang-undang tersebut di atas, secara mekanisme penanganan pelanggaran pada Bawaslu kabupaten/kota juga diatur dalam berbagai Peraturan Bawaslu (Perbawaslu) yang dikeluarkan oleh Ketua Bawaslu Republik Indonesia secara berkala. Meski sudah diatur oleh beberapa undang-undang, namun kendala dalam hal penanganan pelanggaran masih saja terjadi. Tugas dalam memproses penanganan pelanggaran pada pemilu dan pemilihan, mulai dari melakukan investigasi hingga mengeluarkan putusan diberikan waktu yang cukup singkat oleh undang-undang. Pada pemilu, untuk memproses pelanggaran hanya diberikan waktu selama 7 (tujuh) hari sejak pelanggaran diketahui. Sedangkan pada pilkada diberikan waktu hanya 3 (tiga) hari kalender sejak

pelanggaran diketahui. Durasi yang sangat singkat membuat Divisi Penanganan Pelanggaran sering kewalahan dalam melaksanakan tugasnya. Terlebih pada Bawaslu kabupaten/kota khususnya Bawaslu Kabupaten Karangasem, Divisi Penanganan Pelanggaran hanya memiliki dua orang staf yang tidak ditetapkan standarnya berdasarkan latar belakang pendidikan tertentu. Oleh sebab itulah sering terjadi kekurangan waktu dalam menganalisis kasus, melakukan investigasi, hingga menyusun putusan. Bawaslu pernah memohonkan kepada Mahkamah Konstitusi untuk menambah durasi penanganan pelanggaran Pemilihan tahun 2020, namun ditolak.

Keraguan masyarakat akan kinerja Bawaslu Kabupaten Karangasem membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Selain melihat kinerja, penulis juga perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berbagai pengaruh faktor kinerja dalam organisasi kemudian perlu diukur menggunakan indikator kinerja. Tujuannya adalah menentukan evaluasi terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Menurut (Wargadinata, 2017) dalam tulisannya yang berjudul, "Kualitas Pengukuran Kinerja Organisasi Publik" menyebutkan bahwa Pengukuran kinerja organisasi dikatakan seperti kompas yang mampu mendeteksi dimana posisi organisasi berada serta menunjukkan arah tujuan organisasi. Organisasi yang melakukan pengukuran kinerja akan mampu mengelola organisasi dengan baik.

Dengan demikian maka peneliti tertarik mengambil judul, "Faktor-Faktor Determinan Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran pada Pemilu Tahun 2019 dan Pemilihan Tahun 2020 di Kabupaten Karangasem". Tulisan ini diharapkan mampu menjawab akar masalah dari anggapan publik yang selalu "skeptis" dengan kinerja Bawaslu Kabupaten Karangasem. Tulisan ini juga menjadi penting untuk memberikan gambaran mendalam mengenai kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu Kabupaten Karangasem. Dengan demikian kedepannya dapat dilakukan pembenahan untuk meningkatkan pelayanan publik serta akuntabilitas kinerja pengawas Pemilu dan Pemilihan di Kabupaten Karangasem.

II. METODE PENELITIAN

Adapun desain penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Moleong (2018:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang hal yang dialami oleh subjek penelitian misalnya

perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya secara holistik dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata. Alasan penggunaan desain penelitian kualitatif adalah penulis menggunakan pengalaman pribadi di lapangan untuk menemukan dan memahami makna tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala dianggap sulit untuk dipahami, terutama kaitannya dengan analisis kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran.

Selanjutnya, pada tulisan ini, sumber data diperoleh antara lain dari narasumber, informan serta dokumen/arsip. Narasumber terdiri atas 9 (sembilan) orang yaitu: Ketua sebagai informan kunci serta empat Komisioner Bawaslu Kabupaten Karangasem (pejabat fungsional), Koordinator Sekretariat (pejabat struktural), Komisioner KPU Kabupaten Karangasem yang menangani bidang hukum serta anggota kelompok kerja (Pokja) Sentra Gakkumdu yang terdiri atas unsur hakim dan penyidik kepolisian (2 orang). Selin itu data juga berasal dari informan berjumlah 8 (delapan) orang. Adapun rinciannya terdiri atas: 2 (dua) staf PNS serta 3 (tiga) staf pelaksana teknis penanganan pelanggaran serta anggota partai politik peserta pemilu tahun 2019 dan pilkada tahun 2020 (3 orang). Penulis menambahkan anggota partai politik peserta pemilu tahun 2019 dan pilkada tahun 2020 sebagai informan dengan tujuan mengetahui penilaian mereka terhadap kinerja penanganan pelanggaran Bawaslu Kabupaten Karangasem. Peserta pemilu juga sebagai bagian dari masyarakat yang mendapatkan pelayanan publik khususnya dalam hal penanganan pelanggaran proses pemilu. Selain narasumber dan informan, data penelitian juga dapat diperoleh dari dokumen administrasi penanganan pelanggaran maupun arsip laporan divisi.

Kemudian, untuk metode pengumpulan data menggunakan beberapa cara yaitu: wawancara dengan penyusunan daftar pertanyaan wawancara; observasi dengan melakukan pendekatan ke objek penelitian; dokumentasi dengan mengumpulkan arsip dokumen, foto maupun hal-hal lainnya dari lembaga yang memiliki keterkaitan dengan penelitian; studi literatur dengan mengumpulkan literatur berupa buku, jurnal maupun berita pada situs online maupun dari perpustakaan serta focus group discussion (FGD). Terakhir, penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT adalah sebuah cara, alat dan metode sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan menggambarkan situasi yang sedang atau mungkin akan

dihadapi oleh organisasi yang digunakan sebagai perencanaan strategis dalam memaksimalkan faktor dari dalam (*internal*), yaitu kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta secara bersamaan dapat meminimalkan faktor dari luar (*eksternal*), yaitu kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Melihat Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran Pada Pemilu Tahun 2019 dan Pemilihan Tahun 2020 Menggunakan Indikator Kinerja Model Terintegrasi

Guna menilai kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran secara ilmiah, maka penulis perlu menggunakan indikator kinerja untuk melihatnya. Indikator kinerja ini akan menjelaskan bahwa kinerja sebuah Divisi Penanganan Pelanggaran tidak hanya terpaku dari jumlah kasus yang berhasil ditangani, namun juga mencakup hal lain yang lebih kompleks dan sifatnya saling mempengaruhi. Oleh karena itu, maka tulisan ini menggunakan indikator kinerja terintegrasi yang menggabungkan antara Balanced Scorecard (BSC) dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Model terintegrasi ini dapat memberikan penjelasan bahwa sebuah kinerja organisasi dapat dinilai dengan melihat kombinasi dari proses SDM, sistem manajemen, regulasi, kepemimpinan dan berbagai unsur lain yang dapat mempengaruhinya. Secara lebih rinci dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. Indikator Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran Pada Pemilu 2019 dan Pilkada 2020

INDIKATOR	HASIL PENELITIAN	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	SUMBER DATA
Sumber Daya Manusia	- Kecukupan Latar belakang pendidikan staf (hanya beberapa staf yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai kebutuhan).	Observasi & Wawancara	Informan: Korsek & Staf PNS
	- Skif penanganan pelanggaran yang dimiliki staf masih minim (klarifikasi dan investigasi)	Observasi & Wawancara	Informan: Korsek, Komisioner & Staf PNS
Budaya kerja	- Beban kerja, peran dan fungsi yang belum sesuai tiap jabatan. Masih kesenjangan beban kerja antar staf, karena umumnya pimpinan melihat kemampuan mereka yang lebih dibanding rekannya.	Observasi & Wawancara	Informan: Korsek dan Staf teknis
	- Iklim kerja yang kondusif	Observasi	Observer: penulis
Anggaran	- Manajemen organisasi (belum adanya penerapan reward dan punishment pemberian uang lembur untuk staf)	Observasi & Wawancara	Informan: Korsek dan Staf teknis
	- Besarannya DIPA APBN dan APBD untuk menunjang kegiatan Divisi Penanganan Pelanggaran cukup baik	Observasi, Dokumentasi & Wawancara	Informan: Korsek dan Staf PNS
	- Gaya kepemimpinan (watak, pengalaman dan gaya komunikasi berpengaruh terhadap cara pemberian perintah)	Observasi & Wawancara	Informan: Staf teknis

Tata Cara/Strategi Penanganan Pelanggaran	Sudah ada. Setiap terjadinya kasus, strategi penanganan dirancang sedemikian rupa	Wawancara, Observasi, FGD	Informan: Komisioner, Sentra Gakkumdu dan masyarakat (parpol)
Pelatihan dan Pengembangan Skill	Sudah ada. Namun masih bersifat teoritis dengan kuantitas yang jarang. Perlu adanya pelatihan yang bersifat teknis dengan konsentrasi pada staf selaku pelaksana teknis.	Wawancara, Observasi	Informan: korsek dan Staf teknis
Manajemen Staf	Manajemen staf oleh korsek. Demi menjaga kualitas SDM, tes evaluasi selalu dilakukan pada akhir tahun. Namun seringkali terjadi pergantian Korsek (hampir setiap tahun) menyebabkan kebijakan manajemen SDM berubah-ubah.	Wawancara, Observasi	Informan: Korsek dan Staf teknis
Kepuasan Masyarakat	Cukup. Namun pengetahuan masyarakat perlu ditingkatkan mengenai mekanisme penanganan pelanggaran melalui sosialisasi. Masih jarang masyarakat yang paham benar akan alur, prosedur dan mekanisme penanganan pelanggaran sehingga membuat citra kinerja Bawaslu buruk.	Wawancara, Observasi	Informan: masyarakat dan KPU Kabupaten Karangasem
Dukungan Anggaran	Cukup baik. Divisi PP mendapatkan anggaran cukup besar (nomor 2 setelah Divisi Pengawasan)	Dokumentasi, Wawancara	Berikan NPHD dan RAB
Penggunaan Aset Lembaga	Baik. SDM maupun fasilitas kedepannya perlu dimaksimalkan, ditingkatkan	Dokumentasi, Wawancara	Informan: Korsek dan Staf PNS, Dokumentasi berasal dari catatan BMN

Dari 12 indikator kinerja tersebut di atas, seluruhnya terpenuhi dengan baik. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa Divisi Penanganan Pelanggaran sudah memiliki kinerja yang baik. Beberapa aspek, meliputi aspek manajerial, teknis juga output juga sudah ada. Hal ini sejalan dengan pendapat (Herwina, 2022), bahwa kinerja yang baik adalah mensinkronkan seluruh perilaku dan sistem yang terdapat dalam organisasi sehingga relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran tidak dapat dinilai hanya dari kuantitas kasus yang diselesaikan, namun juga kualitas kasus, cara kerja organisasi yang meliputi SDM, kepemimpinan, budaya kerja hingga manajemennya. Meski sudah cukup baik, namun ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, seperti motivasi staf, regulasi, anggaran, serta kuantitas SDM.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu Kabupaten Karangasem

Konsep Boyatziz tentang Theory of Job Performance paling memberikan penjelasan kompleks bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh individu (pengetahuan, kompetensi, jenjang karier, dan motivasi); lingkungan organisasi (strategi, kepemimpinan, sistem manajemen, iklim kerja) dan beban kerja. Konsep Boyatziz sangat relevan dalam melihat faktor yang mempengaruhi kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran (Umar et al., 2018). Secara umum, kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran dipengaruhi oleh

faktor internal dan eksternal. Guna melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kiner Divisi Penanganan Pelanggaran

Indikator	Hasil Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
Sistem Informasi	Tersedia pada ruang sekretariat maupun website. Sistem informasi mengenai alur penanganan pelanggaran informatif.	Observasi	Penulis selaku observer
Dukungan Regulasi	Tersedia dengan meliputi UU, Perbawaslu dan Perber. Namun sering terjadi perbedaan penafsiran antar pimpinan maupun antar lembaga dalam Sentra Gakkumdu	Wawancara, FGD dan Observasi	Informan: seluruh komisioner serta Pokja Sentra Gakkumdu
Kepemimpinan	Kepemimpinan bersifat kolektif kolegial. Perintah yang dikeluarkan adalah hasil pleno yang wajib ditindaklanjuti seluruh jajaran. Namun sayangnya, tiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan dan komunikasi yang berbeda sehingga terkesan tidak satu suara. Staf menjadi kesulitan dalam melaksanakan perintah yang beragam.	Wawancara, Observasi	Informan: Staf pelaksana teknis
Budaya Kerja	Cukup kondusif. Namun terdapat ketidakaturan jam kerja saat tahapan proses pemilu dimulai.	Wawancara, Observasi	Informan: Staf pelaksana teknis dan Korsek
Motivasi Staf	Cukup. Namun perlu dirangsang dengan adanya metode reward & punishment. Staf banyak menyayangkan ketiadaan reward untuk mereka yang bekerja keras.	Wawancara, Observasi	Informan: Staf pelaksana teknis
Kepuasan Staf	Cukup. Namun staf mengharapkan adanya apresiasi atas kinerja mereka yang melewati waktu kerja mingguan berupa uang lembur atau rekomendasi mengikuti PPPK	Wawancara, Observasi	Informan: Staf pelaksana teknis dan staf PNS
Kepemimpinan	- Komunikasi vertikal dan horizontal yang masih perlu diperbaiki sehingga koordinasi menjadi kondusif - Tata cara pengambilan keputusan perlu lebih ditekan sehingga spirit kolektif kolegial tercapai	Observasi & Wawancara	Informan: Staf teknis
Regulasi	- Pemahaman terhadap batasan-batasan wewenang Divisi Penanganan Pelanggaran. Hal ini perlu dikomunikasikan baik antar pimpinan maupun antar lembaga, sehingga berbagai regulasi tidak akan terkesan multitafsir.	Observasi, FGD & Wawancara	Informan: Komisioner dan Pokja Sentra Gakkumdu
Pengetahuan Masyarakat	- Pemahaman terhadap tata cara dan prosedur penanganan pelanggaran. Hal ini perlu disosialisasikan. Belum seluruh masyarakat paham akan mekanisme dan prosedur penanganan pelanggaran - Aturan yang tidak tumpang tindih serta memberikan ketegasan terhadap wewenang, fungsi dan kewajiban Divisi Penanganan Pelanggaran	Observasi & Wawancara	Informan: Masyarakat (parpol) Informan: Masyarakat dan Sentra Gakkumdu

Adapun penjelasan dari setiap faktor-faktor pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Faktor Sumber Daya Manusia

Sebagai gambaran, dari seluruh staf sebanyak 7 (tujuh) orang berlatar pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Sedangkan 10 lainnya adalah sarjana dengan ragam keilmuan, antara lain: sarjana hukum, ekonomi, sosial politik dan komputer. Demi memenuhi kebutuhan Divisi Penanganan Pelanggaran, maka ditempatkanlah seorang staf dengan latar belakang pendidikan sarjana hukum dan seorang staf lama dengan pertimbangan pengalaman. Sehingga dalam kurun waktu pemilu tahun 2019 hanya terdapat 2 (dua) orang staf penanganan pelanggaran. Faktor

pengalaman dan latar belakang pendidikan staf. Faktor ini disebut dengan *hard competences*. Sebagaimana pendapat Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) yang menyatakan bahwa pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pendidikan masuk dalam faktor personal yang begitu mempengaruhi kinerja organisasi. Selain faktor pengalaman, pendidikan juga berpengaruh. Staf dengan latar belakang pendidikan hukum akan lebih mudah dalam mengambil pekerjaan seperti: membuat kajian, analisa kasus dan pemilihan pasal perkara.

Terhadap permasalahan minimnya kemampuan staf, korsek tidak dapat menempatkan staf lain dengan latar belakang sarjana hukum ke Divisi Penanganan Pelanggaran. Hal itu dikarenakan hanya terdapat 5 (lima) orang dari total 17 orang staf yang memiliki latar belakang sarjana hukum. Sementara 4 (empat) orang lainnya sudah ditempatkan masing-masing pada Divisi SDM, Divisi Penyelesaian Sengketa, Divisi Pengawasan dan Hubungan Antar Lembaga, & Organisasi serta Divisi Hukum dan Data Informasi.

Hasil observasi penulis terhadap kondisi SDM Divisi Penanganan Pelanggaran membuktikan bahwa konsep yang dikemukakan Boyatzis terbukti. Individu memegang peran penting dalam jalannya proses organisasi (Umar et al., 2018). Selain Boyatzis, Stantislava Liskova dan Pavek Tomsik (2016) pada jurnal yang berjudul, "Competency Based Approach to Human Resource Management" mengatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh 3 (tiga) hal dominan, salah satunya yaitu: individu. Sebaik apapun konsep kinerja organisasi apabila tidak dijalankan oleh individu yang kompeten akan sia-sia.

2. Faktor Ketersediaan Anggaran.

Pada pemilu 2019, kegiatan Bawaslu Kabupaten Karangasem dibiayai oleh APBN pada Bawaslu Provinsi Bali dengan total anggaran Rp. 8.979.582.000. Dari jumlah tersebut, Divisi Penanganan Pelanggaran menduduki posisi ke-2 setelah Divisi Pengawasan dan Hubungan Antar Lembaga dalam penggunaan APBN. Adapun dominasi program pada anggaran tersebut diperuntukan pada rapat koordinasi, bimtek, rapat biasa, biaya pokja

Sentra Gakkumdu, serta fasilitasi penanganan pelanggaran. Hal ini membuktikan bahwa pada penanganan pelanggaran membutuhkan biaya yang cukup tinggi dibandingkan 3 (tiga) divisi lainnya. Selanjutnya, pada Pemilihan Bupati dan Wakil Bupati Karangasem tahun 2020, kegiatan Bawaslu Kabupaten Karangasem dibiayai dari APBN yaitu sebesar Rp.3.423.476.000,- dan dari APBD sebesar Rp.8.802.000.000,-. Jumlah anggaran yang terpasang, ternyata hanya mampu memenuhi beberapa kebutuhan biaya rutin penanganan pelanggaran seperti: honor sentra Gakkumdu, biaya transport, saksi ahli, sewa 1 (satu) laptop dan 1 (satu) komputer rakor dan rapat biasa. Masih terdapat beberapa kebutuhan penanganan pelanggaran yang belum dapat diakomodir.

Nampaknya memang benar bahwa pengaruh anggaran terhadap kinerja organisasi sangat besar. Hal ini sudah dijelaskan oleh (Danang & Santoso, 2020) bahwa tidak saja SDM, namun anggaran juga memiliki peranan dalam menyokong organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian maka dukungan anggaran juga harus seimbang untuk implementasi berbagai program sehingga misi organisasi terealisasi. Program kegiatan divisi ini didominasi oleh rapat biasa, bimbingan teknis (*bimtek*), serta rapat koordinasi (*rakor*). Pada rapat biasa, umumnya dilaksanakan di Sekretariat Bawaslu Kabupaten Karangasem dengan pembahasan yang berkaitan dengan koordinasi antara pimpinan lembaga dengan stakeholder terkait. Sedangkan untuk bimtek dan rakor dilaksanakan untuk dapat meningkatkan kemampuan para staf teknis. Rata-rata kegiatan bimtek dan rakor dilaksanakan 2 (dua) hari 1 (satu) malam dengan prosentase 70% teori dan 30% praktek. Jumlah program bimtek masih kurang menurut hasil wawancara penulis terhadap 3 (tiga) staf penanganan pelanggaran. Baik kurang secara kuantitas maupun secara metode.

Menurut observasi penulis di lapangan, metode yang sudah berjalan belum membawa dampak maksimal dalam peningkatan kemampuan staf penanganan pelanggaran. Hal ini terjadi karena beberapa faktor: pertama, pada pelaksanaan rakor maupun bimtek sering berfokus

kepada permasalahan yang dihadapi pimpinan. Bahkan praktek menekankan kepada peningkatan kemampuan pada pimpinan, misalnya dalam melakukan mediasi. Kedua, tidak adanya indikator evaluasi yang jelas terhadap kinerja staf pasca pelaksanaan bimtek maupun rakor. Semestinya, pelaksanaan rakor maupun bimtek antara pimpinan dan staf dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian, praktek dan teori akan berfokus pada pemecahan masalah yang dibutuhkan staf teknis.

3. Faktor Budaya Kerja

Selain memegang peran fasilitasi kegiatan, korsek pada Bawaslu Kabupaten Karangasem juga memegang fungsi manajemen konflik. Ketika staf mengalami kendala teknis, korsek secara aktif memberikan masukan terkait strategi alternatif yang dapat digunakan. Meskipun korsek memegang peran penting dalam manajemen konflik, namun perubahan PNS termasuk korsek dalam waktu yang singkat terkadang menyebabkan kendala bagi staf untuk beradaptasi dan juga melakukan pendekatan secara periodik. Bawaslu Kabupaten Karangasem belum memiliki PNS organik/tetap. Setiap tahapan, umumnya para PNS akan berganti tergantung surat keputusan Bupati Karangasem. Ketiga PNS tersebut adalah perbantuan dari Pemerintah Kabupaten Karangasem yang bertugas antara lain untuk menjalankan fungsi utama pengelolaan anggaran. Oleh karena individu yang berganti-ganti, maka gaya kepemimpinan setiap PNS terutama korsek otomatis berbeda-beda. Hal ini kemudian menyebabkan staf berulang kali melakukan adaptasi dengan kepribadian dan gaya kepemimpinan setiap korsek. Dengan perbedaan gaya kepemimpinan tersebut, maka gaya manajemen konflik yang dihasilkan juga berbeda.

Resiko dari seringnya berganti korsek terkadang menyebabkan tidak adanya kontrol atau evaluasi berkelanjutan atas kinerja staf. Begitu para PNS menyelesaikan tugasnya di Bawaslu, maka keberlanjutan program peningkatan motivasi staf juga selesai tanpa kejelasan. Oleh sebab itu, evaluasi terhadap para staf menjadi lemah. Rata-rata masa tugas para PNS di Bawaslu Kabupaten Karangasem

adalah sepanjang 8 (delapan) bulan. Sepanjang tahun akhir tahun 2018 hingga tahun 2020, sudah terjadi pergantian korsek dan PNS sebanyak 3 (tiga) kali.

Selain pergantian korsek dan PNS yang terlalu sering, terdapat hal lain yang mempengaruhi motivasi kinerja staf. Misalnya tidak adanya pemberlakuan reward terhadap staf yang rajin dan kompeten serta punishment kepada staf yang kurang baik kinerjanya. Para staf yang rajin dan dominan biasanya akan sering mengambil pekerjaan melebihi rekan staf lainnya. Hal ini dikarenakan pimpinan lebih percaya terhadap kemampuan dan kedisiplinan mereka dalam menyelesaikan tugas. Namun demikian, tidak ada penghargaan kepada mereka, misalnya pemberian uang lembur, kenaikan jabatan atau pemberian penghargaan tertentu. Sedangkan staf dengan performa kurang kooperatif juga tidak menerima punishment. Biasanya korsek hanya akan menegur lisan tanpa ada sanksi terhadap mereka. Kondisi demikian akan menyebabkan para staf yang disiplin dan kompeten akan merasa jenuh, tertekan dan kelebihan beban. Namun mereka tidak dapat berbuat apapun. Sedangkan staf yang memiliki kinerja kurang maksimal akan santai menghadapi teguran lisan korsek karena tidak berdampak apapun. Jika keadaan semacam ini dibiarkan berlarut, maka akan berdampak pada motivasi kinerja staf.

Selain absennya pemberlakuan reward dan punishment, lembaga Bawaslu Kab. Karangasem juga tidak memiliki jenjang karier. Jika melihat pada peta struktur organisasi maka terlihat bahwa secara garis besar terdapat 2 (dua) jabatan, yaitu: jabatan fungsional (komisioner) dan jabatan struktural (Korsek, PNS dan staf PPNPNS). Tidak terlihat adanya jabatan struktural seperti kepala seksi, kepala bidang, kepala sub-bagian dan juga kepala bagian. Kondisi ini sangat berbeda dengan lembaga lain yang setara, misalnya KPU kabupaten/kota. Pada KPU kabupaten/kota, para staf PPNPNS memiliki kesempatan untuk menjadi staf PNS, kemudian berkariër dan mengisi jabatan-jabatan strategis.

Hasil observasi dan wawancara terhadap jajaran sekretariat dan staf

menunjukkan bahwa jenjang karier sangat dinanti-nanti. Para staf Divisi Penanganan Pelanggaran berharap agar adanya perlakuan prioritas dalam menduduki jenjang karier jika mereka berhasil menyelesaikan sebuah pelanggaran pemilu maupun pemilihan. Namun dengan absennya jenjang karier, maka mereka merasa tidak terlalu penting menunjukkan kompetensi diri.

4. Faktor Dukungan Regulasi

Hasil observasi lapangan menunjukan bahwa kinerja Bawaslu dalam menangani pelanggaran dipengaruhi oleh regulasi. Regulasi kerap dianggap sebagai faktor pendukung sekaligus penghambat dalam bekerja. Menurut hasil wawancara terhadap komisioner Bawaslu Kabupaten Karangasem, terlalu cepatnya pergantian regulasi turut mempengaruhi kinerja penanganan pelanggaran. Pada setiap tahapan, Bawaslu Republik Indonesia melalui kanal Jaringan Data dan Informasi Hukum (JDIH) dapat mengeluarkan Perbawaslu mengenai penanganan pelanggaran sampai 3 (tiga) kali. Guna mendalami sebuah perbawaslu saja memerlukan waktu panjang, apalagi jika harus memahami beberapa aturan hukum dalam waktu singkat.

Selain regulasi yang cepat bergulir, regulasi juga tidak memberikan kewenangan yang cukup bagi Bawaslu. Oleh karena keterbatasan kewenangan tersebut, maka lahirlah kelompok kerja Sentra Gakkumdu yang mengkolaborasikan unsur kejaksan selaku penuntut dalam kasus pidana dan pihak kepolisian selaku penyidik. Namun, dalam tubuh Sentra Gakkumdu juga sering terjadi ketidak-samaan persepsi antara ketiga pihak dalam memandang pasal. Seperti misalnya mengenai larangan kampanye di tempat ibadah. Pada pemilu 2019 sempat terjadi pro dan kontra dalam Sentra Gakkumdu terkait pembahasan teritori yang termasuk tempat ibadah. Divisi Penanganan Pelanggaran memandang halaman masjid menjadi satu kesatuan wilayah dengan tempat ibadah sehingga calon tidak boleh mengadakan kampanye. Sementara kejaksan dan kepolisian memandang bahwa yang dikatakan sebagai tempat ibadah hanyalah ruangan masjid.

Selanjutnya adalah masalah kewenangan yang berbeda ketika pemilu 2019 dan pemilihan 2020. Pada pemilu 2019, kewenangan Bawaslu dalam menangani pelanggaran sudah dirinci dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017. Namun pada pemilihan (pilkada), pengaturan wewenang Bawaslu diatur dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 dengan penyebutan Bawaslu masih sebagai Panwaslu (*ad hoc*). Oleh karena penyebutannya merujuk *ad hoc*, tentu kewenangannya menjadi terlihat berbeda. Hal ini menjadi celah bagi pelanggar untuk melemahkan Bawaslu secara hukum. Apabila penyebutan pada Undang-Undang Nomor 10 tahun 2016 adalah Panwaslu kabupaten/kota, maka kewenangan menangani pelanggaran pemilu kurang luwes. Hal tersebutlah yang menyebabkan penanganan pelanggaran menjadi alot, terutama dalam pemilihan (pilkada).

Implikasi dari problematika atas tumpah tindihnya beberapa regulasi menimbulkan ketidakpastian hukum dalam proses penanganan pelanggaran pemilu. Oleh karena itu, problematika ini haruslah dimaknai sebagai evaluasi bagi penyusun peraturan perundang-undangan untuk dapat melakukan penyempurnaan regulasi. Kemudian, perlu diadakannya penyamaan persepsi antar lembaga (Bawaslu; Kejaksaan; dan Kepolisian) agar harmonisasi antar lembaga yang merupakan politik hukum progresif pemilu bisa termanifestasikan dengan baik.

5. Faktor Gaya Komunikasi dan Kepemimpinan

Sebuah kebijakan, strategi maupun program penanganan pelanggaran tidak akan berjalan jika 2/3 pimpinan tidak mencapai mufakat. Namun, pada satu sisi sering terjadi perbedaan penafsiran, pengalaman, pengetahuan yang berdampak pada perbedaan pandangan. Hal ini sering dianggap sebagai faktor penghambat karena cenderung membuat pengambilan keputusan menjadi lambat bahkan berpotensi menimbulkan konflik internal. Fenomena demikian terjadi karena pada dasarnya aktifitas sebuah divisi sering terkait dengan divisi lainnya.

Selanjutnya, secara vertikal gaya komunikasi pimpinan dengan kesekretariat (korsek dan staf) pada proses

penanganan pelanggaran 2 (dua) tahun sejak Bawaslu menjadi permanen cenderung berjalan satu arah. Hal ini karena para staf belum sepenuhnya berpengalaman, sehingga selalu memerlukan arahan dari pimpinan. Namun, kembali lagi pada kondisi bahwa Bawaslu adalah sebuah lembaga kolektif kolegial, staf sering mendapatkan perintah beragam dari beberapa pimpinan, termasuk dalam penanganan pelanggaran. Misalnya contoh sederhana dalam tata cara mengajukan pertanyaan klarifikasi. Terdapat beberapa pertanyaan oleh seorang pimpinan dianggap perlu ditanyakan, namun pimpinan lain menganggap tidak perlu. Hal ini tentu menyebabkan kebingungan staf.

Intruksi yang beragam terkadang membuat staf merasa cemas karena bagaimanapun apabila terjadi kesalahan pelaksanaan tugas, sanksi akan dibebankan kepada pelaksana. Sebagai solusi, permasalahan demikian dapat diatasi apabila sekretariat (*korsek*) sering memfasilitasi sebuah forum untuk staf menyampaikan pendapatnya kepada pimpinan tanpa takut mendapatkan tekanan balik. Dengan demikian akan tercipta komunikasi dua arah (*two ways communication*). Masukkan staf dapat menjadi bahan pertimbangan (*feedback*) sekaligus menjadi input dalam proses pengambilan keputusan. Staf akan lebih sering bersentuhan dengan masyarakat pelapor, sehingga sedikit banyak akan mengetahui kondisi di lapangan.

Selain gaya komunikasi, gaya kepemimpinan ternyata berpengaruh dalam kegiatan penanganan pelanggaran. Seorang pemimpin yang luwes, sering membimbing staf, memiliki kepribadian dinamis, mengayomi dan berwawasan luas akan membuat staf nyaman bekerja. Bahkan staf merasa menjalankan strategi penanganan pelanggaran yang dipetakan dengan penuh tanggung jawab. Namun, pada kondisi lain ketika berhadapan dengan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan anti kritik, temperamental, kurang menguasai gaya komunikasi, dan kurang memberikan penjelasan yang logis atas perintahnya akan kurang dihormati. Staf akan merasa ragu-ragu menjalankan perintah dari pimpinan yang demikian. Oleh sebab itu diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga staf dapat dengan lincah

melaksanakan tugas karena merasa dilindungi dan dibimbing.

Seperti yang pendapat (Almatrooshi et al., 2016) bahwa kemampuan dan budaya kerja yang diciptakan oleh pemimpin sebuah organisasi akan membawa para pengikutnya (staf) kepada tujuan yang mereka inginkan. Kompetensi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berakibat pada peningkatan kinerja organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, dari hasil wawancara kepada staf menunjukkan bahwa mereka sangat menginginkan pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dengan jalinan komunikasi serta luasnya pengetahuan pimpinan sehingga menghasilkan intruksi yang tegas dan jelas.

6. Faktor Pengetahuan Masyarakat

Sering terlihat sepele, namun pengetahuan masyarakat terhadap mekanisme penanganan pelanggaran berpengaruh. Dari 5 (lima) komisioner Bawaslu, 4 (empat) diantaranya memandang bahwa pengetahuan masyarakat akan proses penanganan pelanggaran berpengaruh. Masyarakat umum, entah menjadi bagian peserta pemilu atau bukan perlu mengetahui mekanisme dalam penanganan pelanggaran. Sebagai rakyat yang hidup di negara demokrasi, pengetahuan ini penting sehingga tidak mudah menghakimi ketika penanganan pelanggaran tidak seluruhnya dapat diselesaikan. Pada kenyataannya karena keterbatasan wewenang, maka Divisi Penanganan Pelanggaran tidak dapat menyelesaikan seluruh laporan. Masyarakat yang kurang memahami mekanisme akan mudah menuding Bawaslu tidak memiliki kecakapan dalam bekerja.

Bagi masyarakat yang paham aturan justru akan ikut berpartisipasi aktif, seperti contoh dalam proses pelaporan. Beberapa masyarakat memang secara sukarela mengirimkan dokumentasi serta potongan narasi sebuah dugaan pelanggaran. Namun ketika diminta untuk menjadi saksi sebagai sebuah syarat materiil laporan, masyarakat menolak karena takut diintimidasi. Dengan demikian akan sedikit sulit memproses laporan dugaan pelanggaran. Ketika laporan tidak dapat ditindak lanjuti, maka masyarakat yang kurang paham kemudian menyematkan julukan "Bawaslu Macan

Ompong". Oleh dasar inilah sosialisasi penanganan pelanggaran perlu dilakukan.

Masyarakat juga perlu mengetahui poin-poin yang masuk dalam lingkup penanganan pelanggaran. Dengan demikian mereka akan mampu menjadi pengawas partisipatif yang membantu mencegah pelanggaran pemilu di lingkungan tempat tinggalnya. Sebaliknya, apabila masyarakat belum mengetahui bagian yang termasuk dan tidak termasuk dalam pelanggaran pemilu, akan merasa kecewa karena Bawaslu tidak memenuhi ekspektasi mereka dalam memproses perkara.

C. Matrik Pembahasan Berdasarkan Analisa SWOT

Setelah mengetahui kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran serta faktor yang mempengaruhinya, maka perlu dilakukan analisis SWOT. Tujuan dari analisis ini adalah untuk dapat mengetahui hubungan-hubungan antara setiap komponen tersebut. Dengan melihat hubungan setiap komponen, maka melalui analisis SWOT ini pula dapat dihasilkan sebuah program untuk mengatasi faktor penghambat kinerja. Melalui penelitian, penulis fokus pada 11 kriteria yang dapat dilihat (berdasarkan konsep pengukuran kinerja terintegrasi) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Rekap Respon Narasumber Penelitian

No	Aspek yang Diteliti	Hasil Penelitian	Kelompok Narasumber
1	Driver	Tersedianya Sistem informasi; dukungan regulasi; kepemimpinan; budaya kerja; motivasi staf dan; kepuasan staf terhadap lembaga	Komisiner, Sentra Gakkumdu, KPU Kabupaten Karangasem dan staf
2	System	Tersedianya Tata cara/strategi penanganan kasus; pelatihan dan pengembangan skill staf; manajemen staf oleh korsek	Komisiner dan Staf PNS
3	Result	Kepuasan masyarakat; dukungan anggaran; penggunaan aset lembaga	KPU Kabupaten Karangasem, Partai Politik, Staf PNS

Hasil wawancara dan kuisisioner penulis rumuskan dalam analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 4. Pengelompokan SWOT dalam Parameter Kinerja

	Strength (S)	Weakness (W)
Driver	<ol style="list-style-type: none">1. Sistem informasi yang sudah tersedia melalui website;2. Adanya pengantar tiap divisi sehingga bisa mengkoordinasi urusan divisi;3. Komunikasi yang baik antara komisioner dengan sekretariat.	<ol style="list-style-type: none">1. Gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda;2. Budaya kerja dengan jam kerja kurang teratur serta belum tentu yang datang antar divisi;3. Motivasi staf kurang maksimal karena kurangnya jenjang karier, tidak adanya uang lembur serta adanya reward & punishment.
	Opportunity (O)	Threat (T)
	<ol style="list-style-type: none">1. Regulasi yang cukup kompleks menjadi dasar hukum pelaksanaan kewenangan penanganan pelanggaran;2. Adanya wadah untuk menjadikan Bawaslu Kabupaten Karangasem sebagai lembaga taktik sehingga dapat menciptakan PNS organik (staf teknis menjadi pejabat berkecuali).	<ol style="list-style-type: none">1. Regulasi yang sering berubah-ubah tanpa tumpang tindih pada Pemilu maupun pemilihan;2. Perbedaan peraturan regulasi;3. Belum adanya aturan mengenai kebijakan staf staf teknis sehingga jenjang karier menjadi stagnan.
	Strength (S)	Weakness (W)
System	<ol style="list-style-type: none">1. Tersa cara/strategi penanganan kasus sudah disusun sebelum diadakan penanganan pelanggaran;2. Adanya program pelatihan dan pengembangan skill staf;3. Adanya coding staf untuk memberikan pengetahuan bagi staf berkecuali lain divisi.	<ol style="list-style-type: none">1. Fasilitas (tempat dan ruang) masih didominasi oleh teori daripada praktik dan berfokus pada komisioner;2. Tidak adanya literasi tentang pendidikan staf serta kurangnya pengalaman penanganan kasus;3. Beberapa pimpinan memiliki pandangan berbeda dalam penyusunan strategi.
	Opportunity (O)	Threat (T)
	<ol style="list-style-type: none">1. Adanya Sentra Gakkumdu sebagai wadah untuk berkolaborasi dalam menciptakan strategi penanganan pelanggaran;2. Narasumber kompeten dan memiliki wawasan sesuai kebutuhan penanganan pelanggaran.	<ol style="list-style-type: none">1. Manajemen evaluasi staf dari sekretariat belum berkelanjutan akibat sering bergantian korsek dan staf PNS (akibat) yang berubah-ubah;2. Banyaknya pemenuhan/keharusan mingguan dari tahun ke tahun sehingga memerlukan skill untuk menghidupkannya.
	Strength (S)	Weakness (W)
Result	<ol style="list-style-type: none">1. Penyelesaian kasus yang menjadi terusan dilakukan dengan tepat waktu;2. Proporsional anggaran untuk Divisi PP cukup besar.	<ol style="list-style-type: none">1. Masih minimnya sosialisasi berkesinambungan kepada masyarakat terkait penanganan pelanggaran;2. Minimnya pengetahuan sarana dan prasarana seperti laptop dan PC.
	Opportunity (O)	Threat (T)
	<ol style="list-style-type: none">1. Fungsi masyarakat atas kinerja lembaga Bawaslu Kabupaten Karangasem;2. Adanya dukungan APBN dan APBD dalam tahapan Pemilu/Pemilihan;3. Artuasi masyarakat mengenai pemilu dan pemilihan.	<ol style="list-style-type: none">1. Jumlah anggaran belum dapat mengakomodasi seluruh kebutuhan penanganan pelanggaran, terutama sarana dan prasarana. Hal ini karena APBD dan APBN berkurang akibat covid-19;2. Kurangnya pemahaman masyarakat atas tata cara serta prosedur penanganan pelanggaran;3. Masyarakat dengan kelompok kepentingan beragam.

Setelah tahap pengumpulan data yang menggambarkan kondisi kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran, pada tahap selanjutnya dilakukan focus group discussion (FGD) yang diikuti oleh responden. Kegiatan FGD dilakukan disela-sela rapat koordinasi (rakor) Sentra Gakkumdu dengan tujuan untuk membahas kebutuhan dan solusi berdasarkan analisis SWOT. Hasil diskusi dalam FGD disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pemetaan Masalah dalam Diskusi FGD

	SW		WO	
	S1+S2+S3	W1+W2+W3	S1+S2+S3	W1+W2+W3
Driver	S1+S2+S3		W1+W2+W3	
	Staf sudah melakukan tugas dengan standar regulasi jika terjadi perubahan. Perlunya koordinasi dengan staf untuk memastikan.		Regulasi terkait koordinasi, hendaknya swagras hal-hal yang menjadi motivasi kerja. Seperti masalah etasir jenjang karier maupun insentif/uang lembur.	
	S2+O2		W1+O1	
	Sebagai policy maker, pimpinan hendaknya memperjelas karier staf dengan cara membuat rekomendasi melalui plan, staff rekomendasi diserahkan kepada sekretariat/lembaga.		Program hendaknya memberikan arahan/teknik yang sudah melalui proses plan, sehingga terjadi peningkatan perintah. Hal ini penting untuk mencegah kelangkaan staf.	
	ST		WT	
	S1+S2+T1+T2		W1+T1+T2	
	Sebelum suatu surat diselesaikan, maka perlu diskusi dalam forum bersama seperti Sentra Gakkumdu, maupun diskusi internal Timetras untuk menghasilkan keputusan.		Komisioner yang membawahi/lembaga perlu diberikan secara aktif dalam membuat keputusan maupun mengontrol proses.	
	S3+T3		W2+W3+T3	
	Pegawai sebagai pejabat fungsional memberikan dukungan berupa rekomendasi. Namun jika stafnya bekerja pada lembaga penanganan pemilu lainnya.		Memberikan waktu untuk persiapan pada jenjang karier. Namun paling sebentar waktu pengangkatan PPPK sehingga staf terstimulasi untuk unggul.	
	SO		WO	
	S1+S2+O1		W3+O1	
	Strategi penanganan kasus sudah terencana rapi, terutama berkaitan dengan Sentra Gakkumdu.		Peraturan yang berbeda bisa menjadi perlu dinyatakan sebagai sebelum menyusun strategi penanganan kasus.	
	S3+O2		W1+W2+O2	
	Staf potensial jika diarahkan oleh narasumber/mentor yang tepat akan menghasilkan hasil yang optimal.		Pola pelatihan perlu dilakukan fokus kepada staf untuk melaksanakan metode praktik yang lebih lengkap.	
	ST		WT	
	S1+T2		W1+W2+T1	

Sistem	Strategi penanganan kasus perlu mempertimbangkan perkembangan politik, perlu politik serta wacana yang sesuai berkembang di masyarakat sebagai strategi menjadi tepat.		Daf yang menangani penanganan pelanggaran diprioritaskan dengan satu belahang pendidikan bukan satu nasional memiliki sertifikat keahlian yang berkaitan. Salah satunya sekretariat melakukan review rutin sebagai bahan pertimbangan pemberian reward atau punishment.	
	S2+O1+T1		W1+T1	
	Program pemberian nilai kredit dalam rangka perlu dilakukan sebagai pertimbangan berlanjutan layanan kerja. Dengan demikian staf akan bersemangat untuk mencapai kompetensi.		Koordinasi antara pimpinan dengan para stakeholder dengan partai politik perlu diperbaiki. Dengan demikian maka akan sangat membantu dalam penemuan ahli politik terkait.	
	S1+O1+O2		W1+O1+O2	
	Keterbatasan sumber daya yang dihadapi lembaga. Hal ini akan dapat memicu adanya masyarakat untuk terus menggunakan hak pilih.		Perlu adanya pelatihan workshop melalui Sekolah Kader Pengawasan Partisipatif (SKPP) mengenai penanganan pelanggaran.	
	S2+O2		W1+O2	
	Jumlah anggaran yang besar memerlukan bahwa program Devit PP diprioritaskan.		Melakukan sosialisasi secara di pra-rum yang dapat mendorong kinerja penanganan pelanggaran (PC lapang, staf pemilih, dll).	
	S1		W1	
	S1+T1+T2		W1+T1+T2	
	Peningkatan sebagai program dialog efektif kepada masyarakat, sosialisasi ke rumah-rumah, serta kerjasama dengan media online untuk memberikan kasus yang berhasil diungkap. Selain itu juga menginformasikan kepada masyarakat akan sebuah kasus tidak dapat diungkap.		Dinas PP perlu mengaktifkan mahasiswa, tokoh adat, tokoh pemuda dan tokoh agama untuk menyebarkan informasi mengenai mekanisme penanganan pelanggaran.	
	S2+T1		W1+T1	
	Membuat skala prioritas anggaran agar pencapaian maksimal.		Program sosialisasi sebagai prioritas setelah pengisian sarana dan prasarana. Bisa efektifitas program, maka diarahkan terlebih dahulu pihak yang mampu menjadi perpanjangan tangan Bervada dalam mengedukasi masyarakat.	

Tahap terakhir adalah merumuskan model peningkatan kapasitas yang sejalan dengan permasalahan dan program kerja yang dirumuskan dalam forum diskusi kelompok (FGD). Berbagai program terbentuk dari usulan dan rumusan persetujuan peserta FGD sebagai berikut

Tabel 6. Pemetaan Program dan Sasaran Peningkatan Kinerja

Dimensi	SWOT	Aktivitas	Objek Sasaran
Driver	S1+O2+O1 (1)	Pengawasan kewenangan Bervada dalam penanganan pelanggaran melalui Ferbawadu, sehingga tidak terganggu tindak. Selain itu agar dilakukannya rutin terhadap Undang-Undang Pemilu.	Bervada Republik Indonesia
	S1+O2+T1+T2 (2)		
	S3+O2 (1)	Pimpinan membuat rekomendasi untuk keberlanjutan jeung karier staf. Misalnya untuk memberikan nilai tambahan dalam rekamtnan PPKK.	Komisiner dan staf
	W2+O1+O2 (2)		
	S3+T3 (3)		
System	W1+O1	Pemilihan gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan yang membuat staf nyaman memberikan masukan serta penanganan pemberian arahan yang sudah melalui mekanisme pleno.	Komisiner dan staf
	W1+T1+T2	Pengakuan pasal maupun pemidahan hukum bendakarya melibatkan dinas Hukum dan Data Informatika sehingga dapat memberikan penggunaan dasar hukum yang jelas dalam penanganan kasus.	Komisiner
	S1+O2+O1 (1)	Kontribusi dalam Pokja Sentra Gakkumdu lebih sering dilaksanakan melalui kegiatan formal (rapat rutin) maupun informal (forum whatsapp group).	Pokja Sentra Gakkumdu
	W3+O1 (2)		
	S3+O2 (1)	Program peningkatan pelatihan staf agar dirancang lebih banyak menggunakan metode praktik daripada teori. Misalnya membuat kajian awal, menjadi klarifikasi dan identifikasi kasus. Nantinya setelah pemberian pelatihan, perlu adanya review yang dilakukan secara berkala. Review dilakukan dengan memberikan angka kredit yang dijadikan pertimbangan dalam melanjutkan kontrak kerja, pemberian reward (pemberian kesempatan melakukan perjalanan dinas), maupun punishment.	Korsek dan staf
Result	W1+W2+O2 (2)		
	S2+O3+T1 (3)		
	S1+T2 (1)	Penyusunan strategi penanganan pelanggaran perlu memperhatikan dinamika politik dan wacana yang berkembang. Perlu adanya sebuah upaya dalam komunikasi efektif dengan stakeholder terkait maupun dengan partai politik melalui kegiatan formal Rapat Dalam Kantor (RDKC).	Partai politik peserta pemilu, komisiner dan stakeholder (ZPL)
	W3+T2 (2)	Penerbitan surat SKPP LAPOR.	
	S1+O2+O3 (1)	Mengoptimalkan peran kebermanan yang milenial untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait kinerja penanganan pelanggaran. Misalnya melalui media tiktok, instagram, dan twitter.	Masyarakat
Result	W1+O1+O2 (2)		
	S1+T2+T3 (3)		
	W1+T2+T3 (4)		
	W1+T1 (5)	Perlu adanya penjelasan melalui sosialisasi mengenai hal-hal yang memerlukan alasan sebuah kasus dapat ditangani dan tidak sehingga masyarakat percaya akan kinerja lembaga.	
	S2+O2 (1)	Sosialisasi merangkul tokoh pemuda, tokoh agama, tokoh masyarakat dan mahasiswa melalui sebuah program workshop PP dalam Sekolah Kader Pengawasan Partisipatif. Pihak tersebut sebagai perpanjangan tangan Bervada dalam mengedukasi masyarakat terkait penanganan pelanggaran.	DIPA Bervada Kab. Karangasem
	S2+O2 (1)	Penyusunan skala prioritas penggunaan APBN & APBD dalam program Devit PP.	

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran sudah cukup baik dalam pemilu 2019 maupun pemilihan (pilkada) 2020. Hal ini terlihat dari indikator kinerja terintegritas (penggunaan BSC dan MBNSQA). Dari 3 (tiga) indikator yang mencakup driver, system dan result secara garis besar seluruh unsur sudah terpenuhi. Selain itu, kasus yang menjadi temuan maupun laporan sudah diselesaikan dengan baik. Meskipun demikian, hal-hal yang menyangkut proses internal perlu diperbaiki, seperti: sistem evaluasi staf (*reward* dan *punishment*), pelatihan dan kepemimpinan.

Kemudian, dalam kinerja tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran selama Pemilu 2019 dan Pemilihan 2020. Faktor – faktor tersebut meliputi: kondisi sumber daya manusia (SDM); regulasi; anggaran; budaya kerja; kepemimpinan dan pengetahuan masyarakat. Sebagai masukan, maka beberapa penerapan program akitivitas capacity building berikut dapat menjadi pertimbangan antara lain: penciptaan skala prioritas anggaran, reformasi pengelolaan manajemen kesekretariatan dan kegiatan sosialisasi penanganan pelanggaran. Selain itu kegiatan sosialisasi juga perlu lebih digencarkan melalui berbagai saluran media sosial dengan konten yang menarik dan milenial. Selain itu, sosialisasi penanganan pelanggaran dapat disisipkan dalam program Sekolah Kader Pengawasan Partisipatif (SKPP).

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Faktor Determinan Kinerja Divisi Penanganan Pelanggaran pada Pemilu.

DAFTAR RUJUKAN

- Absari, L., Musyarofah, S., & Haryadi, B. (2021). Implementasi Pengukuran Kinerja dengan Sistem Terintegrasi. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1).
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859.

- ANGGRAENI, L. (2020). *PENERAPAN COC (Code Of Conduct) DI PT. PLN (PERSERO) ULP PRABUMULIH*. POLITEKNIK NEGERI SRIWIJAYA.
- Arif, A. Z. I., SS, M., Musrifah, S., IP, S., & IP, M. (n.d.). *Partisipasi Politik Pemilih di Kabupaten Tuban*.
- Arifin, M. A., Rasdi, R. M., Anuar, M. A. M., & Omar, M. K. (2017). Addressing competency gaps for vocational instructor through competency modelling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 1201–1216.
- Biswan, A. T., & Andika, W. (2020). Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga. *InFestasi*, 16(2), 166–178.
- Budiarsih, B. (2021). Penanganan Pelanggaran Pemilu: Kajian Hukum Pidana Dan Administrasi. *OSF Preprints. December*, 16.
- Danang, K., & Santoso, A. (2020). Peran Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi. *Competence: Journal of Management Studies*, 14(2), 113–143.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. *Annals of Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, 4.
- Herwina, Y. (2022). The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companie. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 1–8.
- Jarnawansyah, M. (2023). PERTANGGUNGJAWABAN PIDANA BAGI KEPALA DESA YANG MELAKUKAN TINDAK PIDANA PEMILIHAN UMUM MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR 7 TAHUN 2017. *Jurnal TAMBORA*, 7(1), 318–326.
- Mahfud, M. H. (2020). Metode penentuan faktor-faktor keberhasilan penting dalam analisis swot. *AGRISAINTEFIKA: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian*, 3(2), 113–125.
- Setiyorini, E. S., Noorachmat, B. P., & Syamsun, M. (2018). STRATEGI pemasaran produk olahan hasil perikanan pada UMKM Cindy Group. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), 19–28.
- Siregar, F. E. (2020). *Dimensi hukum pelanggaran administrasi pemilu*. Konstitusi Press.
- Umar, S., Man, N., Shuaibu, H., & Saleh, J. M. (2018). The role of competency dimensions and organizational support in climate change advisory service delivery. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), 1076–1091.
- Wargadinata, E. L. (2017). Kualitas Pengukuran Kinerja Organisasi Publik. *Sosiohumaniora*, 19(2), 86–94.