

PENGEMBANGAN KINERJA PENGAWASAN PEMILU MELALUI *LEADERSHIP* DAN KOMPETENSI SDM

Oleh:

¹Rudi Wibowo, ²Imran Syah, ³Aprelia Nur Kumalasari, ⁴Minullah

^{1,3}Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Lamongan
Jl. Plalangan No.KM, RW.02, Wahyu, Plosowahyu, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan,
Jawa Timur 62218

²Program Studi Kewirausahaan Universitas Muhammadiyah Lamongan
Jl. Plalangan No.KM, RW.02, Wahyu, Plosowahyu, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan,
Jawa Timur 62218

⁴Program Studi Manajemen Universitas Abdurachman Saleh, Situbondo
Jl. Pb. Sudirman No.7, Karangasem, Patokan, Kec. Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312

e-mail :rudiw@umla.ac.id¹, imransyah@umla.ac.id², nurkumalasariaprelia@umla.ac.id³,
minullah@unars.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze how the integration of leadership and human resource competencies is implemented within the Election Supervisory Agency (Bawaslu) of East Java Province to improve the effectiveness of election oversight performance. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, non-participatory observation, and institutional document studies. The results show that Bawaslu of East Java Province has systematically implemented the integration of leadership policies and human resource development. This process is implemented through various institutional forums such as plenary leadership meetings, morning roll calls, internal training, and tiered monitoring and evaluation mechanisms. This integration has a positive impact on oversight performance, particularly in terms of reporting consistency, preparedness to deal with disputes, and responsiveness to potential election violations. However, this study also identified challenges such as variations in competency across regions and limitations in training resources.

Keywords: Leadership, HRM Competence, Election Supervision Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana integrasi antara leadership (kepemimpinan) dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dilakukan di lingkungan Bawaslu Provinsi Jawa Timur dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja pengawasan Pemilu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumen kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah menerapkan integrasi antara kebijakan kepemimpinan dan pengembangan SDM secara sistematis. Proses ini terimplementasi melalui berbagai forum kelembagaan seperti rapat pleno pimpinan, apel pagi, pelatihan internal, serta mekanisme monitoring dan evaluasi berjenjang. Integrasi tersebut berdampak positif terhadap kinerja pengawasan, khususnya dalam hal konsistensi pelaporan, kesiapan menghadapi sengketa, dan responsivitas terhadap potensi pelanggaran Pemilu. Namun, penelitian ini juga

menemukan tantangan seperti variasi kompetensi antar daerah dan keterbatasan dalam sumber daya pelatihan.

Kata Kunci: *Leadership*, Kompetensi SDM, Kinerja Pengawasan Pemilu

PENDAHULUAN

Pemilihan umum (pemilu) merupakan pilar utama dalam sistem demokrasi yang berfungsi sebagai sarana partisipasi rakyat dalam menentukan arah leadership nasional dan daerah. Untuk menjamin pelaksanaan pemilu yang jujur, adil, dan demokratis, diperlukan lembaga pengawas yang kuat dan kredibel. Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) sebagai institusi pengawasan pemilu memiliki mandat strategis untuk mengawal integritas proses pemilu di seluruh Indonesia, termasuk di Provinsi Jawa Timur. Namun demikian, pengembangan kinerja pengawasan pemilu tidak hanya bergantung pada regulasi dan prosedur, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas leadership (*leadership*) dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Tantangan pengawasan pemilu semakin kompleks, seiring dengan meningkatnya dinamika politik, teknologi informasi, serta tuntutan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas (Khan et al., 2020).

Dalam penelitian ini, pengembangan *leadership* dipahami sebagai upaya sistematis membangun kapasitas pemimpin di semua tingkatan organisasi Bawaslu untuk mampu memimpin dengan integritas, ketegasan, komunikasi efektif, serta kemampuan mengambil keputusan strategis dalam situasi dinamis dan penuh tekanan. Leadership yang kuat diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang proaktif, responsif terhadap perubahan, serta konsisten dalam menjaga netralitas dan profesionalitas Lembaga (Romi et al., 2022).

Di sisi lain, Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pengawasan adalah Kompetensi. Kompetensi merupakan keterampilan seorang individu dalam melaksanakan tugas yang didasarkan oleh rasa tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan tersebut (Lubis, 2017). Penelitian Wibowo (2021) menyebutkan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bawaslu Provinsi Jawa Timur memiliki struktur organisasi yang mengharuskan pegawainya memiliki kompetensi yang sesuai dengan bagian-bagian/devisi. Kompetensi pegawai bawaslu pertama yang dibutuhkan pengawas pemilu adalah komunikasi khususnya pada bagian hukum, humas data dan informasi. Para pengawas pemilu harus memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dan efisien, mampu berbicara terkait kepemiluan, serta mampu menggunakan media dan sarana komunikasi-kompetensi lain yang harus dimiliki pengawas pemilu di antaranya mampu mengelola emosi, memiliki pemahaman *intrapersonal*, *leadership*, kesadaran sosial, bekerjasama dengan efektif, efisiensi, perencanaan, kesadaran organisasi, integritas, inisiatif, kepercayaan diri, perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas, dan ketelitian kerja, analisis, dan sintesis. Data di atas menunjukkan bahwa setiap tahun Bawaslu Provinsi Jawa Timur rutin melaksanakan kegiatan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Seluruh pegawai diwajibkan mengikuti kegiatan tersebut namun belum semua pegawai dapat mengikuti diklat karena dilakukan secara bertahap berdasarkan kebutuhan jumlah peserta dan anggaran yang tersedia. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam mendukung pengembangan kinerja pengawasan. Kompetensi yang dimaksud tidak hanya terkait dengan pemahaman regulasi kepemiluan, tetapi juga mencakup keterampilan teknis dalam pengumpulan dan analisis data, kemampuan investigatif, penanganan laporan pelanggaran, serta keterampilan dalam menggunakan teknologi informasi dalam mendukung pengawasan. Program-program pelatihan,

workshop, mentoring, dan pengembangan karir menjadi instrumen penting dalam menciptakan pengawas pemilu yang profesional dan adaptif.

Kinerja pengawasan juga bisa disebut sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil yang optimal yang dapat dicapai. Setiap organisasi atau lembaga yang menjalankan program dan selalu mendapatkan panduan tentang cara mencapai tujuannya. Salah satu prasyarat untuk mencapai tujuan tersebut adalah menetapkan dan mengevaluasi kinerja pengawasan. Kinerja seseorang dalam organisasi berdampak pada kemajuan organisasi. Untuk penelitian yang mengukur tingkat keberhasilan kinerja, kinerja ini dipelajari. Kinerja ini dimaksudkan untuk membuat karyawan menyadari tanggung jawab yang dipikul di atas pundaknya, sehingga pimpinan dapat dengan mudah menggerakkan karyawan ke arah tujuan pekerjaan mereka untuk meningkatkan kinerja pengawasan yang diharapkan. Kinerja pengawasan mengacu pada kemampuan badan atau lembaga yang berwenang, seperti Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) di Jawa Timur, untuk memastikan proses pemilu berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, peraturan perundang-undangan, dan etika pemilu. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pencegahan pelanggaran, penindakan terhadap pelanggaran, hingga edukasi pemilu kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan kinerja pengawasan di Bawaslu Provinsi Jawa Timur terdapat bayang-bayang pelanggaran Pemilu ataupun Pilkada. Adapun Jenis pelanggaran atau kecurangan-kecurangan pada pemilihan umum sebagaimana yang diatur dalam Pasal 456 sampai dengan Pasal 466 undang undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum salah satunya adalah pelanggaran kode etik bagi pegawai atau petugas Bawaslu Provinsi Jawa Timur yang melakukan kinerja pengawasan. Pelanggaran kode etik penyelenggara pemilu, merupakan pelanggaran terhadap etika penyelenggara pemilihan yang berpedoman pada sumpah dan/atau janji sebelum menjalankan tugas sebagai penyelenggara pemilihan. Dua poin penting yang harus menjadi perhatian penyelenggaraan pemilu adalah memfasilitasi pemilih dalam menggunakan haknya dan memfasilitasi peserta pemilu dengan adil (Ade Putra et al., 2022). Penelitian yang dilakukan (Bidja, 2022) dengan judul fungsi pengawasan partisipatif dalam mewujudkan pemilu demokratis tahun 2024 hasil penelitian menjelaskan pelibatan Masyarakat dengan pengawasan partisipatif memegang peranan penting secara strategis saat pembentukan hukum yang responsif dengan melakukan pengawasan di tingkat lapangan guna terwujudnya pemilu demokratis tahun 2024. Adapun penelitian yang dilakukan peneliti sama-sama mengkaji mewujudkan Pemilu Demokratis. Namun yang peneliti lakukan lebih spesifik kepada upaya pengawasan yang telah dilakukan Bawaslu (Diniyanto & Sutrisno, 2022).

Berdasarkan fenomena diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa ada keterkaitan antara kinerja pengawasan dengan leadership, Kompetensi dan pelanggaran kode etik di Bawaslu Provinsi Jawa Timur. Sehubungan dengan hal itu maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih jauh terhadap Leadership, kompetensi dan pelanggaran kode etik dengan Kinerja pengawasan Karyawan Bawaslu Provinsi Jawa Timur dengan judul penelitian “Pengembangan Kinerja Pengawasan Pemilu Melalui *Leadership* Dan Kompetensi Sumber Daya manusia di Bawaslu Provinsi Jawa Timur”. Sesuai dengan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja pengawasan pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur.
2. Mengkaji strategi *leadership* di lingkungan Bawaslu dalam meningkatkan kinerja pengawasan.
3. Menganalisis upaya pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung kinerja pengawasan pemilu.

4. Mengidentifikasi tantangan serta merumuskan solusi strategis dalam penguatan *leadership* dan kompetensi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pengawasan pemilu.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori Agensi (*Agency Theory*) Teori keagenan menjelaskan tentang adanya hubungan yang terdiri dari dua pihak dalam suatu organisasi dimana satu pihak berperan sebagai agent dan pihak lainnya sebagai principal dan menjelaskan tentang latar belakang terjadinya peristiwa pada organisasi. Teori Agensi (*Agency Theory*) adalah sebuah kerangka berpikir yang sangat relevan untuk menganalisis hubungan di mana satu pihak (disebut principal) mendelegasikan tugas atau pengambilan keputusan kepada pihak lain (disebut agent). Teori agensi dapat mendukung auditor dalam mempelajari konflik kepentingan yang muncul serta berusaha mampu untuk mengurangi konflik kepentingan yang ada diantara agent dan principal. Teori ini berfokus pada bagaimana kedua belah pihak, yang diasumsikan bertindak atas dasar kepentingan pribadi dan memiliki informasi yang tidak simetris, dapat bekerja sama secara efektif. Principal menginginkan pengembalian yang sebesar-besarnya dan secepatnya atas investasi yang mereka tanamkan pada perusahaan, sedangkan agen menginginkan kepentingannya diakomodir dengan pemberian kompensasi/ bonus/insentif yang memadai dan sebesar-besarnya atas kinerjanya (Hillberg Jarl, 2024). Penerapan Teori Keagenan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Principal: Bawaslu Provinsi Jawa Timur adalah *principal*. Sebagai lembaga pengawas Pemilu, Bawaslu memiliki tujuan utama untuk memastikan proses Pemilu berjalan jujur, adil, dan berintegritas. Mereka memiliki wewenang dan tanggung jawab atas keseluruhan proses pengawasan.
2. Agent: Sumber Daya Manusia (SDM) pengawas Pemilu (termasuk pengawas di tingkat provinsi, kabupaten/kota) adalah *agent*. Mereka adalah individu-individu yang diberi mandat dan didelegasikan tugas operasional pengawasan di lapangan oleh Bawaslu.

Kinerja Pengawasan

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Menurut (Lucky O.H. Dotulong, 2021) mengartikan kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified jobfunction or activity during a specified time period*”. (Suyadi Prawirosentono (2020:2)) mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

(Bidja, 2022) menyatakan bahwa pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Menurut Harianto et al., (2020) mengemukakan bahwa kinerja pengawasan adalah salah satu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja pada rencana agar dapat merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah terjadi suatu penyimpangan dan

mengukur seberapa besar penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa segala tugas yang diemban telah dilakukan seefektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Leadership

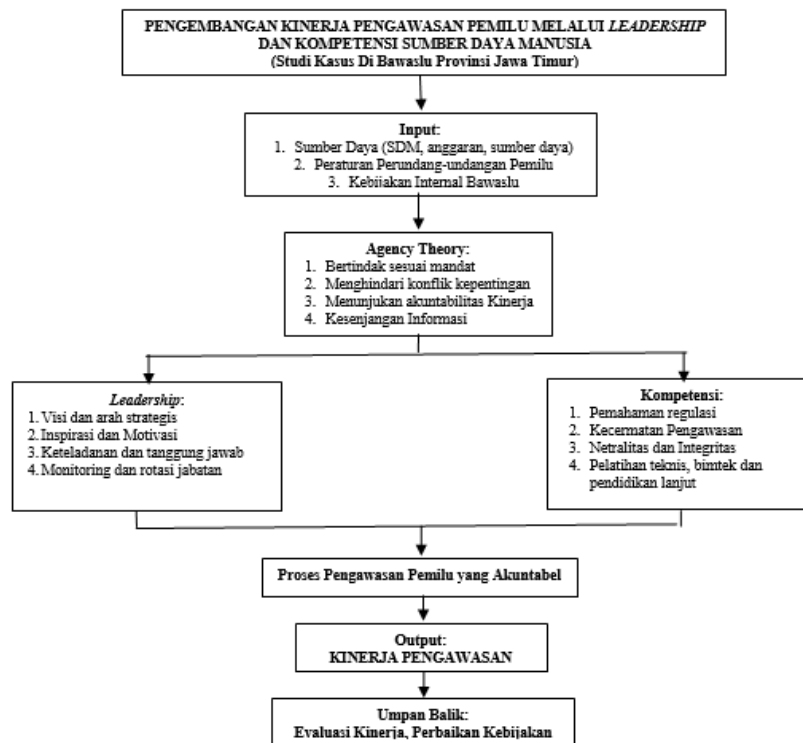
Leadership merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi kepada orang lain agar dapat melakukan suatu usaha dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Selanjutnya menurut (Sugiono & Lumban Tobing, 2021), *leadership* adalah proses untuk mendorong orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan, serta proses untuk mendukung upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu menurut Priyasmimana et al. (2023) *leadership* adalah kemampuan dan sifat seseorang untuk dapat mempengaruhi, mengajak kerjasama, dan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut Wibowo (2016). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers* (Samsuni, 2018).

Kerangka Pemikiran

Variabel dalam judul ini menggunakan dua variabel bebas (X) dan variabel terkait (Y). Variabel X yaitu *Leadership* dan Kompetensi, dan variabel Y Kinerja Pengawasan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan model kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1 Model Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil tempat di Bawaslu Provinsi Jawa Timur yang berada di Surabaya, Jawa Timur, dengan peran strategis melayani seluruh kabupaten/kota di Provinsi ini. Selain itu, terdapat kantor cabang di tingkat kabupaten/kota dan kecamatan yang membantu pelaksanaan tugas pengawasan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu proses ilmiah sistematis yang melibatkan pengumpulan data, mengkategorikannya, dan kemudian mendeskripsikan dan menafsirkan data yang diperoleh dari wawancara, diskusi informal, observasi, dan dokumentasi (Fiantika et al., 2022). Dalam (Sugiyono, 2022) penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti merupakan instrumen kunci. Metode kualitatif deskriptif difokuskan pada permasalahan atas dasar fakta yang dilaksanakan dengan pengamatan dalam bentuk observasi, wawancara, dan juga dokumentasi (Asiah & Lutfiyana, 2024).

Pada penelitian ini, peneliti memilih informan menggunakan metode purposive, yaitu teknik pengambilan sampel dari sumber data ini dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria tertentu. Informan dipilih khususnya mereka yang memiliki pemahaman mendalam dan penguasaan terhadap informasi yang relevan dengan topik penelitian atau mereka yang dianggap memiliki wawasan lebih mengenai topik serta sasaran yang ingin dicapai oleh peneliti. Informan pada penelitian ini yaitu pegawai di Bawaslu provinsi Jawa Timur antar lain :

- a. Perwakilan 4 orang dari pihak kepala bidang pengawasan Bawaslu Jawa Timur.
- b. Perwakilan 5 orang dari pihak bidang pengawasan Bawaslu Jawa Timur.
- c. Perwakilan 4 orang dari pihak staff bidang pengawasan.
- d. Perwakilan pimpinan komisioner Bawaslu level kabupaten/kota

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Pengawasan Pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

a. Efektivitas kinerja pengawasan pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur.

Efektivitas kinerja pengawasan pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur selama periode kepemimpinan saat ini dapat dinilai dari berbagai aspek strategis, mulai dari peningkatan kapasitas pengawas, ketepatan penanganan pelanggaran, hingga keberhasilan menjalin kemitraan dengan pemangku kepentingan. Beberapa poin berikut menggambarkan kondisi dan capaian yang menonjol dinyatakan oleh Informan 01:

“Sangat efektif efisien karena semua keputusan, rencana kegiatan, dan finalisasi serta evaluasi disampaikan pada forum pleno pimpinan.” (IN:01, 03 Juni 2025)

Menurut Informan 01 selaku kepala bagian di Bawaslu Provinsi Jawa Timur menyatakan bahwa kinerja pengawasan sangat efektif dan efisien, hal ini menunjukkan praktik tata kelola organisasi yang terstruktur dan kolektif di lingkungan Bawaslu Provinsi Jawa Timur. Seluruh proses pengambilan keputusan tidak dilakukan secara individu, tetapi dibahas secara bersama-sama oleh pimpinan melalui forum pleno. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 04, yang menyatakan:

“Kinerja Pengawasan berjalan efektif sesuai dengan visi dan misi lembaga.” (IN:04, 4 Juni 2025)

Pernyataan informan 04 ini memperkuat ungkapan sebelumnya mengenai peran kepemimpinan dalam efektivitas kinerja pengawasan Bawaslu Provinsi Jawa Timur. Pernyataan ini menggambarkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan Pemilu oleh Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah berjalan secara terarah, terukur, dan

konsisten dengan visi dan misi kelembagaan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kinerja pengawasan Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah sejalan dan seirama dengan arah strategis lembaga, baik dalam hal nilai-nilai demokrasi, integritas, partisipasi publik, maupun penegakan hukum Pemilu. Ini mencerminkan pengelolaan organisasi yang efektif dan berkomitmen pada tujuan kelembagaan.

b. Standar dan indikator efektivitas kinerja pengawasan pemilu telah diterapkan di Bawaslu Provinsi

Penerapan standar dan indikator kinerja yang sistematis, pengawasan Pemilu di Jawa Timur berjalan tidak hanya sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai instrumen penguatan demokrasi. Hal ini mencerminkan komitmen Bawaslu dalam menjadikan proses Pemilu lebih adil, transparan, dan partisipatif. Bawaslu Provinsi Jawa Timur secara sistematis telah menerapkan standar kinerja dan indikator efektivitas dalam menjalankan tugas pengawasan Pemilu. Langkah ini dilakukan untuk menjamin bahwa pengawasan yang dilaksanakan tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berdampak nyata terhadap keadilan dan integritas Pemilu. Berikut adalah pernyataan dari kepala bagian salah satu peran dalam Bawaslu:

“Standart dan indikator kinerja pengawasan berdasarkan dari hasil pengawasan antara lain, form A, saran perbaikan telah tersimpan dengan sempurna mulai jajaran PTPS,PKD,Panwascam, Bawaslu Kab Kota hingga Bawaslu Provinsi Jatim di Rumah Data.” (IN:01, 03 Juni 2025)

Dengan tugas kepala bagian yang mengharuskan peran untuk menerjemahkan arahan pemimpin, memahami, dan memotivasi anggota tim agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya, informan 01 menyatakan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah melaksanakan pengelolaan hasil pengawasan secara sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik menggunakan instrumen digitalisasi melalui platform Rumah Data. Hal ini menjadi bagian penting dalam penerapan standar dan indikator kinerja pengawasan yang akuntabel dan transparan.

Bentuk konkret standar dan indikator kinerja yang diacu berasal dari Form A Pengawasan yang merupakan formulir utama yang diisi oleh jajaran pengawas Pemilu (PTPS, PKD, Panwascam) untuk mendokumentasikan hasil pengawasan di lapangan terhadap setiap tahapan Pemilu. Selain itu Saran Perbaikan yang berisi rekomendasi pengawas atas pelanggaran atau potensi pelanggaran yang terjadi di lapangan, disampaikan secara tertulis kepada penyelenggara Pemilu lainnya (KPU atau jajarannya) untuk segera ditindaklanjuti.

Leadership di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

a. Penguatan *leadership* di jajaran pengawas pemilu untuk menunjang efektivitas pengawasan

Penguatan *leadership* atau kepemimpinan di jajaran pengawas Pemilu merupakan strategi penting yang dijalankan Bawaslu Provinsi Jawa Timur untuk menjamin efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan di seluruh tahapan Pemilu. *Leadership* yang kuat tidak hanya dibutuhkan di tingkat provinsi, tetapi juga secara berjenjang hingga ke Panwaslu Kecamatan, Pengawas Kelurahan/Desa (PKD), hingga Pengawas TPS (PTPS). Penguatan *leadership* di jajaran pengawas Pemilu adalah faktor kunci keberhasilan Bawaslu Jawa Timur dalam menciptakan pengawasan yang efektif, responsif, dan kredibel. Dengan membekali para pengawas dengan kepemimpinan yang adaptif dan berintegritas, Bawaslu tidak hanya menjalankan mandat pengawasan, tetapi juga memperkuat demokrasi substansial di tingkat lokal dan nasional. Berikut adalah pernyataan dari kepala bagian salah satu peran dalam Bawaslu:

“Seminggu sekali diadakan rapat pleno pimpinan dan dibahas semua program kerja serta penguatan kelembagaan. Maka tercipta iklim kerja yang tepat, cepat responsif.” (IN:01, 03 Juni 2024)

Pernyataan Informan 01 menegaskan bahwa rapat pleno pimpinan mingguan merupakan mekanisme strategis yang diterapkan Bawaslu Provinsi Jawa Timur untuk menjaga kesinambungan koordinasi, konsistensi arah kebijakan, serta respons cepat terhadap dinamika pengawasan Pemilu. Melalui forum ini, seluruh pimpinan memiliki ruang untuk membahas program kerja secara terbuka, menyelaraskan kebijakan antar divisi, dan memperkuat kelembagaan secara menyeluruh.

Langkah penguatan *leadership* di Bawaslu Jawa Timur dengan melakukan pelatihan kepemimpinan berjenjang. Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, komunikasi strategis, serta pengambilan keputusan. Pelatihan ini diselenggarakan secara berkala oleh Bawaslu Provinsi melalui Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Leadership Development Training. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 02, yang menyatakan:

“Penguatan *leadership* di jajaran pengawas pemilu di berikan pembekalan secara berjenjang.” (IN:02, 3 Juni 2025)

Pernyataan informan 02 ini menegaskan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur memiliki strategi sistematis untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan (*leadership*) di semua jenjang pengawas Pemilu, dari provinsi hingga tingkat TPS. Strategi tersebut diwujudkan dalam bentuk pembekalan berjenjang, yakni pelatihan dan penguatan kapasitas yang diberikan secara bertingkat, sesuai dengan level tanggung jawab masing-masing jajaran pengawas. Pembekalan *leadership* secara berjenjang adalah fondasi penting dalam menciptakan pengawasan Pemilu yang tidak hanya patuh pada regulasi, tetapi juga tangguh, adaptif, dan responsif terhadap tantangan lapangan. Dengan strategi ini, Bawaslu Jawa Timur berhasil memperkuat kualitas SDM pengawas sebagai pemimpin di wilayah tugasnya masing-masing.

b. Strategi atau program apa yang telah Bawaslu Jawa Timur lakukan untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan di lingkungan internal.

Untuk menciptakan organisasi pengawas Pemilu yang kuat, responsif, dan profesional, Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah menjalankan berbagai strategi dan program pengembangan kualitas kepemimpinan (*leadership development*) di lingkungan internalnya. Upaya ini diarahkan agar setiap jajaran, dari provinsi hingga kecamatan, mampu menjalankan tugas pengawasan secara visioner, tegas, dan berintegritas tinggi. Bawaslu Jawa Timur secara rutin menyelenggarakan bimbingan teknis (Bimtek) kepemimpinan dan pengawasan bagi anggota Bawaslu kabupaten/kota dan Panwascam. Bawaslu Jawa Timur juga melakukan pelatihan *soft skill* kepemimpinan, termasuk manajemen konflik, komunikasi publik, dan pengambilan Keputusan dan *Training of Trainers* (ToT) untuk melatih pimpinan divisi menjadi fasilitator di daerahnya masing-masing.

Bawaslu Jawa Timur tidak hanya menjalankan pengawasan teknis, tetapi juga membangun lingkungan internal yang kondusif untuk tumbuhnya pemimpin-pemimpin pengawas Pemilu yang tangguh dan berintegritas. Melalui berbagai strategi dan program, pengembangan kepemimpinan menjadi bagian integral dalam penguatan kelembagaan jangka panjang. Berikut adalah pernyataan dari kepala bagian salah satu peran dalam Bawaslu:

“Melalui rapat pleno pimpinan, *staff meeting*, serta apel senin pagi rutin yang dilaksanakan dengan semua unsur baik komisioner dan sekretariat maka cemistery terbentuk dalam melaksanakan tugas tugas sesuai tusi maupun antar divisi

sehingga menghasilkan kegiatan yang terencana terstruktur sistematis.” (IN:01, 03 Juni 2024)

Pernyataan informan 01 menegaskan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur membangun kekuatan organisasi bukan hanya melalui sistem kerja formal, tetapi juga dengan menciptakan kekompakan dan harmoni kerja (*chemistry*) di antara komisioner dan jajaran sekretariat. Hal tersebut dilakukan melalui forum-forum koordinasi dan komunikasi rutin, yakni rapat pleno pimpinan, pertemuan staf (*staff meeting*), dan apel Senin pagi antar divisi, dan memperkuat kelembagaan secara menyeluruh.

c. Kepemimpinan (leadership) mempengaruhi efektivitas pengawasan pemilu di tingkat kabupaten/kota

Kepemimpinan yang dijalankan oleh jajaran pimpinan Bawaslu Provinsi Jawa Timur berperan penting dalam menentukan arah, kualitas, dan ketegasan pengawasan Pemilu di seluruh wilayah kabupaten/kota. Sebagai lembaga pengawasan dengan struktur berjenjang, gaya kepemimpinan dan kebijakan strategis di tingkat provinsi akan secara langsung berdampak terhadap koordinasi, kecepatan respons, dan kualitas pengambilan keputusan di tingkat bawah. Kepemimpinan yang kuat dan konsisten dari Bawaslu Provinsi Jawa Timur merupakan faktor strategis dalam memastikan bahwa pengawasan Pemilu di tingkat kabupaten/kota berjalan efektif, profesional, dan sesuai mandat undang-undang. Pengaruh ini tercermin melalui pembinaan, koordinasi, pembagian peran, serta penanaman nilai yang berkelanjutan. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 05, yang menyatakan:

“Kepemimpinan dalam model pengawasan Pemilu seperti Bawaslu sekarang ini sangat menentukan efektifitas pengawasan Pemilu. Semakin tinggi hierarki pengawas maka pengaruh kepemimpinan akan semakin menentukan berkualitas tidaknya kebijakan, strategi, inovasi dan efektifitas pola - pola pengawasan yang akan dilakukan dilapangan oleh Pengawas Pemilu tingkat di Bawahnya. Kempemimpinan dalam lembaga pengawas pemilu (Behind Table) akan menentukan konsep dan langkah apa yang harus dilakukan oleh Pengawas Pemilu (Off Set)..” (IN:05, 3 Juni 2025)

Pernyataan informan 05 ini menekankan bahwa peran kepemimpinan dalam struktur kelembagaan Bawaslu terutama di tingkat provinsi seperti Bawaslu Jawa Timur merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan pengawasan Pemilu secara keseluruhan. Dalam konteks model pengawasan yang berjenjang, kepemimpinan di tingkatan atas (*behind the table*) berperan sebagai pusat kendali kebijakan, strategi, dan inovasi, yang akan sangat menentukan kinerja operasional pengawasan di lapangan (*off set*) yang dilakukan oleh jajaran di tingkat kabupaten/kota, Panwascam, PKD, hingga PTPS.

Kompetensi Sumber Daya Manusia di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

a. Program pelatihan atau pengembangan kompetensi yang diinisiasi oleh Bawaslu Provinsi untuk meningkatkan kapasitas SDM pengawas.

Sebagai lembaga pengawas Pemilu yang memiliki tugas strategis menjaga integritas demokrasi, Bawaslu Provinsi Jawa Timur berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengawas di seluruh tingkatan, mulai dari tingkat provinsi hingga pengawas TPS. Untuk itu, berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi diinisiasi secara terencana dan berjenjang. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang diinisiasi Bawaslu Provinsi Jawa Timur merupakan pilar penting dalam menciptakan pengawas Pemilu yang andal, cakap hukum, tanggap teknologi, dan memiliki integritas tinggi. Inisiatif ini menjadi fondasi keberhasilan

Bawaslu dalam menjalankan tugas pengawasan secara efektif dan kredibel. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 04, yang menyatakan:

“Program pelatihan dan pengembangan kompetensi mengikuti agenda dari bawaslu Republik Indonesia.” (IN:04, 4 Juni 2025)

Pernyataan informan 04 menunjukkan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur menjalankan program pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM pengawas dengan merujuk langsung pada agenda nasional yang ditetapkan oleh Bawaslu Republik Indonesia (RI). Hal ini merupakan bagian dari upaya menjaga keseragaman standar kompetensi dan kualitas pelaksanaan pengawasan di seluruh wilayah Indonesia.

b. Bidang kompetensi untuk diperkuat dalam rangka menghadapi dinamika pemilu

Dalam menghadapi dinamika Pemilu yang semakin kompleks baik dari sisi regulasi, teknologi, aktor politik, maupun partisipasi publik Bawaslu Provinsi Jawa Timur perlu memperkuat bidang-bidang kompetensi tertentu secara strategis dan terukur. Penguatan kompetensi ini ditujukan agar pengawas Pemilu mampu merespons tantangan secara cepat, tepat, dan profesional dalam menjaga integritas proses demokrasi. Penguatan kompetensi di bidang hukum, digitalisasi pengawasan, manajemen konflik, komunikasi publik, dan kepemimpinan kelembagaan merupakan prioritas krusial bagi Bawaslu Provinsi Jawa Timur dalam menghadapi Pemilu yang semakin kompleks. Dengan penguatan ini, pengawas Pemilu akan lebih siap menjaga kualitas demokrasi dan menjawab tantangan pengawasan secara terukur dan bermartabat. Berikut adalah pernyataan dari kepala bagian salah satu peran dalam Bawaslu:

“Bidang kompetensi yang paling krusial perlu dilakukan adalah kompetensi teknis pengawasan, penanganan pelanggaran, penyelesaian sengketa & pemberian keterangan tertulis di MK.” (IN:01, 03 Juni 2024)

Pernyataan Informan 01 menegaskan bahwa dalam menghadapi tantangan Pemilu yang semakin kompleks dan dinamis, Bawaslu Provinsi Jawa Timur menempatkan penguatan kompetensi teknis sebagai prioritas utama. Kompetensi ini mencakup kemampuan dalam melakukan pengawasan tahapan Pemilu secara langsung, menangani pelanggaran, menyelesaikan sengketa proses, serta menyusun dan menyampaikan keterangan tertulis di Mahkamah Konstitusi (MK) sebagai bagian dari proses hukum konstitusional.

c. Kompetensi SDM pengawas pemilu di lingkungan Bawaslu Kabupaten/Kota di Jawa Timur

Kompetensi SDM pengawas Pemilu di lingkungan Bawaslu Kabupaten/Kota se-Jawa Timur merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pengawasan tahapan Pemilu yang bersih, adil, dan demokratis. Jawa Timur sebagai salah satu provinsi terbesar di Indonesia, memiliki tantangan pengawasan yang kompleks dan dinamis, sehingga kompetensi pengawas Pemilu harus mencakup aspek teknis, etik, manajerial, serta kemampuan adaptif terhadap teknologi dan dinamika sosial politik. Kompetensi SDM pengawas Pemilu di Bawaslu kabupaten/kota di Jawa Timur sudah memiliki dasar yang cukup, namun masih membutuhkan peningkatan dalam hal teknis pengawasan, etika profesi, literasi hukum Pemilu, penguasaan teknologi, serta kemampuan dokumentasi pelanggaran secara sistematis. Untuk itu, pengembangan SDM harus terus dilakukan melalui pendekatan berkelanjutan dan berbasis kebutuhan riil di lapangan. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 05, yang menyatakan:

“Kompetensi SDM Pengawas Pemilu di tingkat Bawaslu Kabupaten/Kota sangat variatif dimana ada yang memiliki pengalaman sebagai penyelenggara pemilu dimana sudah memiliki pengetahuan yang cukup untuk menjadi pengawas dan juga masih ada SDM Pengawas Pemilu yang secara kapabilitas dan kapasitas yang masih rendah. Sesuatu yang mahfum karena untuk menjadi Pengawas

Pemilu tidak ada persyaratan minimal pendidikan formal kepemiluan maupun pengalaman sebagai penyelenggara. Selain itu juga tidak semua pengawas Pemilu yang memiliki latar belakang pendidikan Hukum, Tata Negara maupun ilmu Pemerintahan.” (IN:05, 3 Juni 2025)

Integrasi *Leadership* dan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

a. Sistem monitoring dan evaluasi (Monev) terhadap hasil pelatihan dan peningkatan kompetensi.

Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM pengawas, Bawaslu Provinsi Jawa Timur menerapkan sistem monitoring dan evaluasi (Monev) secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Sistem ini menjadi instrumen penting untuk menilai sejauh mana materi pelatihan diinternalisasi, diterapkan, dan berdampak pada kinerja pengawasan Pemilu di berbagai tingkatan. Sistem monitoring dan evaluasi hasil pelatihan di Bawaslu Provinsi Jawa Timur merupakan pilar penting dalam memastikan bahwa setiap kegiatan peningkatan kompetensi benar-benar berdampak terhadap kemampuan kerja, kualitas pengawasan, dan efektivitas kelembagaan. Monev bukan hanya pengukuran administratif, tetapi strategi peningkatan mutu SDM yang berkelanjutan. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Informan 01, yang menyatakan:

“Sistem monev dilaksanakan secara berjenjang melalui struktur yg ada di Bawaslu. Terhadap komisioner kabko, monev dilakukan oleh komisioner provinsi. Demikian pula di jajaran sekretariat. Hasil monev disampaikan melalui pleno utk mendapatkan arah kebijakan perbaikan pelatihan & peningkatan kompetensi tersebut.” (IN:01, 3 Juni 2025)

Pernyataan informan 01 menegaskan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur menerapkan sistem monitoring dan evaluasi (monev) secara berjenjang, berdasarkan struktur organisasi yang fungsional dan hierarkis. Sistem ini dirancang untuk menilai secara periodik efektivitas pelatihan dan peningkatan kompetensi di semua level pengawas Pemilu dari tingkat provinsi hingga kabupaten/kota, baik pada unsur komisioner maupun sekretariat.

b. Bawaslu Provinsi mengintegrasikan pengembangan *leadership* dan peningkatan kompetensi SDM dalam satu kerangka kebijakan kelembagaan

Bawaslu Provinsi Jawa Timur dalam menjalankan fungsi pengawasan Pemilu secara profesional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pengawas, tetapi juga oleh kekuatan kepemimpinan di semua tingkatan. Oleh karena itu, Bawaslu Jawa Timur mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan (*leadership*) dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) ke dalam satu kerangka kebijakan kelembagaan yang sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan. Dengan menyatukan pengembangan *leadership* dan peningkatan kompetensi ke dalam satu kerangka kebijakan kelembagaan, Bawaslu Provinsi Jawa Timur membangun fondasi kuat dalam pengelolaan SDM yang modern dan terukur, yang berorientasi pada efektivitas pengawasan serta keberlanjutan kelembagaan. Berikut adalah pernyataan dari kepala bagian salah satu peran dalam Bawaslu:

“Hal dimaksud menjadi fokus dan perhatian utama Pimpinan Bawaslu Provinsi Jawa Timur dengan selalu mengarahkan terwujudnya kolektif kolegal baik tingkat provinsi maupun Kabupaten/ Kota.” (IN:03, 04 Juni 2024)

Pernyataan Informan 03 menegaskan Bawaslu Provinsi Jawa Timur menyusun kebijakan kelembagaan yang menggabungkan dua aspek penting yaitu pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) dan peningkatan kompetensi sumber daya

manusia (SDM) ke dalam satu kesatuan sistem pengelolaan kelembagaan yang terstruktur. Kebijakan ini bukan dilakukan secara parsial, melainkan sebagai pendekatan terpadu untuk membentuk pengawas Pemilu yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan dalam menjalankan fungsi strategis kelembagaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana *leadership* dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) berperan dalam mengembangkan kinerja pengawasan Pemilu, dengan fokus pada konteks kelembagaan Bawaslu Provinsi Jawa Timur. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dinamika internal kelembagaan, pengalaman empirik para pengawas, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan. Dalam perspektif Teori Agensi (Agency Theory), Bawaslu Provinsi Jawa Timur dapat diposisikan sebagai *agent* yang menjalankan mandat dari *principal* yaitu rakyat dan undang-undang untuk memastikan Pemilu berlangsung secara jujur, adil, dan demokratis. Teori ini menekankan pentingnya hubungan delegasi tugas dan kepercayaan antara pihak yang memberi mandat (*principal*) dan pelaksana (*agent*).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *leadership* di Bawaslu Provinsi Jawa Timur berperan sebagai pengarah strategi kelembagaan, penentu arah kebijakan pengawasan, dan pembina langsung terhadap jajaran pengawas di kabupaten/kota. Dalam kerangka Agency Theory, *leadership* berfungsi sebagai mekanisme pengendali untuk mengurangi asimetri informasi dan potensi *moral hazard* di antara pengawas Pemilu tingkat bawah.

Kompetensi SDM pengawas, baik dari aspek teknis, etik, maupun digital, merupakan sumber daya kunci dalam meningkatkan kredibilitas dan efektivitas agensi. Studi ini menemukan bahwa terdapat variasi kompetensi antar wilayah di Jawa Timur, yang berdampak pada kualitas pengawasan. Kinerja pengawasan Pemilu yang optimal terbentuk ketika kepemimpinan dan kompetensi SDM diintegrasikan dalam satu kebijakan kelembagaan yang sistemik. Temuan dari Bawaslu Jawa Timur menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan, peningkatan kompetensi teknis, dan penguatan nilai etik dilakukan secara simultan dan berjenjang.

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan kinerja pengawasan Pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur tidak bisa dilepaskan dari kekuatan kepemimpinan dan kualitas SDM sebagai elemen kunci dalam hubungan agensi. Dengan pendekatan Teori Agensi, dapat disimpulkan bahwa upaya Bawaslu dalam membangun kepemimpinan yang visioner dan SDM yang kompeten merupakan bentuk nyata dari mekanisme pengendalian dan pertanggungjawaban publik (*accountability mechanism*) dalam pelaksanaan fungsi agensinya sebagai pengawas Pemilu.

1. Kinerja Pengawasan Pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

Bawaslu Provinsi Jawa Timur memiliki peran strategis dalam mengawal proses demokrasi di wilayah dengan jumlah pemilih terbesar kedua di Indonesia. Berdasarkan hasil temuan, kinerja pengawasan secara umum dinilai cukup efektif, ditandai dengan indikator sebagai berikut:

- a. Pengawasan dilakukan secara sistematis dan berbasis tahapan.
- b. Seluruh jajaran telah memiliki pemahaman dasar terhadap tugas, wewenang, dan kewajiban pengawasan.
- c. Forum rapat pleno pimpinan menjadi pusat koordinasi utama dalam pengambilan keputusan.
- d. Sistem pelaporan (seperti Form A, saran perbaikan, dan dokumentasi) telah tertata di

dalam Rumah Data.

Kepemimpinan menjadi motor penggerak koordinasi dan penyusunan strategi. Pemimpin di Bawaslu Provinsi dinilai visioner, responsif, dan mampu mengelola dinamika internal serta hubungan eksternal secara efektif. Hal ini mendorong terbentuknya iklim kerja yang adaptif dan solid. Kompetensi pengawas di tingkat provinsi relatif tinggi, namun terdapat variasi di tingkat kabupaten/kota. Pelatihan dan peningkatan kapasitas secara berkala menjadi strategi penting untuk menjaga kualitas pengawasan. Pelaksanaan rapat pleno mingguan, apel rutin, dan penggunaan teknologi pelaporan seperti Siwaslu memperkuat fungsi kontrol internal. Selain itu, sistem dokumentasi terpusat di Rumah Data membantu menjaga akuntabilitas hasil pengawasan.

Berdasarkan temuan dan analisis, dapat disimpulkan bahwa kinerja pengawasan Pemilu oleh Bawaslu Provinsi Jawa Timur tergolong efektif, terutama di tingkat provinsi. Hal ini tidak terlepas dari peran leadership, kesiapan SDM, sistem pelaporan yang baik, serta konsistensi dalam evaluasi internal. Meski demikian, tantangan masih muncul di aspek ketimpangan kapasitas antarwilayah dan pengaruh eksternal terhadap independensi pengawasan.

2. *Leadership* di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

Dalam upaya meningkatkan efektivitas pengawasan Pemilu, peran *leadership* (kepemimpinan) di Bawaslu Provinsi Jawa Timur memegang posisi sentral. Kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural, melainkan sebagai kekuatan strategis yang mengarahkan, mengelola, dan mengintegrasikan semua sumber daya agar tujuan kelembagaan tercapai. Pada konteks pengawasan Pemilu, kepemimpinan menentukan bagaimana strategi pengawasan dirumuskan, bagaimana koordinasi antarlevel dijalankan, dan bagaimana respon kelembagaan diambil terhadap dinamika politik yang kompleks.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Bawaslu Provinsi Jawa Timur memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Visioner, dengan orientasi terhadap penguatan kelembagaan dan peningkatan kualitas demokrasi.
- b. Kolektif-kolegial, tercermin dalam rapat pleno yang dilakukan rutin tiap minggu untuk membahas program, evaluasi, dan arah kebijakan.
- c. Adaptif dan responsif, terbukti dari kemampuan menyikapi dinamika pemilu di daerah-daerah yang berisiko tinggi secara cepat dan terukur.
- d. Berorientasi pada pembinaan, melalui pelatihan, pengawasan berjenjang, dan penguatan kapasitas pengawas di kabupaten/kota.

Dalam perspektif manajemen publik, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Bawaslu Jatim tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif dan kolaboratif. Beberapa strategi kepemimpinan yang terbukti efektif dalam konteks Bawaslu Jawa Timur antara lain:

- a. Rapat pleno mingguan sebagai forum pengambilan keputusan strategis dan konsolidasi lintas divisi.
- b. Apel rutin dan staff meeting sebagai sarana komunikasi, evaluasi, dan pembinaan kedisiplinan serta integritas ASN dan non-ASN.
- c. Pendekatan koordinatif kepada kabupaten/kota dalam bentuk kunjungan lapangan, pelatihan, serta pengawasan langsung.
- d. Pemberdayaan divisi dan struktur fungsional, memberikan ruang inisiatif pada masing-masing divisi untuk berinovasi.

Meskipun kepemimpinan di Bawaslu Jatim tergolong kuat, masih terdapat tantangan struktural dan kultural. Variasi kapasitas dan karakter pengawasan di tingkat

kabupaten/kota cukup tinggi. Tekanan politik lokal yang kadang menghambat independensi dan keberanian pengambilan tindakan. Selain itu perluasan tugas kelembagaan, yang membutuhkan adaptasi cepat dan manajemen beban kerja secara efektif. *Leadership* di Bawaslu Provinsi Jawa Timur terbukti menjadi faktor krusial dalam membangun arah, struktur, dan budaya kerja pengawasan yang kuat dan adaptif. Kepemimpinan yang kolektif, komunikatif, dan transformatif tidak hanya berdampak pada efektivitas pengawasan Pemilu di tingkat provinsi, tetapi juga turut memengaruhi performa kelembagaan Bawaslu di tingkat kabupaten/kota. Dengan penguatan kapasitas kepemimpinan yang berkelanjutan, Bawaslu Jawa Timur berpotensi menjadi model tata kelola pengawasan Pemilu yang modern, responsif, dan berintegritas.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam menentukan kualitas kinerja kelembagaan, termasuk dalam konteks pengawasan Pemilu. Di Bawaslu Provinsi Jawa Timur, kompetensi SDM menjadi salah satu penopang utama dalam menjalankan mandat konstitusional sebagai lembaga pengawas Pemilu. Pembahasan ini berfokus pada sejauh mana kompetensi SDM mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan, tantangan yang dihadapi, serta upaya yang telah dilakukan untuk peningkatan kapasitas. Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi SDM di Bawaslu Provinsi Jawa Timur menunjukkan profil sebagai berikut:

- a. SDM di tingkat provinsi sebagian besar telah memiliki pengalaman kepemiluan, baik sebagai pengawas maupun penyelenggara sebelumnya.
- b. Memiliki kemampuan teknis dasar dalam pengawasan tahapan Pemilu, penanganan pelanggaran, dan penyusunan laporan.
- c. Didukung dengan disiplin organisasi, loyalitas kelembagaan, serta komitmen terhadap integritas dan netralitas.

Namun demikian, kualitas kompetensi SDM di tingkat kabupaten/kota sangat bervariasi, tergantung pada latar belakang pendidikan, pengalaman, serta dukungan pelatihan yang diterima. Penelitian ini mengklasifikasikan kompetensi SDM ke dalam empat dimensi utama:

a. Kompetensi Teknis

Mengacu pada kemampuan SDM dalam memahami regulasi Pemilu, prosedur pengawasan, penanganan pelanggaran, dan penyelesaian sengketa. Sebagian besar pengawas di tingkat provinsi telah menguasai aspek ini, namun pengawas di tingkat bawah masih memerlukan pendalaman dan praktik lapangan.

b. Kompetensi Etik

Melibatkan pemahaman nilai-nilai integritas, netralitas, dan profesionalisme dalam menjalankan fungsi pengawasan. Bawaslu Jawa Timur secara rutin mengingatkan pentingnya etika kelembagaan melalui pelatihan dan apel rutin.

c. Kompetensi Digital dan Administratif

Kemampuan menggunakan sistem informasi (seperti Siwaslu, SIPS, Rumah Data), menyusun laporan pengawasan, serta mengarsipkan dokumen pengawasan secara sistematis. Masih menjadi tantangan di beberapa wilayah karena adanya kesenjangan penguasaan teknologi.

d. Kompetensi Komunikasi dan Kolaborasi

Kemampuan menjalin koordinasi lintas lembaga, menjawab permintaan informasi publik, dan membina komunikasi dengan stakeholder Pemilu. SDM di tingkat provinsi telah menunjukkan kapasitas yang baik dalam aspek ini.

Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah melakukan berbagai upaya strategis, dalam pengembangan kompetensi SDM nya. Bawaslu Jawa Timur menyelenggarakan pelatihan berjenjang bekerja sama dengan Bawaslu RI. Mentoring dan pembinaan oleh

komisioner provinsi kepada kabupaten/kota dengan tingkat kerawanan tinggi. Rapat koordinasi dan pleno mingguan yang juga difungsikan sebagai sarana edukasi dan tukar pengalaman Monitoring dan evaluasi terhadap hasil pelatihan yang digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan penguatan SDM. Kompetensi SDM di Bawaslu Provinsi Jawa Timur menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa tugas pengawasan Pemilu berjalan secara profesional, transparan, dan akuntabel. Meskipun terdapat variasi kapasitas antarwilayah, Bawaslu Jatim telah membangun ekosistem pelatihan, pengawasan, dan evaluasi yang progresif. Untuk menjaga dan meningkatkan efektivitas kinerja ke depan, investasi dalam pelatihan berbasis kebutuhan dan penguatan kepemimpinan fungsional harus terus dilanjutkan.

4. Integrasi *Leadership* dan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Bawaslu Provinsi Jawa Timur

Pengawasan Pemilu yang efektif tidak hanya bergantung pada sistem dan regulasi, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (*leadership*) dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaku utama dalam struktur kelembagaan. Dalam konteks Bawaslu Provinsi Jawa Timur, kedua elemen ini tidak berdiri sendiri, melainkan diintegrasikan secara strategis dalam satu kerangka kebijakan kelembagaan untuk meningkatkan kinerja pengawasan yang profesional, responsif, dan akuntabel.

Penelitian ini menemukan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur secara sadar mengintegrasikan fungsi kepemimpinan dan pengembangan SDM sebagai upaya menciptakan efektivitas pengawasan yang berkelanjutan. Integrasi ini penting karena:

- a. Kepemimpinan menentukan arah dan strategi kelembagaan, sedangkan SDM menjadi pelaksana langsung kebijakan di lapangan.
- b. Tanpa kepemimpinan yang kuat, peningkatan kapasitas SDM bersifat sporadis dan tidak terarah.
- c. Tanpa SDM yang kompeten, arahan dan strategi kepemimpinan tidak dapat diimplementasikan secara efektif.

Dengan demikian, keterpaduan antara kedua aspek ini menjadi prasyarat utama bagi terciptanya lembaga pengawas yang kuat dan dipercaya publik. Berdasarkan data lapangan, integrasi antara *leadership* dan pengembangan SDM di Bawaslu Provinsi Jawa Timur tercermin dalam beberapa kebijakan dan praktik kelembagaan. Pelatihan SDM tidak dilakukan secara administratif semata, tetapi disusun berdasarkan kebutuhan strategis yang ditentukan melalui rapat pleno pimpinan. Komisioner provinsi tidak hanya bersifat pengarah, tetapi juga terlibat aktif dalam membina, memantau, dan mengevaluasi langsung kinerja serta kompetensi pengawas di tingkat kabupaten/kota. Rapat pleno mingguan dan apel pagi dijadikan sebagai sarana membangun *shared leadership* sekaligus memperkuat penyamaan persepsi serta peningkatan kapasitas teknis, etik, dan manajerial. Sistem monitoring dan evaluasi (Monev) dilaksanakan secara berjenjang, di mana pimpinan menggunakan hasil Monev sebagai dasar perbaikan pelatihan dan penguatan kelembagaan secara menyeluruh.

Integrasi *leadership* dan pengembangan SDM berdampak langsung pada peningkatan efektivitas pengawasan Pemilu di berbagai aspek. Peningkatan keseragaman pemahaman terhadap regulasi dan standar pengawasan serta penguatan koordinasi lintas tingkatan, dari provinsi hingga tingkat desa (PTPS). Terciptanya budaya organisasi yang lebih disiplin, komunikatif, dan responsif. Tingginya tingkat keterlibatan pengawas dalam inovasi teknis maupun pelaporan.

Integrasi *leadership* dan kompetensi SDM di Bawaslu Provinsi Jawa Timur bukan hanya kebijakan administratif, tetapi merupakan model penguatan kelembagaan yang adaptif dan berkelanjutan. Kombinasi kepemimpinan yang transformatif dan SDM yang kompeten terbukti mampu meningkatkan kualitas pengawasan secara menyeluruh, baik

dari sisi akuntabilitas, ketepatan prosedur, maupun legitimasi publik. Kedua elemen ini membentuk pilar utama dalam transformasi kelembagaan Bawaslu sebagai pengawas Pemilu yang profesional, independen, dan terpercaya.

Temuan Penelitian

Penelitian ini mengungkap bagaimana integrasi antara kepemimpinan (*leadership*) dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam pengembangan kinerja pengawasan Pemilu di Bawaslu Provinsi Jawa Timur. Melalui pendekatan kualitatif dan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen kelembagaan, ditemukan beberapa poin utama yang menggambarkan bentuk integrasi, pelaksanaan kebijakan, dan dampaknya terhadap efektivitas lembaga. Temuan lapangan menunjukkan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah secara nyata mengintegrasikan kebijakan pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kapasitas SDM dalam satu sistem kelembagaan. Bentuk integrasi ini tidak bersifat formalistik, melainkan diimplementasikan secara praktis melalui:

- a. Forum rapat pleno pimpinan, yang menjadi ruang konsolidasi arah strategis dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas pengawasan.
- b. Program pembekalan berjenjang, yang diinisiasi oleh pimpinan provinsi dan ditujukan bagi seluruh jajaran pengawas hingga tingkat kabupaten/kota.
- c. Pelibatan aktif pimpinan dalam monitoring dan evaluasi (*monev*) pelaksanaan tugas dan kompetensi teknis SDM di lapangan.
- d. Pemanfaatan apel dan rapat koordinasi staf sebagai media pembinaan terpadu, tidak hanya menyangkut pelaporan kerja, tetapi juga penguatan etika dan profesionalisme.

Ditemukan bahwa strategi utama integrasi dilakukan melalui pendekatan top-down berbasis partisipatif. Artinya, pimpinan provinsi memberikan arahan kebijakan strategis, namun juga membuka ruang bagi partisipasi aktif jajaran pengawas daerah untuk merespons, berinovasi, dan menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi lokal. Contohnya, beberapa pengawas kabupaten/kota secara inisiatif mengembangkan modul pelatihan internal, menyelaraskan hasil pleno provinsi dengan realitas pengawasan di wilayah masing-masing.

Temuan penting lainnya adalah bahwa integrasi *leadership* dan kompetensi SDM telah berdampak langsung terhadap peningkatan efektivitas kinerja pengawasan, di antaranya:

- a. Tingkat keseragaman pemahaman terhadap regulasi meningkat, terlihat dari kesamaan pola pelaporan dan dokumentasi hasil pengawasan.
- b. Kesiapan menghadapi sengketa Pemilu lebih baik, ditunjukkan dengan kesiapan tim dalam menyusun jawaban tertulis di Mahkamah Konstitusi.
- c. Etika kerja dan kedisiplinan meningkat, terutama setelah pelaksanaan kegiatan apel bersama dan *staff meeting* sebagai bagian dari kultur kerja.

Berdasarkan kutipan informan:

“Kalau tidak ada arahan langsung dari pimpinan provinsi, sering kali di bawah tidak punya inisiatif yang kuat dalam peningkatan kapasitas. Tapi ketika pembinaan diberikan langsung, pengawas kabupaten/kota jadi lebih siap dan terarah.” (IN:07, 04 Juni 2025)

“Seluruh penguatan SDM kita selalu kaitkan dengan arahan kebijakan dari rapat pleno. Jadi tidak berdiri sendiri. Pelatihan, evaluasi, semuanya satu arah.” (IN:04, 27 Mei 2025)

Temuan penelitian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah mengembangkan integrasi leadership dan kompetensi SDM sebagai satu kebijakan terpadu yang efektif dalam mendorong kualitas pengawasan Pemilu. Pola ini mengarah pada tata kelola kelembagaan yang sistematis dan adaptif terhadap dinamika Pemilu, serta mampu membentuk budaya kerja yang responsif, etis, dan profesional.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Integrasi Leadership dan SDM Terimplementasi dalam Kebijakan Kelembagaan
Penelitian ini menemukan bahwa Bawaslu Provinsi Jawa Timur telah mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kompetensi SDM dalam satu kerangka kelembagaan, yang tidak hanya bersifat formal tetapi dijalankan secara fungsional. Kebijakan dan kegiatan seperti rapat pleno pimpinan, apel pagi, pelatihan teknis, hingga evaluasi berjenjang menjadi sarana nyata penggabungan dua unsur ini dalam aktivitas organisasi sehari-hari.
2. Leadership Menjadi Motor Penggerak Penguatan SDM
Kepemimpinan di Bawaslu Provinsi Jawa Timur tidak hanya bersifat administratif, tetapi tampil sebagai kekuatan kolektif yang visioner, adaptif, dan transformatif. Kepemimpinan yang kuat berperan sebagai pengarah, pembina, sekaligus pengendali kualitas SDM, melalui pendekatan monitoring dan mentoring kepada seluruh jajaran pengawas di bawahnya. Kepemimpinan kolektif-kolegial juga mendorong terciptanya iklim kerja yang komunikatif dan responsif.
3. Kompetensi SDM Menjadi Pilar dalam Pelaksanaan Pengawasan
SDM di Bawaslu Jatim memiliki variasi tingkat kompetensi, namun secara umum telah menunjukkan penguasaan dasar terhadap tugas pengawasan. Aspek kompetensi teknis, etika pengawasan, dan penguasaan teknologi informasi menjadi prioritas dalam pelatihan berkelanjutan. Pengembangan SDM dilakukan secara sistematis, mulai dari tingkat provinsi hingga ke pengawas lapangan, melalui program pembekalan yang diintegrasikan dengan agenda kelembagaan.
4. Integrasi Leadership dan SDM Meningkatkan Kinerja Pengawasan
Integrasi dua aspek ini berdampak positif terhadap kualitas kinerja pengawasan Pemilu, seperti terlihat pada:
 - a. Kesiapan dalam menghadapi sengketa Pemilu,
 - b. Konsistensi pelaporan hasil pengawasan,
 - c. Meningkatnya koordinasi lintas tingkatan pengawas,
 - d. Terbentuknya pola komunikasi dan budaya kerja yang konstruktif.Dengan kata lain, sinergi antara arah strategis kepemimpinan dan kapasitas teknis SDM menciptakan sistem pengawasan yang lebih terstruktur, sistematis, dan akuntabel.
5. Relevansi Temuan terhadap Teori Agensi dan Organisasi Publik
Temuan penelitian ini selaras dengan Teori Agensi, yang menekankan pentingnya relasi antara pemberi mandat (principal) dan pelaksana (agent) dalam struktur organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan mengarahkan dan mengawasi (as principal), sedangkan SDM menjadi pelaksana (as agent).

Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian mengenai pengembangan kinerja pengawasan pemilu melalui *leadership* dan kompetensi sumber daya manusia (studi kasus

di bawah provinsi Jawa Timur), maka terdapat beberapa saran strategis yang dapat diajukan:

1. Bawaslu Jatim disarankan untuk terus menyempurnakan kebijakan yang mengintegrasikan pengembangan leadership dan peningkatan SDM dalam satu kerangka kelembagaan yang lebih sistemik. Penyusunan peta jalan (roadmap) pengembangan kapasitas jangka menengah hingga jangka panjang akan memperkuat arah pembinaan dan menjaga keberlanjutan meski terjadi pergantian kepemimpinan.
2. Program pelatihan dan pengembangan SDM sebaiknya dirancang dengan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan tantangan aktual yang dihadapi, seperti penguasaan teknologi pengawasan digital, penyusunan laporan hukum, dan strategi penanganan pelanggaran kompleks.
3. Diperlukan sistem monev yang lebih terintegrasi antara provinsi dan kabupaten/kota agar hasil pelatihan maupun implementasi kebijakan pengawasan dapat dievaluasi secara objektif dan dijadikan dasar perbaikan di periode berikutnya.
4. Bawaslu kabupaten/kota diharapkan tidak hanya menunggu inisiatif dari provinsi, tetapi juga proaktif merancang pelatihan lokal, diskusi regulasi, atau kolaborasi dengan akademisi dan lembaga hukum untuk meningkatkan kapasitas personel secara kontekstual.
5. Perlu penguatan peran pimpinan kabupaten/kota dalam membina dan mengarahkan SDM secara fungsional, tidak hanya bersifat koordinatif administratif. Hal ini dapat dilakukan melalui pembinaan rutin dan refleksi kinerja periodik di lingkungan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Putra, T., Andreas, A., & Savitri, E. (2022). The Effect of Institutional Ownership, Families' Ownership, Ownership Concentration and Dividend Policy Towards Firm Performance. *Indonesian Journal of Economics, Social, and Humanities*, 4(2), 151–165. <https://doi.org/10.31258/ijesh.4.2.151-165>
- Asiah, S., & Lutfiyana, N. (2024). Analisis Pengaplikasian Kurikulum Merdeka: Penggunaan E-Rapor Sebagai Alat Evaluasi di SMAN 1 Cikarang Selatan. *Jurnal Multidisiplin Ibrahimy*, 2(1), 103–112. <https://doi.org/10.35316/jummy.v2i1.5543>
- Bidja, I. (2022). Fungsi Pengawasan Partisipatif Dalam Mewujudkan Pemilu Demokratis. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(1). <https://doi.org/10.36312/jisip.v6i1.2740>
- Diniyanto, A., & Sutrisno, W. (2022). Pengawasan Pemilihan Umum di Era Post-Truth: Problem, Tantangan, dan Strategi. *Jurnal Adhyasta Pemilu*, 5(1), 44–58. <https://doi.org/10.55108/jap.v5i1.79>
- Hillberg Jarl, F. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0144>
- Jie ILC, Djubair RA, Harun MZM. 2020. *Impact of organizational culture on employees' performance: a study in multinational corporations in Sarawak. International Journal of Business & Technonolgy* 10(2):133-152.

- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Lubis, S. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Putra Fajar Jaya, Medan. *Jurnal Agrica*, 9(2), 117. <https://doi.org/10.31289/agrica.v9i2.542>
- Romi, R., Iriawan, H., & Ismail, I. (2022). Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Distrik Samofa Kabupaten Biak Numfor. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak*, 17(1), 50–58. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v17i1.232>
- Samsuni, S. (2018). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI KERJA. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 117–129. <https://doi.org/10.47732/alfalahjikk.v18i1.82>
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif. (Edisi Ke-5). Bandung: CV. Alfabeta
- Wibowo DYA. 2021. Analisis Pengaruh Knowledge Management, Kompetensi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Keuangan Dan Perlengkapan Kementerian Pertanian [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor