

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi publik, keberadaan SDM yang berkualitas menjadi faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Organisasi publik tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memberikan pelayanan publik yang berkualitas serta menjaga kepercayaan masyarakat. Menurut (Naibaho *et al.*, 2025) Di lingkungan Bawaslu, keberadaan SDM tidak hanya mencakup anggota dan pejabat struktural, tetapi juga staf sekretariat dan pengawas di berbagai tingkatan yang berperan penting dalam menjaga kelancaran proses pengawasan, administrasi, dan koordinasi antar-lembaga. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap lembaga pemerintahan untuk mengelola SDM yang profesional, jujur, dan berorientasi pada kinerja.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kabupaten Ponorogo berperan strategis untuk menjaga kualitas demokrasi di tingkat daerah, terutama dalam menjamin pelaksanaan pemilu yang jujur, adil, dan berintegritas. Sebagai bagian dari lembaga ini, Bawaslu tidak hanya bertugas mengawasi setiap tahapan pemilihan umum, tetapi juga bertanggung jawab untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap

proses demokrasi. Tugas dan fungsi tersebut meliputi pengawasan tahapan pemilu, pencegahan dan penindakan pelanggaran, penanganan sengketa proses, serta pengawasan terhadap netralitas aparaturnya dan peserta pemilu.

Bawaslu dituntut menerapkan prinsip *good government* dalam menjelaskan tugasnya yang menjunjung tinggi transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, dan integritas. Penerapan prinsip tersebut diwujudkan melalui keterbukaan informasi, pertanggungjawaban kinerja, serta pelaksanaan tugas yang objektif dan bebas dari intervensi politik. Dengan demikian, *good government* tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada peningkatan kualitas kinerja pegawai guna menjaga kepercayaan publik terhadap lembaga pengawas pemilu.

Urgensi meneliti kinerja pegawai pada instansi pengawasan seperti Bawaslu terletak pada perannya yang strategis dalam menjaga kualitas dan integritas demokrasi. Bawaslu memiliki tanggung jawab mengawasi seluruh tahapan pemilu, termasuk melakukan pencegahan dan penindakan pelanggaran, sehingga keberhasilan fungsi tersebut sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang profesional, responsif, dan berintegritas. Dalam pengawasan pemilu, kinerja pegawai sangat penting karena prosesnya menuntut ketepatan, kecepatan, dan objektivitas dalam setiap pengambilan keputusan. Untuk menyelenggarakan pemilu yang jujur dan adil, sangat penting bagi pegawai untuk mengidentifikasi, mencegah, dan menangani pelanggaran secara tepat waktu. Jika kinerja tidak optimal, pelanggaran dapat tidak teridentifikasi atau ditangani dengan baik, yang pada akhirnya

dapat menurunkan kualitas penyelenggaraan pemilu dan menurunkan kepercayaan publik terhadap demokrasi. Selain itu, tingginya dinamika politik, tekanan kerja, dan kompleksitas tugas pengawasan semakin menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penentu efektivitas lembaga. Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja pegawai di Bawaslu menjadi penting untuk dilakukan guna memahami faktor-faktor yang memengaruhinya serta mendukung peningkatan efektivitas pengawasan pemilu secara berkelanjutan.

Fenomena empiris yang menunjukkan adanya permasalahan kinerja di Bawaslu Kabupaten Ponorogo terlihat dari belum optimalnya capaian kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pengawasan pemilu. Hal ini tercermin dari masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, perbedaan kualitas hasil kerja antarpegawai, serta belum tercapainya beberapa indikator kinerja pada periode tertentu, terutama ketika intensitas pengawasan meningkat. Selain itu, berdasarkan pengamatan awal, juga ditemukan adanya ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan tugas serta belum maksimalnya efektivitas kerja. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat instruktif dan birokratis, tingkat komitmen organisasi yang belum merata, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung profesionalisme kerja. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi sebagai lembaga pengawas pemilu dengan kondisi internal sumber daya manusia, sehingga permasalahan kinerja pegawai perlu dikaji lebih lanjut.

Kinerja pegawai di Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kabupaten Ponorogo pada dasarnya telah terlaksana sesuai dengan fungsi dan peran kelembagaan dalam mengawasi tahapan penyelenggaraan pemilu. Pelaksanaan tugas mencakup kegiatan pengawasan, pencegahan, serta penanganan pelanggaran pemilu yang berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan. Meskipun demikian, data dan pengamatan awal menunjukkan bahwa capaian kinerja tersebut belum sepenuhnya merata dan optimal. Ini ditunjukkan oleh ketidaksesuaian waktu penyelesaian tugas, perbedaan kualitas output antar pegawai, dan pencapaian beberapa indikator kinerja selama beberapa waktu, terutama ketika intensitas pengawasan meningkat. Ini menunjukkan bahwa perlu ada upaya terus-menerus untuk meningkatkan kinerja agar fungsi pengawasan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan akuntabel.

Kinerja pegawai di Bawaslu Kabupaten Ponorogo diukur berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan pemilu secara efektif, efisien, dan akuntabel. Pengukuran tersebut tercermin melalui pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta perilaku kerja sesuai nilai dasar ASN BerAKHLAK. Dalam pelaksanaannya, kinerja pegawai diwujudkan melalui keberhasilan menjalankan tugas pokok Bawaslu, seperti pengawasan setiap tahapan pemilu, pencegahan dan penanganan pelanggaran, penyelesaian sengketa proses pemilu, pembentukan dan penempatan Pengawas Tempat Pemungutan Suara (PTPS), pembukaan posko aduan masyarakat,

pengawasan netralitas ASN dan alat peraga kampanye, penyusunan laporan hasil pengawasan, serta koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, kinerja pegawai Bawaslu menjadi faktor penting dalam mewujudkan pengawasan pemilu yang profesional, berintegritas, dan demokratis.

Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi, memengaruhi kinerja pegawai. Ketiga komponen ini memengaruhi perilaku kerja dan seberapa efektif pegawai melakukan tugas mereka. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan dari organisasi. Perilaku dan arah kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan organisasi (Northouse, 2018). Komitmen organisasi menunjukkan keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997), dan budaya organisasi membentuk perilaku (Schein, 2017). Dengan demikian, ketiga faktor tersebut memiliki keterkaitan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola secara optimal, maka akan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja pegawai yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pemilu serta kualitas pelayanan publik. Kondisi ini menjadi krusial mengingat Bawaslu merupakan lembaga yang berperan dalam menjaga integritas demokrasi, sehingga penurunan kinerja tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga terhadap kepercayaan masyarakat terhadap proses pemilu.

Gaya kepemimpinan adalah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di suatu perusahaan, termasuk lembaga pemerintah seperti Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu). Menurut (Firman & Dirwan, 2024) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berinteraksi, mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang baik dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Namun, masih ada perbedaan antara gaya kepemimpinan yang diharapkan dan yang terjadi dalam praktiknya. Gaya kepemimpinan Bawaslu Kabupaten Ponorogo yang instruktif dan birokratis belum sepenuhnya mendorong keterlibatan, komunikasi, dan inisiatif pegawai. Kondisi ini tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan pengawasan pemilu, yang memerlukan pemimpin yang fleksibel, komunikatif, dan mampu bekerja sama dengan baik.

Komitmen organisasi juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena berkaitan dengan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi. Menurut (Wulandari & Kusumah, 2021) komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, tanggung jawab, serta kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan disiplin, konsistensi, dan kesiapan bekerja lebih dalam menjalankan tugas. Tingkat komitmen pegawai belum terbentuk secara merata dalam praktiknya. Loyalitas, kedisiplinan, dan kesiapan pegawai untuk menghadapi pengawasan pemilu yang lebih ketat terlihat pada

Bawaslu Kabupaten Ponorogo. Komitmen organisasi tercermin dari loyalitas pegawai terhadap lembaga, kesediaan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional, kepatuhan terhadap kode etik dan peraturan, serta kemauan untuk berkontribusi dalam mewujudkan pengawasan pemilu yang jujur, adil, dan demokratis. Namun, tugas pengawasan menuntut integritas, konsistensi, dan ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga komitmen organisasi sangat penting untuk mendukung kinerja pegawai secara optimal.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas dan kinerja pegawai dalam organisasi publik, termasuk Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu). Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat mampu mendorong disiplin, rasa memiliki, dan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktiknya. Terlihat bahwa Bawaslu Kabupaten Ponorogo belum menerapkan prinsip integritas, profesionalisme, dan kolaborasi dengan baik dalam perilaku kerja sehari-hari. Selain itu, budaya birokrasi yang terus menekankan prosedur dan hierarki berdampak pada inisiatif dan kecepatan pengambilan keputusan, yang berdampak pada efektivitas kerja pegawai.

Fenomena ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam organisasi, terutama gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi,

memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Ponorogo. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung instruktif dan birokratis belum sepenuhnya mampu mendorong partisipasi aktif, inisiatif, serta kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, kondisi tersebut turut memengaruhi tingkat komitmen organisasi yang belum terbentuk secara merata di antara pegawai serta budaya organisasi yang belum terinternalisasi secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Dampak dari kondisi tersebut tercermin pada kinerja pegawai yang belum optimal, yang ditunjukkan oleh masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian tugas, ketidakkonsistenan hasil kerja, serta belum tercapainya beberapa indikator kinerja secara maksimal.

Variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian dipilih karena ketiga faktor ini merupakan faktor utama yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di organisasi publik. Gaya kepemimpinan mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi perilaku kerja pegawai. Komitmen organisasi menunjukkan tingkat loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang berdampak pada kinerja mereka di tempat kerja. Budaya organisasi juga membentuk nilai, norma, dan pola kerja yang mengarahkan perilaku sehari-hari pegawai. Ketiga variabel ini dipilih karena relevan dengan situasi di Bawaslu Kabupaten Ponorogo, di mana masalah kinerja diduga disebabkan oleh kepemimpinan yang buruk, komitmen pegawai yang tidak merata, dan budaya organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung profesionalisme

kerja. Dibandingkan dengan variabel lain, ketiga faktor ini memiliki korelasi langsung dengan perilaku kerja, yang pada akhirnya menentukan tingkat kinerja pegawai.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial serta lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif pada konteks organisasi publik, khususnya lembaga pengawasan pemilu seperti Bawaslu di tingkat kabupaten. Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut melalui pengintegrasian variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi dalam satu model penelitian yang komprehensif untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sekaligus diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis untuk pengembangan penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik, serta manfaat praktis bagi pimpinan Bawaslu dalam meningkatkan efisiensi kerja dan

profesionalisme pegawai. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan demokrasi dan kepercayaan publik.

Permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Ponorogo, yang diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang belum efektif, komitmen organisasi yang belum terbentuk secara merata, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung profesionalisme kerja. Kondisi ini tercermin dari ketidaktepatan waktu dalam penyelesaian tugas, ketidakkonsistenan kualitas hasil kerja, serta belum tercapainya beberapa indikator kinerja secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo"**. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian sumber daya manusia sektor publik serta kontribusi praktis bagi pimpinan Bawaslu dalam meningkatkan efektivitas kerja dan profesionalisme pegawai.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo?

- b. Apakah Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo?
- c. Apakah Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo?
- d. Apakah Gaya Kepemimpinan (X1), Komitmen Organisasi (X2), Budaya Organisasi (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo.
- b. Untuk mengetahui Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo.
- c. Untuk mengetahui Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo.
- d. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan (X1), Komitmen Organisasi (X2), Budaya Organisasi (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bawaslu Kabupaten Ponorogo.

2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan penelitian kuantitatif dan analisis data, sekaligus memperdalam pemahaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan lembaga publik. Selain itu, penelitian ini juga memperluas wawasan peneliti tentang dinamika manajemen sumber daya manusia pada organisasi pengawas pemilu dan meningkatkan kemampuan penulisan ilmiah.

2. Manfaat Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan administrasi publik, khususnya terkait kinerja pegawai di lembaga publik. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengayaan literatur dan penelitian ilmiah di universitas, sehingga mendukung kualitas akademik serta reputasi universitas dalam bidang penelitian terapan.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi peneliti lain yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lembaga publik atau lembaga pengawas pemilu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan, pengembangan kerangka teoritis, atau pengujian variabel

tambahan yang relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

4. Manfaat Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan bahan penilaian bagi Bawaslu, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, penguatan komitmen organisasi, dan pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada integritas serta profesionalisme. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia, perbaikan sistem kerja, serta peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan pemilu, sehingga mampu mendukung terciptanya kinerja kelembagaan Bawaslu yang optimal dan berkepercayaan publik.

