

**IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN DAN  
KETERLIBATAN PEGAWAI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA DI SEKRETARIAT  
BADAN PENGAWAS PEMILU (BAWASLU)  
SULAWESI UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)  
Pada Program Studi Manajemen Bisnis*

Oleh :

**NINI SINPEY NIO MAGA  
NIM 21053175**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS  
2025**

Nini Sinpey Nio Maga. 2025 **“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Sekretariat Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Sulawesi Utara”**. Di bawah bimbingan Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag dan Rolyke Tulangow, SE.,M.Si

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemberdayaan dan keterlibatan pegawai di Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara yang berdampak pada dinamika kinerja pegawai. Permasalahan utama mencakup kurangnya pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, belum meratanya program pengembangan kapasitas, serta lemahnya komunikasi internal. Adapun fokus penelitian diarahkan pada tiga subfokus, yaitu implementasi pemberdayaan pegawai, implementasi keterlibatan pegawai, serta kontribusi keduanya terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, di mana informan ditentukan secara purposive dari unsur pimpinan dan staf. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan melalui pelimpahan wewenang, pelatihan, dan akses informasi mendorong peningkatan motivasi dan tanggung jawab pegawai, sedangkan keterlibatan dalam perencanaan serta pengambilan keputusan memperkuat loyalitas dan konsistensi kinerja. Meski demikian, keterbatasan sumber daya, pola komunikasi yang belum optimal, dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi hambatan. Oleh karena itu, strategi manajerial yang inklusif dan pengembangan kapasitas berkelanjutan sangat diperlukan guna memperkuat kinerja pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**Kata Kunci: Pemberdayaan Pegawai, Keterlibatan Pegawai, Kinerja**

Nini Sinpey Nio Maga. 2025 ***“Implementation of Employee Empowerment and Engagement in Improving Performance at the Secretariat of the Election Supervisory Board (BAWASLU) of North Sulawesi”***. Under guidance of Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag and Rolyke Tulangow, SE.,M.Si

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine employee empowerment and engagement at the Secretariat of Bawaslu North Sulawesi Province and their implications for employee performance. The main problems identified include the limited involvement of employees in decision-making processes, uneven capacity development programs, and weak internal communication. The research focuses on three sub-areas: the implementation of employee empowerment, the implementation of employee engagement, and the contribution of both aspects to performance improvement. This study employs a descriptive qualitative approach with a case study method, where informants were purposively selected from both leadership and staff. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, then analyzed using Miles and Huberman’s interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that empowerment through delegation of authority, training, and access to information enhances employee motivation and responsibility, while engagement in planning and decision-making strengthens loyalty and performance consistency. However, limited resources, suboptimal communication, and resistance to change remain as challenges. Therefore, inclusive managerial strategies and continuous capacity development are needed to reinforce employee performance and support the achievement of organizational goals.*

***Keywords: Employee Empowerment, Employee Involvement, Performance***

## MOTTO

*“You are deserved to rest”*

Marilah kepada-Ku, semua yang letih lesu dan berbeban berat, Aku akan memberi kelegaan kepadamu.  
(Matius 11:28)

*“You are deserved to grow”*

Ia seperti pohon, yang di tanam di tepi aliran air, yang menghasilkan buahnya pada musimnya, dan yang tidak layu daunnya; apa saja yang di perbuatnya berhasil.  
(Mazmur 1:3)

*“You are deserved to start again”*

Jadi siapa yang ada di dalam Kristus, ia adalah ciptaan baru: yang lama sudah berlalu, sesungguhnya yang baru sudah datang.  
(2 Korintus 5:17)

**“YOU ARE DESERVED”**

Bukan karena kamu sempurna, tapi karena kamu berharga.

### **Kupersembahkan Karya ini untuk:**

*Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberkati, menyertai, bahkan memberikan kemudahan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala baik. Papa Daud P.R Maga, Mama Karla Y. Pundal, Adik Marven Maga dan Esean Maga yang selalu mendoakan dan memberi semangat untuk Penulis*

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi Penelitian oleh Nini Sinpey Nio Maga ini  
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Manado, September 2025

Disetujui,

Dosen Pembimbing 1,



**Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag**  
NIP. 196101241990111001

Dosen Pembimbing 2,



**Rolyke Tulangow, SE..M.Si**  
NIP. 196604141994031002

Ketua Panitia,



**Juliet P.T.Makinggung, SE.,M.Si**  
NIP. 197307222002122001

**LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN**

**IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI SEKRETARIAT BADAN  
PENGAWAS PEMILU (BAWASLU) SULAWESI UTARA**

Oleh

**NINI SINPEY NIO MAGA**  
**NIM. 21053175**

Telah Dipertimbangkan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai  
Salah Satu Persyaratan Melaksanakan Penelitian Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Sains Terapan Manajemen (S.Tr.M)

Pada, 08 September 2025

Ketua/Penguji 1



**Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag**  
**NIP. 196101241990111001**

Penguji 2



**Dr. Agustinus Walesendow, SE., M.Si.,Mm**  
**NIP. 196408172000121001**

Penguji 3





**Adelaida Joroh, SE.,MM**  
**NIP. 198401162018032001**



Mengetahui,  
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis

**Diana Rowcina S. Maramis, SE, M.Si**  
**NIP. 197209152002122001**

 <b>POLITEKNIK NEGERI MANADO</b> 					
FORMULIR	FM-203 ed.A rev.0	ISSUE: A	Issue d: 26-02-2020	UPDATE: 0	Update d: 00-00-0000

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nini Sinpey Nio Maga  
 NIM : 21053175  
 Jurusan : Administrasi Bisnis  
 Program Studi : DIV Manajemen Bisnis  
 Judul Skripsi : Implementasi Pemberdayaan Dan Keterlibatan Pegawai  
 Dalam Meningkatkan Kinerja Di Sekretariat Badan  
 Pengawas Pemilu (BAWASLU) Sulawesi Utara

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan karya ilmiah berupa Skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/ data orang lain yang telah dipublikasikan, dan bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/ atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika dikemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang di publikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi, saya bersedia ditindak sesuai peraturan perundang- undangan yang berlaku, dan siap untuk dicabut gelar akademik saya.

Manado, September 2025

Yang membuat pernyataan,



**Nini Sinpey Nio Maga**  
 NIM. 21053175

## BIODATA MAHASISWA

Nama Lengkap : Nini Sinpey Nio Maga  
NIM : 21053175  
Tempat, Tanggal Lahir : Essang, 24 Januari 2003  
Agama : Kristen Protestan  
Alamat Tempat Tinggal : Jalan Raya Politeknik  
Riwayat Pendidikan : Tamat SDK Bukit SION Essang 2015  
: Tamat SMP Negeri 1 Essang 2018  
: Tamat SMA Negeri 1 Essang 2021  
Nama Ayah : Daud Panji Razak Maga  
Nama Ibu : Karla Yuri Pundal  
Alamat Orang Tua : Desa Essang, Kec. Essang, Kelurahan II  
Daerah Asal : Desa Essang Kec. Essang, Kab. Kepulauan Talaud  
Judul Tugas Akhir : Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai  
Dalam Meningkatkan Kinerja Di Sekretariat Badan  
Pengawas Pemilu (BAWASLU) Sulawesi Utara  
Dosen Pembimbing : 1. Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag  
2. Rolyke Tulangow, SE.,M.Si  
Dosen Penguji : 1. Dr. Agustinus Walesendow, SE., M.Si.,Mm  
2. Adelaida Joroh, SE.,MM  
Waktu Pelaksanaan Ujian : September 2025



Manado, September 2025  
Yang membuat pernyataan,

**Nini Sinpey Nio Maga**  
NIM. 21053175

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur Peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat, kasih dan karunia-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu serta sesuai dengan apa yang di harapkan. Adapun judul Penelitian ini adalah **“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Sekretariat Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Sulawesi Utara”**.

Tujuan Skripsi ini adalah untuk membahas Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Sekretariat Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Sulawesi Utara. Serta sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan Manajemen Jurusan Administrasi Bisnis yang dilaksanakan oleh Politeknik Negeri Manado.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Maryke Alelo, MBA, selaku Direktur Politeknik Negeri Manado.
2. Dr. Diane Tangian, SH., M.Si selaku Wakil Direktur Bidang Akademik
3. Selvie R. Kalela, SE., M.Si selaku Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum
4. Rudolf E. G. Mait, ST., MT selaku Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni
5. Juliet P. T. Makinggung, SE., M.Si, selaku Wakil Direktur Bidang Perencanaan dan kerja Sama, sekaligus sebagai Ketua Panitia Jurusan Administrasi Bisnis Tahun 2025.
6. Diana Roweina S. Maramis, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
7. Precylia Ribka Raming, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis.
8. Arifmanuel Kolondam, SE.,MM, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis

9. Vekky Supit, SE., M.Si selaku Sekretaris Panitia Jurusan Administrasi Bisnis Tahun 2025
10. Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag, selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan berharga sejak awal penyusunan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
11. Rolyke Tulangow, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing II, yang senantiasa memberikan motivasi, koreksi, serta perhatian dalam memperbaiki setiap kekurangan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
12. Dr. Agustinus Walesendow, SE., M.Si.,Mm dan Adelaida Joroh, SE.,MM, selaku Dosen Penguji, yang dengan kritis dan bijaksana telah memberikan saran, arahan, serta evaluasi yang sangat berarti dalam penyempurnaan skripsi ini.
13. Seluruh dosen dan staf beserta panitia Skripsi jurusan Administrasi Bisnis Tahun 2025
14. Kedua orang tua penulis, Penulis sadar bahwa setiap kata dalam skripsi ini adalah buah dari kerja keras dan doa orang tua. Skripsi ini adalah persembahan untukmu dari putri kecilmu yang saat ini sudah bertumbuh dewasa.
15. Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta yang selalu menjadi sumber kekuatan, motivasi, dan doa dalam setiap langkah perjalanan. Kepada adik-adikku tersayang, terima kasih atas semangat, canda tawa, serta dukungan yang senantiasa menguatkan penulis di saat lelah maupun ragu.
16. Terima kasih penulis sampaikan kepada teman-teman BKK, adik-adik PA *The Blessing Ecclesia*, serta sahabat-sahabat dalam grup *The Insieme* yang selalu menghadirkan semangat, dukungan, dan kebersamaan sehingga menjadi penguat dalam proses penyusunan skripsi ini.
17. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada sahabat-sahabat terbaik, Frilly dan Frienty, yang selalu hadir memberikan dukungan, semangat, serta doa dalam setiap proses yang penulis jalani.

18. Saya juga ingin berterima kasih kepada diri saya sendiri, yang meski sering merasa lelah, ragu, bahkan hampir menyerah, namun tetap bertahan hingga akhirnya mampu menyelesaikan perjalanan panjang penyusunan skripsi ini. Saya belajar bahwa bertahan dan terus melangkah adalah bentuk keberanian terbesar yang akhirnya membawa saya sampai pada titik ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan dilapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Manado, September 2025

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>BIODATA MAHASISWA</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 LATAR BELAKANG .....	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH .....	4
1.3 FOKUS DAN SUB FOKUS PENELITIAN .....	5
1.3.1 Fokus Penelitian .....	5
1.3.2 Sub Fokus Penelitian .....	5
1.4 PERUMUSAN MASALAH.....	6
1.5 TUJUAN DAN MANFAAT .....	6
1.5.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.5.2 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS</b> .....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Konsep Pemberdayaan.....	10
2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan .....	10
2.1.2.2 Tujuan Pemberdayaan .....	12
2.1.2.3. Program Pemberdayaan.....	13
2.1.2.4. Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Pemberdayaan .....	14
2.1.2.5. Indikator Pemberdayaan .....	16
2.1.3. Konsep Keterlibatan .....	17
2.1.3.1. Pengertian Keterlibatan .....	17
2.1.3.2. Tujuan Keterlibatan .....	19
2.1.3.3. Program Keterlibatan.....	20
2.1.3.4. Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Keterlibatan	21
2.1.3.5. Indikator Keterlibatan.....	23

2.1.4.	Konsep Kinerja .....	24
2.1.4.1.	Pengertian Kinerja .....	24
2.1.4.2.	Tujuan Kinerja.....	25
2.1.4.4.	Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Kinerja.....	26
2.1.4.5.	Indikator Kinerja .....	27
2.2	Hubungan Antar Konsep.....	28
2.2.1	Hubungan Antar Konsep Pemberdayaan Dengan Kinerja .....	28
2.2.2	Hubungan Antar Konsep Keterlibatan Dengan Kinerja.....	30
2.2.3	Hubungan Antar Konsep Pemberdayaan, Keterlibatan Dengan Kinerja.....	32
2.3	Tinjauan Pustaka .....	34
2.3.1.	Hasil Penelitian Terdahulu .....	34
2.4	KERANGKA PIKIR .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>43</b>
3.1	Tempat dan waktu Penelitian .....	43
3.2	Pendekatan Penelitian .....	44
3.3	Instrumen Penelitian.....	45
3.4	Data dan Sumber Data .....	46
3.5	Teknik dan Prosedur Data .....	49
3.6	Prosedur Analisis Data.....	51
3.7	Pemeriksaan keabsahan Data.....	53
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>		<b>56</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	56
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	56
4.1.2	Lokasi Perusahaan .....	58
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan dan Budaya Perusahaan .....	58
4.1.4	Sumber Daya Perusahaan .....	59
4.1.5	Struktur Organisasi Perusahaan.....	60
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>		<b>65</b>
5.1	Hasil Temuan Penelitian .....	65
5.1.1	Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Pemberdayaan Pegawai.....	66
5.1.2	Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Keterlibatan Pegawai.....	67
5.1.3	Temuan Penelitian Mengenai Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai .....	67
5.2	Pembahasan Temuan Penelitian.....	69
5.2.1	Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Pemberdayaan Pegawai .....	70
5.2.2	Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Keterlibatan Pegawai.....	72

5.2.3	Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai.....	74
5.3	Implementasi Temuan Penelitian.....	76
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....		82
6.1	Kesimpulan .....	82
6.2	Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		85

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 3. 1	Alokasi Waktu Pelaksanaan Penelitian .....	43
Tabel 4. 1	Jumlah Pegawai.....	60
Tabel 5. 1	Jawaban Informan Mengenai Implementasi Pemberdayaan.....	70
Tabel 5. 2	Jawaban Informan Mengenai Implementasi Keterlibatan Pegawai .....	72
Tabel 5.3	Jawaban informan mengenai kontribusi pemberdayaan dan keterlibatan terhadap kinerja .....	74

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2. 1	Kerangka Pikir.....	41
Gambar 4. 1	Logo Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara .....	56
Gambar 4. 2	Peta Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara .....	58
Gambar 4. 3	Struktur Organisasi Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara.....	60
Gambar 4. 4	Dokumentasi Kegiatan Wawancara .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Lampiran Surat Ijin Penelitian .....	88
2.	Lampiran Daftar Informan.....	89
3.	Lampiran Pedoman Wawancara .....	90
4.	Lampiran Pedoman Wawancara .....	92
5.	Lampiran Pedoman Wawancara .....	94
6.	Lampiran Pedoman Wawancara .....	96
7.	Lampiran Pedoman Wawancara .....	98
8.	Lampiran Ceklis Observasi.....	100
9.	Lampiran Dokumentasi Kegiatan Wawancara .....	106

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Dalam perkembangan tata kelola pemerintahan yang semakin menuntut keterbukaan, tanggung jawab, dan efisiensi dalam pelayanan publik, setiap lembaga negara dituntut untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) secara optimal sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu aspek penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi publik adalah melalui strategi pemberdayaan (*empowerment*) dan keterlibatan (*engagement*) pegawai secara menyeluruh (Robbins & Judge, 2020).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam lembaga publik, SDM tidak hanya pelaksana kebijakan, tetapi juga mitra pembangunan. Menurut (Wibowo, 2021), SDM adalah individu yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis seperti lembaga negara, keberadaan SDM yang berkualitas, berdaya saing, dan berorientasi pada kinerja sangat dibutuhkan untuk mendukung proses tata kelola yang baik.

Robbins & Judge (2020) menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu memfasilitasi pemberdayaan, pengembangan kapasitas, dan keterlibatan aktif dari individu dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, sumber daya manusia bukanlah elemen pasif dalam sistem organisasi, melainkan aktor aktif yang perlu

diberdayakan dan dilibatkan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, perumusan strategi, serta pelaksanaan tugas.

Dalam kerangka manajemen, ada dua pendekatan penting yang berkaitan erat dengan peningkatan kualitas SDM adalah pemberdayaan (*empowerment*) dan keterlibatan (*employee engagement*). Menurut (Anwar & Setiawan, 2022), pemberdayaan pegawai adalah upaya sistematis organisasi untuk memberikan otonomi, kepercayaan, dan penguatan kapasitas kerja kepada pegawai agar mereka mampu mengambil keputusan, berinovasi, dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara mandiri dan produktif. Pemberdayaan tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, kolaboratif, dan penuh inisiatif.

Sementara itu, keterlibatan pegawai merupakan kondisi psikologis dan perilaku yang mencerminkan tingkat kepedulian, loyalitas, dan partisipasi aktif pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Yuliana & Setiawan (2023) menyebut bahwa keterlibatan pegawai berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan *output* kinerja yang lebih berkualitas. Pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan cenderung lebih inovatif, proaktif, dan memiliki orientasi tinggi terhadap pencapaian target organisasi.

Kinerja pegawai sendiri diartikan sebagai hasil dari proses kerja yang dilakukan oleh individu sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Wibowo (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana organisasi menciptakan

sistem yang memberdayakan pegawai dan mendorong keterlibatan mereka secara maksimal.

Bawaslu (Badan Pengawas Pemilu) Provinsi Sulawesi Utara merupakan lembaga pengawas pemilu yang berperan strategis dalam menjaga integritas dan kualitas demokrasi di tingkat daerah. Bawaslu memiliki tanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh tahapan penyelenggaraan pemilu, menangani pelanggaran, serta menyelesaikan sengketa proses pemilu. Tugas ini menuntut adanya kinerja yang profesional, responsif, dan berintegritas dari seluruh pegawai yang berada di lingkungan Bawaslu.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti selama kegiatan magang di lingkungan Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, ditemukan adanya beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa mereka jarang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maupun perumusan program kerja. Selain itu, program peningkatan kapasitas melalui pelatihan belum menjangkau seluruh lapisan pegawai secara merata. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara tuntutan tugas dengan kemampuan aktual pegawai, yang berdampak pada menurunnya motivasi, partisipasi, serta konsistensi kinerja. Situasi ini menimbulkan kesenjangan antara beban kerja dengan kapasitas kerja aktual pegawai yang berdampak pada turunnya semangat kerja, rendahnya partisipasi, dan ketidakpuasan kerja.

Di samping itu, masih ditemukan kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, serta minimnya penghargaan terhadap inisiatif individu. Padahal, penelitian oleh (Tanjung, 2021) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai yang rendah dapat menyebabkan turunnya loyalitas organisasi, peningkatan *turn*

*over*, serta penurunan kualitas layanan publik. Fenomena ini tentunya menjadi tantangan serius bagi lembaga sekelas Bawaslu yang memiliki mandat penting dalam menjaga keadilan pemilu dan kepercayaan publik.

Dengan memperhatikan kondisi tersebut, maka diperlukan adanya kajian yang mendalam mengenai peran pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Bawaslu Sulawesi Utara. Penelitian ini penting dilakukan sebagai dasar untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih partisipatif, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam penyusunan kebijakan internal Bawaslu dalam hal peningkatan kapasitas, pelibatan pegawai, serta penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja.

Dengan mempertimbangkan berbagai uraian di atas yang menunjukkan pentingnya pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja. Oleh karena itu, peneliti memilih untuk melakukan penelitian dengan judul: “Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja di Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara.”

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa permasalahan utama yang dapat diidentifikasi selama pelaksanaan kegiatan magang di Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, yaitu:

1. Kurangnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan
2. Belum optimalnya program pemberdayaan pegawai

3. Minimnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf pelaksana
4. Rendahnya motivasi dan partisipasi pegawai dalam pelaksanaan tugas
5. Tingkat kinerja pegawai yang belum konsisten dan merata disebabkan oleh adanya perbedaan dalam pencapaian hasil kerja antar pegawai, baik dari aspek produktivitas, kedisiplinan, efektivitas pelaksanaan tugas, maupun tanggung jawab kerja.
6. Belum adanya kebijakan internal yang terstruktur dalam pengelolaan pemberdayaan dan keterlibatan pegawai

### **1.3 FOKUS DAN SUB FOKUS PENELITIAN**

#### **1.3.1 Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada implementasi pemberdayaan dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja di lingkungan Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Sulawesi Utara. Fokus kajian dibatasi hanya pada pegawai di tingkat provinsi, tanpa melibatkan Bawaslu di tingkat kabupaten/kota maupun pusat. Pembatasan ini dimaksudkan agar penelitian lebih terarah, mendalam, serta sesuai dengan konteks organisasi yang menjadi locus penelitian.

#### **1.3.2 Sub Fokus Penelitian**

Penelitian ini diarahkan pada kajian mendalam mengenai:

1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai
2. Implementasi Keterlibatan Pegawai
3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai

## **1.4 PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan Identifikasi Masalah yang ada, maka penulis merumuskan masalahnya, sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dalam proses manajerial di Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, serta sejauh mana kedua aspek tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai?

## **1.5 TUJUAN DAN MANFAAT**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana implementasi pemberdayaan dan keterlibatan pegawai diterapkan dalam sistem manajerial Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, serta mengevaluasi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan publik secara efektif dan berintegritas.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **1). Bagi Penulis**

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis untuk memperluas wawasan, meningkatkan pengetahuan, serta memperoleh pengalaman dalam menganalisis secara ilmiah peran pemberdayaan dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja organisasi.

**2). Bagi Pihak Akademik**

Dapat menjadi bahan acuan pustaka serta referensi yang menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Pemberdayaan dan keterlibatan terhadap Kinerja.

**3). Bagi Pihak Perusahaan**

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan kontribusi serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi masalah yang terkait dengan Pemberdayaan dan keterlibatan terhadap Kinerja pada Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Provinsi Sulawesi Utara. Area Manado.

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum, manajemen ini bertujuan untuk mengatur dan mengarahkan potensi sumber daya manusia agar selaras dengan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses strategis yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai fungsi ketenagakerjaan, seperti rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan keterikatan kerja, dengan tujuan untuk mendukung pencapaian target organisasi secara efektif dan efisien. Esensi utama dari MSDM terletak pada upaya menciptakan sistem kerja yang mampu menempatkan setiap pegawai sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan potensi yang dimilikinya (Sutanto 2021;57).

Senada dengan itu, berdasarkan pendapat Hasibuan (2020;10), MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur keterikatan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Hasibuan menekankan pentingnya aspek manusiawi dalam

pengelolaan sumber daya yang tidak semata-mata bersifat administratif, melainkan juga menyangkut pendekatan psikologis dan sosiologis.

Sementara itu, manajemen sumber daya manusia bukan hanya sekadar proses administratif, melainkan bagian dari strategi bisnis yang bertujuan menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta. Mereka menyoroti pentingnya keterlibatan (*engagement*), pemberdayaan, serta inovasi dalam pengembangan potensi pegawai (Rivai & Sagala, 2021).

Selanjutnya, Nawawi (2022) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup keseluruhan kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja atau *people management* dalam suatu organisasi. Hal ini meliputi proses rekrutmen, pengembangan kapasitas pegawai, evaluasi atau penilaian kinerja, serta upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung produktivitas, motivasi, dan kesejahteraan pegawai secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan strategis dalam membangun keterikatan kerja yang harmonis dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti Bawaslu Sulawesi Utara, manajemen sumber daya manusia memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja aparatur negara. Penguatan kualitas SDM menjadi strategi kunci dalam menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berintegritas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi dalam mengelola unsur manusia melalui proses perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, dan evaluasi kinerja guna mendukung pencapaian

tujuan organisasi secara optimal. MSDM bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi juga menyangkut pengembangan potensi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai agar dapat memberikan kontribusi maksimal dalam organisasi.

## **2.1.2 Konsep Pemberdayaan**

### **2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan**

Pemberdayaan merupakan suatu pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam organisasi agar mampu mengambil peran aktif secara mandiri dan bertanggung jawab dalam proses pencapaian tujuan kelembagaan. Pemberdayaan dalam konteks organisasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai pelimpahan wewenang secara formal, melainkan sebagai suatu proses dinamis yang mencakup dimensi psikologis, struktural, dan kultural yang saling berinteraksi dalam membentuk perilaku kerja produktif dan proaktif. Pemberdayaan Pegawai adalah ketika pegawai diberi kekuasaan dalam menjalankan tugasnya untuk menghadapi situasi yang tidak terduga sebelumnya (Masoko et al., 2022).

Pemberdayaan karyawan adalah proses intensional yang memungkinkan individu merasa memiliki kontrol terhadap lingkungan kerja mereka, memperoleh kepercayaan dari pimpinan, dan diberi akses terhadap informasi serta sumber daya yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang bermakna. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang partisipatif dan berorientasi pada pertumbuhan profesional. (Albrecht et al. 2021).

Dalam sudut pandang manajerial, pemberdayaan dipahami sebagai suatu strategi yang bertujuan untuk mendekatkan wewenang dalam pengambilan

keputusan kepada individu atau pelaksana tugas yang berada langsung di lapangan. Pendekatan ini dilakukan agar organisasi dapat merespons secara lebih cepat dan adaptif terhadap berbagai perubahan serta tantangan dalam lingkungan kerja yang bersifat kompleks, dinamis, dan terus berkembang (Handayani & Santosa, 2022).

Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya dimaknai sebagai pelimpahan kewenangan semata, melainkan juga mencakup pemberian dukungan menyeluruh, yang meliputi peningkatan kompetensi individu, penyediaan struktur organisasi yang mendukung, serta penguatan rasa percaya diri, agar setiap individu mampu menjalankan peran dan tanggung jawab barunya secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemberdayaan juga memiliki implikasi terhadap aspek psikologis karyawan. Thomas dan Velthouse (*dalam* Yuliana & Sari, 2022) mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi utama: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan kontribusi (*impact*). Keempat dimensi ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan secara psikologis akan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, memiliki kemampuan yang memadai, bebas dalam mengambil keputusan, serta merasa bahwa kontribusinya memiliki dampak nyata terhadap organisasi.

Prasetyo (2023) menggaris bawahi bahwa pemberdayaan yang terintegrasi dengan strategi organisasi mampu meningkatkan komitmen afektif, loyalitas pegawai, serta efektivitas pengambilan keputusan di tingkat operasional. Dalam konteks lembaga sektor publik, seperti Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu), pendekatan pemberdayaan sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang transparan, akuntabel, dan partisipatif.

Secara teoritis, pemberdayaan juga berkaitan dengan teori motivasi seperti teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Maslow. Dalam hal ini, pemberdayaan berperan sebagai salah satu instrumen untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan yang diyakini akan memengaruhi motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, teori penguatan sosial (*social cognitive theory*) juga menyatakan bahwa pemberdayaan memberikan penguatan positif terhadap perilaku kerja yang produktif, melalui peningkatan persepsi *self-efficacy* karyawan (Bandura dalam Bakker et al., 2021).

Dengan demikian, pemberdayaan pegawai dapat didefinisikan sebagai proses manajerial yang bersifat multidimensional dan sistematis, yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas, kemandirian, serta partisipasi aktif pegawai dalam organisasi. Pemberdayaan mencakup upaya struktural dalam pelimpahan wewenang, penguatan kapasitas melalui pelatihan dan informasi, serta penciptaan kondisi psikologis yang mendukung rasa percaya diri, makna kerja, dan pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, pemberdayaan menjadi landasan utama bagi pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pemberdayaan**

Adapun tujuan dari pemberdayaan pegawai meliputi berbagai aspek strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut antara lain:

1. Setiap pegawai memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Pegawai mampu mengambil keputusan secara mandiri dalam ruang lingkup kewenangan yang diberikan.
3. Peningkatan kapasitas dan kompetensi kerja pegawai sesuai dengan tuntutan tugas dan perkembangan organisasi.
4. Mendorong kreativitas dan inovasi pegawai dalam penyelesaian masalah kerja.
5. Mewujudkan keterlibatan aktif pegawai dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program kerja.
6. Meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
7. Membangun hubungan kerja yang sehat, terbuka, dan saling mendukung antara pimpinan dan bawahan.
8. Menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi sebagai dasar peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai.

Tujuan-tujuan tersebut secara komprehensif mencerminkan pendekatan strategis dalam pemberdayaan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh (Ramadhani et al., (2022:89),

#### **2.1.2.3. Program Pemberdayaan**

Adapun bentuk program pemberdayaan pegawai yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja, yaitu:

1. **Pelatihan dan pengembangan kompetensi**, untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan dan dinamika organisasi.

2. **Pemberian wewenang dan tanggung jawab**, dengan mendelegasikan tugas-tugas tertentu agar pegawai merasa dihargai dan dipercaya dalam menjalankan peran strategis.
3. **Coaching dan mentoring**, yaitu bimbingan langsung dari atasan atau senior kepada pegawai dalam rangka mempercepat adaptasi dan peningkatan kinerja.
4. **Penyusunan rencana pengembangan karier**, agar pegawai memiliki arah dan motivasi dalam mencapai posisi yang lebih tinggi di lingkungan kerja.
5. **Penguatan budaya kerja *partisipatif***, dengan mendorong keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan evaluasi kinerja.
6. **Pemberian penghargaan dan insentif berbasis kinerja**, guna memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kontribusi positifnya terhadap organisasi.
7. **Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi**, seperti menyediakan ruang diskusi, akses informasi, dan kebebasan berpendapat yang konstruktif.

Bentuk-bentuk program tersebut dirancang untuk menciptakan ekosistem kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Safitri dan Nugroho 2021:75)

#### **2.1.2.4. Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Pemberdayaan**

Aspek-aspek yang membentuk proses tingkat keberhasilan program pemberdayaan pegawai dalam organisasi sangat beragam dan saling berkaitan.

Berbagai elemen struktural maupun kultural dapat memperkuat atau justru menghambat proses pemberdayaan. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. **Kepemimpinan yang suportif**, yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong keterbukaan, memberikan kepercayaan, dan memfasilitasi pengembangan pegawai.
2. **Komunikasi organisasi yang efektif**, di mana adanya arus informasi yang terbuka, jelas, dan dua arah antara pimpinan dan pegawai sangat berpengaruh terhadap rasa memiliki dan tanggung jawab kerja.
3. **Budaya organisasi**, termasuk nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendorong partisipasi, kolaborasi, serta pemberian ruang bagi pengembangan individu.
4. **Ketersediaan sumber daya**, baik berupa anggaran, sarana, maupun teknologi yang mendukung proses pelatihan, pengembangan, dan pemberian peran yang lebih luas kepada pegawai.
5. **Sistem penghargaan dan insentif**, yaitu sejauh mana organisasi memberikan pengakuan atas inisiatif, kontribusi, dan pencapaian pegawai dalam tugasnya.
6. **Tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai**, yang mempengaruhi kemampuan individu dalam menerima, memahami, dan memanfaatkan peluang pemberdayaan yang diberikan.
7. **Struktur organisasi**, di mana struktur yang fleksibel dan desentralisasi cenderung lebih memberikan ruang pemberdayaan dibandingkan struktur yang birokratis dan hirarkis.

Keseluruhan faktor tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pemberdayaan pegawai secara berkelanjutan Rachmawati dan Lestari (2021:102)

#### **2.1.2.5. Indikator Pemberdayaan**

Indikator pemberdayaan pegawai merupakan aspek-aspek psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali, kapasitas, dan makna dalam peran kerjanya. Adapun indikator-indikator tersebut sebagai berikut:

##### **1. *Meaning* (Makna)**

Tingkat sejauh mana pegawai merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti, nilai, dan relevansi dengan tujuan pribadi maupun organisasi.

##### **2. *Competence* (Kompetensi)**

Persepsi individu terhadap kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas kerja secara efektif dan efisien. Pegawai yang merasa kompeten cenderung lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif.

##### **3. *Self-determination* (Kemandirian)**

Sejauh mana pegawai merasa memiliki otonomi dalam menentukan cara kerja serta pengambilan keputusan dalam ruang lingkup tugas yang diberikan kepadanya.

##### **4. *Impact* (Pengaruh)**

Tingkat pengaruh yang dirasakan pegawai terhadap hasil kerja, proses organisasi, atau keputusan yang diambil dalam organisasi. Semakin tinggi

persepsi pengaruh, semakin besar keterlibatan dan tanggung jawab yang ditunjukkan.

### **5. Trust (Kepercayaan)**

Rasa aman yang dimiliki pegawai dalam berinteraksi dengan pimpinan maupun rekan kerja, termasuk keyakinan bahwa tindakan mereka dihargai dan tidak menimbulkan risiko pribadi yang merugikan.

Kelima indikator tersebut merupakan kunci utama dalam membangun pemberdayaan psikologis pegawai yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan kerja (Spreitzer dalam Rachmawati dan Lestari 2021:107).

### **2.1.3. Konsep Keterlibatan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Keterlibatan**

Keterlibatan adalah suatu kondisi psikologis yang dimana merepresentasikan sejauh mana individu menunjukkan komitmen, antusiasme, serta partisipasi aktif terhadap pekerjaannya. Lebih dari sekadar kepuasan kerja, keterlibatan mencerminkan hubungan emosional dan kognitif yang kuat antara karyawan dan tugas-tugas yang diemban, yang pada akhirnya membentuk keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan tujuan organisasi (Saks, 2021).

Dalam perspektif yang lebih mendalam, Albrecht et al. (2021) mendefinisikan keterlibatan sebagai *“a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption.”* Ketiga dimensi ini menjelaskan keterlibatan sebagai kondisi kerja yang penuh energi (*vigor*), semangat tinggi serta rasa bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), dan keterlibatan penuh

secara mental sehingga individu benar-benar terfokus pada pelaksanaan tugasnya (*absorption*).

Secara konseptual, keterlibatan tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk melalui interaksi dinamis antara individu dan lingkungan organisasional. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang transformatif, budaya organisasi yang suportif, serta tersedianya peluang untuk pengembangan diri menjadi elemen kunci dalam membentuk dan memelihara keterlibatan yang tinggi di tempat kerja (Bakker & de Vries, 2020). Dalam konteks ini, organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif cenderung berhasil meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawannya.

Selanjutnya, (Komaling et al., 2023; Reksohadiprodjo, 2015:80) menegaskan bahwa keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai sejauh mana individu secara psikologis berpihak pada pekerjaannya, merasa menjadi bagian penting dari organisasi, serta memandang prestasi kerjanya sebagai refleksi harga diri. Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga memberikan makna personal terhadap hasil kerja mereka.

Keterlibatan karyawan merupakan bentuk *komitmen emosional* yang dimiliki seseorang terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Keterlibatan semacam ini mendorong individu untuk memberikan *discretionary effort* yaitu usaha sukarela yang melebihi ekspektasi sebagai bentuk kepedulian dan keterikatan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan menjadi elemen penting yang tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan (Hidayati dkk, 2024).

Dari berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi psikologis positif yang tercermin dalam energi, dedikasi, dan fokus mendalam dalam bekerja, yang dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu dan konteks organisasional. Karyawan yang terlibat secara aktif tidak hanya berkontribusi terhadap produktivitas, tetapi juga menjadi agen penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada kinerja.

#### **2.1.3.2. Tujuan Keterlibatan**

Tujuan utama dari keterlibatan adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung kontribusi optimal pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan-tujuan tersebut mencakup:

1. Meningkatkan komitmen karyawan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.
2. Mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan.
3. Meningkatkan semangat kerja, motivasi, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas.
4. Membangun loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.
5. Menumbuhkan kepuasan kerja yang berdampak pada stabilitas dan retensi tenaga kerja.
6. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan (turnover).
7. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan harmonis.
8. Mendorong inovasi dan kontribusi yang melebihi ekspektasi organisasi.

Tujuan-tujuan tersebut menegaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan instrumen penting dalam membangun organisasi yang adaptif, berdaya saing, dan berorientasi pada kinerja tinggi (Fitriani & Susanti, 2021:55)

### **2.1.3.3. Program Keterlibatan**

Adapun bentuk program keterlibatan yang dapat diterapkan meliputi:

1. **Pelatihan dan pengembangan kompetensi**, Menyediakan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills pegawai.
2. **Forum Komunikasi Terbuka**, Menyelenggarakan pertemuan rutin antara pimpinan dan pegawai untuk menampung aspirasi, memberikan umpan balik, dan mendiskusikan perbaikan kerja.
3. **Penghargaan dan Pengakuan**, Memberikan apresiasi atas kinerja pegawai secara rutin, baik dalam bentuk verbal, tertulis, maupun insentif.
4. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan**, Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk ikut serta dalam menyusun kebijakan internal dan merancang strategi kerja tim.
5. **Program Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance*)**, Menyediakan kebijakan fleksibel seperti cuti tambahan, dukungan kesehatan mental, atau kegiatan rekreasi bersama.
6. **Kegiatan Penguatan Tim (*Team Building*)**, Melaksanakan kegiatan bersama di luar tugas formal guna mempererat hubungan sosial dan meningkatkan kerja sama antarpegawai.

Berbagai program tersebut dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan berorientasi pada kolaborasi, sebagaimana dijelaskan oleh Hidayat dan Lestari (2022:74)

#### **2.1.3.4. Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Keterlibatan**

Terdapat sejumlah Aspek utama yang menentukan tingkat keterlibatan pegawai dalam lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. ***Work Environment (Lingkungan Kerja)***: Lingkungan kerja yang positif mempengaruhi Keterlibatan pegawai dengan memberikan dukungan terhadap kebutuhan mereka, memberikan umpan balik positif, serta mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan. Lingkungan kerja yang aman dan harmonis secara interpersonal memungkinkan pegawai untuk fokus dan lebih terlibat dalam pekerjaannya.
2. ***Leadership (Kepemimpinan)***: Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor penting dalam Keterlibatan pegawai. Pemimpin yang inspiratif, mendukung, dan memiliki komunikasi yang baik akan meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin harus menunjukkan bahwa kontribusi pegawai adalah bagian penting dalam kesuksesan organisasi, sehingga meningkatkan minat dan komitmen pegawai.
3. ***Team and Co-worker Relationships (Tim dan Hubungan Rekan Kerja)***: Hubungan yang mendukung dan penuh kepercayaan di antara rekan kerja menciptakan lingkungan yang aman untuk terlibat penuh. Dukungan dari tim memungkinkan pegawai untuk merasa dihargai dan berani mencoba hal baru tanpa takut gagal, yang mendorong keterlibatan mereka.

4. ***Training and Career Development (Pelatihan dan Pengembangan Karir)***: Pelatihan yang baik meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan pegawai dalam pekerjaannya. Pegawai yang melihat adanya peluang pertumbuhan melalui pelatihan dan pengembangan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
5. ***Compensation (Kompensasi)***: Kompensasi, baik berupa finansial maupun non-finansial, memiliki pengaruh besar terhadap Keterlibatan pegawai. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai membuat mereka merasa dihargai, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
6. ***Organizational Policies (Kebijakan Organisasi)***: Kebijakan organisasi, seperti fleksibilitas waktu kerja, kebijakan promosi yang adil, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, juga mempengaruhi keterlibatan pegawai. Kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak positif pada keterlibatan pegawai.
7. ***Workplace Well-being (Kesejahteraan Kerja)***: Kesejahteraan di tempat kerja adalah faktor holistik yang mencakup kebutuhan emosional dan fisik pegawai. Manajemen yang memperhatikan kesejahteraan akan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan

Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut membentuk dasar budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan berbasis keterlibatan pegawai (Jagannathan, 2014 dalam Hidayati dkk., 2024).

### 2.1.3.5. Indikator Keterlibatan

Berikut indikator Keterlibatan kerja terdiri dari tiga indikator utama yang saling melengkapi, yaitu:

1. **Vigor (Antusiasme):** Mewakili energi dan ketahanan tinggi saat bekerja, serta kemauan kuat untuk terus berupaya menghadapi tantangan. Pegawai yang memiliki antusiasme tinggi akan menunjukkan semangat dalam menyelesaikan tugas meskipun mengalami hambatan.
2. **Dedication (Dedikasi):** Mengacu pada keterlibatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan. Dedikasi ditandai oleh perasaan berarti, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam pekerjaan. Pegawai yang berdedikasi merasa pekerjaannya penting dan terhubung secara afektif dengan tugas yang dijalani.
3. **Absorption (Penyerapan):** Ditandai dengan fokus penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan sehingga pegawai merasa sulit untuk melepaskan diri dari tugas. Pegawai yang mengalami penyerapan tinggi akan merasa benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya dan menikmati tantangan yang ada

Ketiga indikator tersebut menggambarkan sejauh mana keterlibatan pegawai tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup keterhubungan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan loyalitas pegawai Vazquez et al. (2015).

## **2.1.4. Konsep Kinerja**

### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara *dalam* Nadiyah, Zamhari, Nelly (2021:114), mendefinisikan Kinerja sebagai pencapaian hasil kerja pegawai, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tingkat kinerja karyawan tercermin dari kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi, yang meliputi dimensi-dimensi seperti mutu hasil kerja, volume pekerjaan, kehadiran, serta sikap kerja sama.

Kinerja merupakan manifestasi dari pencapaian kerja yang diwujudkan melalui tindakan konkret karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada perannya di dalam struktur organisasi. Menurut Mahirot Tua Efendy (2002:194), kinerja mencerminkan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu dalam konteks profesionalnya, yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan institusional.

Selanjutnya didefinisikan oleh Simanjuntak (2009:15), juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Amstrong dan Baron *dalam* Wibowo (2014:7), menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Brays dan Rue *dalam* Ani Khuryatul (2019:21), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi tugas.

Berdasarkan pemaparan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan bentuk capaian hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan, yang diukur melalui aspek kualitas maupun kuantitas, serta dicapai secara tepat sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pencapaian tersebut dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan diarahkan sebagai bagian dari kontribusi strategis individu dalam upaya mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

#### **2.1.4.2. Tujuan Kinerja**

Penilaian kinerja yang dilakukan terhadap Karyawan dalam suatu Perusahaan, memiliki tujuan dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja individu maupun kelompok. Menurut Bangun *dalam* Toding (2012:231), penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya

#### **2.1.4.3. Program Kinerja**

Adapun bentuk program kinerja yang dapat diterapkan meliputi:

1. Penetapan Sasaran Kinerja Individu dan Tim

Menyusun target kerja secara spesifik, terukur, dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai untuk memastikan arah dan fokus pencapaian kinerja.

2. Monitoring dan Evaluasi Berkala (Monev)

Melakukan pemantauan dan evaluasi secara rutin terhadap capaian kinerja pegawai melalui laporan triwulanan dan umpan balik dari atasan langsung.

### 3. Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Hasil

Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada output dan outcome kerja, bukan hanya proses, sehingga hasil kerja menjadi tolok ukur utama evaluasi.

### 4. Pelibatan Pegawai dalam Penyusunan IKU

Memberikan ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam merumuskan indikator kinerja utama (IKU) agar selaras dengan kondisi kerja riil dan aspirasi internal.

### 5. Penerapan Teknologi Informasi Kinerja

Mengoptimalkan penggunaan aplikasi dan sistem digital untuk pelaporan kinerja, pengawasan, serta penyimpanan data hasil kerja secara real-time dan transparan.

### 6. Program Coaching dan Pembinaan Kinerja

Menyediakan pendampingan personal melalui pendekatan coaching dan mentoring untuk membantu pegawai mengatasi hambatan kerja dan meningkatkan kapasitas secara berkelanjutan.

Berbagai program tersebut dirancang untuk membentuk sistem kinerja yang terarah, akuntabel, dan berorientasi pada hasil nyata, sebagaimana dijelaskan oleh Suryani dan Putra (2021:103).

#### **2.1.4.4 Aspek-aspek Yang Membentuk Proses Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak aspek yang mempengaruhinya menurut Mangkunegara (2005:13), menyatakan bahwa: aspek-aspek yang membentuk proses kinerja adalah:

- 1) Kemampuan yaitu Secara psikologis, kemampuan (*ability*) Karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).
- 2) Motivasi yaitu Motivasi terbentuk dari sikap seorang Karyawan dalam menghadapi situasi kerja Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri Karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Internal yaitu Faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang
- 4) Eksternal yaitu Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungannya.

#### **2.1.4.5. Indikator Kinerja**

Menurut Moehariono (2012:114), Indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan adalah:

- 1) Efektif, mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
- 2) Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin
- 3) Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
- 4) Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi, dalam bentuk lebih ilmiah, mengukur nilai tambah yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

- 6) Keselamatan, mengukur keselamatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari berbagai aspek kesehatan.

## **2.2 Hubungan Antar Konsep**

### **2.2.1 Hubungan Antar Konsep Pemberdayaan Dengan Kinerja**

Dalam konteks dinamika organisasi atau perusahaan di era persaingan global saat ini, dunia kerja menuntut kehadiran individu-individu yang memiliki pola pikir progresif, kecerdasan adaptif, kemampuan berinovasi, serta etos kerja tinggi dalam merespons perkembangan zaman yang semakin kompleks.

Bangun *dalam* Toding (2012:31) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam disiplin manajemen yang berfokus pada serangkaian aktivitas strategis, seperti proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi yang adil, integrasi karyawan dalam sistem kerja, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam kerangka tersebut, optimalisasi pemberdayaan sumber daya manusia diyakini dapat memberikan dorongan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan strategis organisasi.

Hal ini bisa dilihat dari penelitian terdahulu dari Siti Khotijah (2018), dimana Praktik pemberdayaan berkontribusi dalam membentuk pola kinerja pegawai. Artinya ada pengaruh positif signifikan dari pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Siagian dalam Firmansyah (2017:84), bahwa pemberdayaan merupakan proses pengembangan potensi

karyawan secara maksimal, melalui pelibatan langsung dalam pengambilan keputusan, peningkatan keterampilan, serta penciptaan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Ada juga penelitian terdahulu dari Nurhayati dan Sari (2020) yang hasil analisisnya menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya pemberdayaan yang optimal, sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil kerja karyawan yang berkualitas dan produktif.

Menurut Robbins dalam Mangkunegara (2011:17), pemberdayaan merupakan suatu proses pelimpahan kekuasaan dan tanggung jawab kepada bawahan agar mereka lebih mandiri dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemberdayaan tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan pertumbuhan profesional karyawan. Dengan adanya pemberdayaan, karyawan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga mendorong peningkatan tanggung jawab serta motivasi kerja. Pelaksanaan pemberdayaan yang efektif akan menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, serta meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan merupakan suatu pendekatan strategis yang bertujuan meningkatkan kompetensi, komitmen, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam hasil kerja dan perilaku kerja mereka. Hal demikian membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis teoritis dan kajian konseptual yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa praktik pemberdayaan karyawan memainkan

peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem kerja yang mendukung pemberdayaan secara berkelanjutan agar karyawan dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan bersama.

### **2.2.2 Hubungan Antar Konsep Keterlibatan Dengan Kinerja**

Dalam konteks dinamika organisasi yang terus berkembang, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah keterlibatan karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2017:142), keterlibatan kerja (*job involvement*) merupakan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya secara aktif dan berpartisipasi dalam pelaksanaannya, serta menganggap bahwa pekerjaannya penting bagi identitas dirinya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen yang kuat, serta inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam hal ini, keterlibatan menjadi salah satu faktor kunci yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan guna mencapai tujuan strategis organisasi.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Meutia Puspitasari (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui analisis regresi linier berganda, ditemukan bahwa tingkat keterlibatan yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas kerja, kualitas output, serta efisiensi penyelesaian tugas.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis dimana individu secara penuh menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam peran pekerjaan. Karyawan yang merasa terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini, S.E., M.M. (2019) turut memperkuat bahwa keterlibatan individu dalam lingkungan kerja memiliki korelasi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja. Keterlibatan yang tinggi mencerminkan adanya komitmen emosional, partisipasi aktif, dan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila tingkat keterlibatan karyawan tidak berada dalam kondisi optimal, maka akan menjadi hambatan bagi organisasi dalam mengaktualisasikan potensi maksimal dari setiap individu, sehingga capaian kerja yang diharapkan pun sulit direalisasikan secara efektif.

Lebih lanjut, menurut Saks (2006:603), keterlibatan karyawan merupakan kondisi afektif dan kognitif yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan peran dan identitas organisasionalnya. Keterlibatan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta memperkuat hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Pelaksanaan strategi manajerial yang mendukung seperti komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pengakuan terhadap kontribusi individu, merupakan faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan. Dengan demikian, keterlibatan tidak hanya berdampak pada

aspek psikologis karyawan, tetapi juga menjadi determinan penting dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Dengan merujuk pada landasan teori dan pemikiran para ahli, dapat dipahami bahwa keterlibatan karyawan merupakan elemen penting dalam membentuk kinerja yang optimal di dalam organisasi. Keterlibatan yang tinggi mencerminkan adanya ikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, yang secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan partisipatif agar karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya. Melalui upaya ini, keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

### **2.2.3 Hubungan Antar Konsep Pemberdayaan, Keterlibatan Dengan Kinerja**

Dalam era persaingan global yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengelola sumber daya manusia secara administratif, tetapi juga memberdayakan dan melibatkan karyawan secara menyeluruh dalam proses kerja. Dua faktor penting yang menjadi fokus dalam pengembangan sumber daya manusia saat ini adalah pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Menurut Thomas dan Velthouse (1990), pemberdayaan merupakan suatu proses peningkatan motivasi intrinsik individu melalui penciptaan kondisi kerja yang mendukung rasa makna, kompetensi, pilihan, dan dampak (impact) dalam pekerjaan. Pemberdayaan tidak

hanya memberi wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan, tetapi juga membangun rasa percaya diri dan otonomi dalam pengambilan keputusan kerja. Sementara itu, keterlibatan karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Kahn (1990), adalah suatu keadaan psikologis di mana individu secara penuh menginvestasikan aspek fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam peran pekerjaan. Keterlibatan mencerminkan rasa memiliki, komitmen, dan dedikasi terhadap organisasi serta peran kerja yang dijalankan.

Kombinasi antara pemberdayaan dan keterlibatan diyakini dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai, berdaya, serta memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Susanti (2021) menunjukkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh studi dari Hermawan (2020), yang menyatakan bahwa pemberdayaan memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, sementara keterlibatan meningkatkan loyalitas dan kualitas hasil kerja. Selain itu, penelitian Nurhasanah dan Wahyuni (2019) juga menemukan bahwa interaksi antara pemberdayaan dan keterlibatan menghasilkan efek sinergis terhadap kinerja, yang berarti bahwa ketika kedua variabel ini dikelola secara optimal, maka hasil kerja yang dicapai akan jauh lebih baik dibandingkan jika hanya salah satu faktor yang diperkuat.

Menurut teori sumber daya manusia kontemporer, seperti dikemukakan oleh Armstrong (2014), pengelolaan kinerja tidak dapat dilepaskan dari pendekatan strategis yang mengintegrasikan aspek partisipasi, motivasi, dan kepemilikan karyawan terhadap peran kerja. Pemberdayaan menciptakan ruang aktualisasi diri

melalui peningkatan kapasitas dan kepercayaan, sedangkan keterlibatan memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi. Karyawan yang diberdayakan dan terlibat cenderung menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, kolaboratif, serta memiliki daya tahan terhadap tekanan pekerjaan. Dengan demikian, pemberdayaan dan keterlibatan bukan hanya instrumen pelengkap, tetapi menjadi landasan utama dalam menciptakan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

Jika ditinjau dari sudut pandang teoritis dan konseptual, dapat dipahami bahwa pemberdayaan dan keterlibatan karyawan merupakan dua aspek krusial yang saling melengkapi dalam mendukung peningkatan kinerja individu maupun kolektif di dalam organisasi. Pemberdayaan memberikan ruang bagi karyawan untuk bertindak secara mandiri dan bertanggung jawab, sementara keterlibatan mencerminkan kedekatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu merancang strategi yang mampu mengintegrasikan kedua aspek tersebut secara sinergis. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan mendorong partisipasi aktif, organisasi akan lebih mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan secara berkelanjutan.

## **2.3 Tinjauan Pustaka**

### **2.3.1. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu ini, beberapa penelitian dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan

kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa, beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis seperti pada Tabel berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NAMA DAN TAHUN PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Lea Cristiani, Nisa Nurachmah, Ginna Glyceria Bonpalda, Amalia Putri Damayanti (2024)	Peran Bidang Administrasi Bawaslu RI dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja dan Pelayanan Pengawasan Pemilu	Bidang administrasi Bawaslu RI melalui inovasi seperti IKP tematik, program “Bawaslu Mendengar”, dan aplikasi Gowaslu berhasil meningkatkan kualitas pengawasan pemilu. Hasilnya menunjukkan adanya dampak positif pada efektivitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pengawasan pemilu
Steviani Yeti Juliana Masoko, Greis M. Sendow, Genita G. Lumintang (2022)	Pengaruh Efikasi Diri, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Daerah Sulawesi Utara	Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan efikasi diri dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan
Afrizion dan Rina Asmeri (2020)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Keyakinan Diri dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batang Hari Barisan Padang	Penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan, keyakinan diri, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan

Wa Haridanwati (2023)	Ode Pengaruh Organisasi, Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara	Budaya Keterlibatan	Budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan pada variabel-variabel tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai di lingkungan DPRD Sultra
Murniati dan Suwandi, (2021)	Pengaruh Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Palakka	Keterlibatan	Keterlibatan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial.
Indrawati, (2020)	Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango		Pemberdayaan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan dan parsial.
Fitria, (2019)	Pengaruh Pemberdayaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja PNS pada Dinas Sosial Kabupaten Konawe		Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Sastriana Djamin, Buyung Sarita, La Ode Bahana Adam (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Organisasi dan Kepercayaan Diri terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Kantor Bawaslu Provinsi Sulawesi Tenggara	Gaya Kepemimpinan, Komitmen	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Kepemimpinan yang partisipatif, komitmen tinggi terhadap organisasi, dan rasa percaya diri mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan

Septiana Wulandari (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai
Adel Christian P. Sakeru, Aji Hermawan, & Yunus Triyonggo (2019)	Pengaruh Employee Engagement, dan Pemberdayaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia	Penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Employee engagement tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun memberikan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi variabel mediasi yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlekatan dan pemberdayaan
Grandy Komaling (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberdayaan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja, karena pegawai yang merasa memiliki peran penting cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas.

Liva Pangemanan (2021)	Pengaruh Pemberdayaan, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan PTSP Provinsi Sulawesi Utara	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemberdayaan, kepuasan kerja, dan loyalitas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa diberdayakan dan puas dengan pekerjaannya cenderung loyal dan menunjukkan kinerja yang optimal. Pemberdayaan menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti 2025*

## **2.4 KERANGKA PIKIR**

Pencapaian tujuan suatu organisasi sangat bergantung pada potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing-masing individu di dalamnya. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang efektif, karena manajemen sumber daya manusia tidak hanya merupakan aktivitas strategis semata, tetapi juga merupakan elemen fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi (Simamora, 2006:5).

Kinerja pada dasarnya merujuk pada tingkat pencapaian terhadap tugas-tugas yang membentuk keseluruhan pekerjaan individu dalam organisasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi, antara lain pemberdayaan sumber daya manusia, keterlibatan pegawai dalam organisasi, motivasi, disiplin, serta lingkungan kerja yang mendukung.

Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan suatu pendekatan yang

bertujuan untuk memberikan otonomi, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada pegawai agar mampu mengambil keputusan secara mandiri dalam lingkup pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2017:258), pemberdayaan psikologis mencakup persepsi pegawai terhadap makna pekerjaan, kompetensi, otonomi, dan pengaruh atas hasil kerja. Pemberdayaan mendorong pegawai untuk lebih aktif, kreatif, serta memiliki rasa tanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada kinerja.

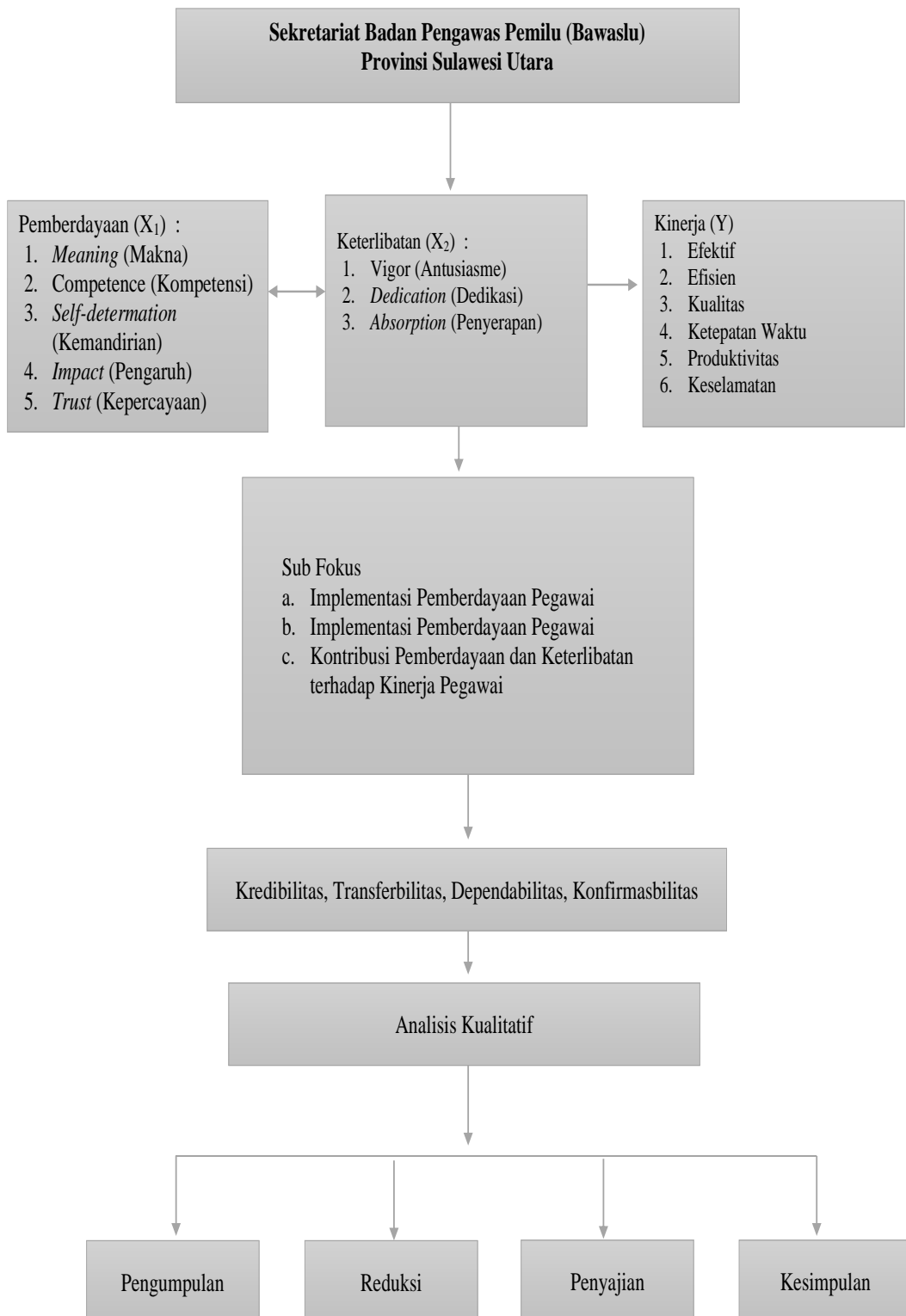
Selain pemberdayaan, keterlibatan pegawai juga merupakan faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja. Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai secara emosional dan kognitif terikat pada pekerjaannya. Menurut Saks (2006), keterlibatan mencerminkan tingkat keterikatan fisik, emosional, dan mental individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang terlibat secara tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, serta kontribusi melebihi harapan organisasi, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi maupun turnover.

Kinerja pegawai, sebagai hasil akhir yang diharapkan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja memerlukan sistem manajemen yang tidak hanya fokus pada

pengawasan, tetapi juga pada pemberian ruang bagi pegawai untuk berkembang dan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Memperhatikan berbagai pendapat para ahli tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung pemberdayaan serta meningkatkan keterlibatan pegawai, sehingga pegawai memiliki kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pemberdayaan yang diberikan kepada pegawai serta sejauh mana mereka merasa dilibatkan dalam berbagai proses organisasi.

Berdasarkan teori dan pandangan para ahli sebagaimana yang diuraikan di atas, maka dapat disusun suatu kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

*Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025*

Pemberdayaan pegawai memberikan ruang bagi individu untuk mengembangkan potensi, mengambil keputusan secara mandiri dalam batas kewenangannya, serta memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa diberdayakan akan memiliki motivasi dan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, keterlibatan kerja mencerminkan kedalaman keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang terlibat akan menunjukkan loyalitas yang tinggi, antusiasme, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan variabel yang tidak hanya dipengaruhi oleh pemberdayaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan pegawai dalam aktivitas organisasi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan pegawai merupakan determinan penting yang memengaruhi kualitas kinerja. Semakin optimal kedua aspek tersebut, semakin besar pula peluang tercapainya kinerja organisasi yang konsisten dan berkelanjutan.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan waktu Penelitian

Adapun yang menjadi tempat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah di Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU) Provinsi Sulawesi Utara yang beralamat di Jl. Sam Ratulangi No. 28/3. Kel. Wenang Utara, Kec. Wenang Kota Manado. Penulis ditempatkan pada Divisi Sumber Daya Manusia sub bagian Kepegawaian. Waktu penelitian ini dirancang selama 4 bulan terhitung dari bulan Mei 2025 sampai dengan bulan September 2025. Tahapan kegiatan dimulai dari tahap pra-survey, sampai pada pengumpulan data yang bersamaan dengan penelitian sampai dengan penyusunan proposal dan skripsi.

**Tabel 3.1  
Alokasi Waktu Pelaksanaan Penelitian**

Kegiatan	Waktu	Keterangan
<b>Observasi dan Pengajuan Judul</b>	19 Mei 2025	Peneliti dan Panitia
<b>Bimbingan Proposal</b>	14 Juli 2025 – 25 Juli 2025	Dosen Pembimbing
<b>Ujian Dan Perbaikan Proposal</b>	Juli 31 2025 – 08 Agustus 2025	Panitia Dan Peneliti
<b>Pengumpulan Dan Pengolahan Data Hasil Penelitian</b>	08 Agustus 2025	Peneliti
<b>Bimbingan Dan Penyusunan Skripsi</b>	13 Agustus 2025 – 04 September	Peneliti, Pembimbing 1 & Pembimbing 2
<b>Ujian Skripsi dan Perbaikan Skripsi</b>	08 September 2025	Panitia Dan Peneliti

*Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti 2025*

### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pemberdayaan dan keterlibatan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Bawaslu Sulawesi Utara. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menggali makna, persepsi, serta pengalaman langsung pegawai terkait proses pemberdayaan dan tingkat keterlibatan dalam konteks organisasi pengawasan pemilu.

Pendekatan kualitatif bersifat naturalistik dan kontekstual, yakni berusaha memahami suatu fenomena dalam situasi yang alamiah dan dari sudut pandang partisipan (Moleong, 2017:6). Dalam hal ini, fenomena yang dikaji adalah bagaimana kebijakan dan praktik pemberdayaan serta strategi pelibatan pegawai diterapkan oleh pimpinan, serta bagaimana kedua hal tersebut berdampak terhadap perilaku kerja, tanggung jawab, dan capaian kinerja pegawai.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara induktif untuk menemukan pola-pola tematik yang relevan dengan fokus penelitian. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang utuh mengenai bagaimana peran pemberdayaan dan keterlibatan menjadi faktor strategis dalam menciptakan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks pelaksanaan fungsi pengawasan pemilu yang menjadi mandat utama Bawaslu Sulawesi Utara.

### 3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai *human instrument* yang berperan aktif dalam menentukan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan data, serta menganalisis dan menafsirkan hasil penelitian. Selain itu, untuk meningkatkan akurasi dan keabsahan data, peneliti juga menggunakan instrumen bantu berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi non-partisipatif, dan checklist dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti itu sendiri, yang berperan aktif dalam menentukan fokus, memilih informan, mengumpulkan data, menganalisis, hingga menarik kesimpulan (Moleong, 2017).

Pedoman wawancara dalam penelitian ini dirancang untuk menggali informasi mendalam dari informan yang terdiri atas pimpinan, staf sekretariat, dan anggota Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Pertanyaan-pertanyaan disusun secara terbuka dan fleksibel untuk menyesuaikan dinamika interaksi, namun tetap berfokus pada indikator dari masing-masing variabel. Pada aspek pemberdayaan, pertanyaan diarahkan pada pelatihan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan otonomi kerja. Pada aspek keterlibatan, peneliti mengeksplorasi sejauh mana partisipasi pegawai dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kelembagaan. Sedangkan pada aspek kinerja, wawancara difokuskan pada produktivitas, tanggung jawab, kedisiplinan, dan kualitas kerja pegawai.

Selain wawancara, peneliti juga menggunakan teknik observasi non-partisipatif untuk mengamati perilaku kerja, interaksi antarpegawai, dan implementasi pemberdayaan serta keterlibatan dalam aktivitas harian. Observasi dilakukan dengan menggunakan lembar observasi yang berisi indikator-indikator

perilaku seperti keaktifan pegawai dalam diskusi, keterlibatan dalam rapat, dan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas. Observasi ini bertujuan untuk menangkap gejala sosial yang tidak selalu dapat diungkapkan melalui wawancara.

Adapun instrumen dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengkonfirmasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumen yang dikumpulkan meliputi laporan kinerja pegawai, surat keputusan pelatihan, notulensi rapat, daftar hadir kegiatan, dan SOP internal lembaga.

Dengan menggunakan ketiga jenis instrumen ini secara terpadu, peneliti diharapkan mampu memperoleh data yang valid, kredibel, dan komprehensif mengenai bagaimana peran pemberdayaan dan keterlibatan dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara.

### **3.4 Data dan Sumber Data**

Data adalah hal, peristiwa, atau kenyataan lainnya apapun yang mengandung suatu pengetahuan untuk dijadikan dasar, guna penyusunan keterangan, pembuatan kesimpulan, atau penetapan keputusan (Gie dalam Riadi, 2015:46). Untuk memperoleh data yang lengkap dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan dua jenis data yaitu:

#### **a) Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap aktor kunci di Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara yang terlibat dalam pemberdayaan dan keterlibatan pegawai (Riadi, 2015:48). Wawancara menyoroti pelaksanaan kebijakan internal, efektivitas SOP, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan, sementara

observasi bertujuan menggambarkan dinamika penerapan nilai-nilai tersebut dalam praktik kerja sehari-hari.

Adapun sumber utama data primer dalam penelitian ini meliputi:

1. **Kepala dan staf Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)** yang memiliki peran kunci dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi kebijakan pemberdayaan pegawai.
2. **Pegawai Bawaslu** yang secara langsung menjalankan fungsi-fungsi pengawasan, dan menjadi pelaku utama dalam proses keterlibatan kerja di tingkat operasional.
3. **Hasil observasi lapangan**, yang memberikan bukti empiris terkait sejauh mana prinsip-prinsip pemberdayaan dan keterlibatan telah terinternalisasi dalam budaya kerja, pelaksanaan SOP, dan sistem pelaporan internal.

#### **b) Data Sekunder**

Data sekunder merupakan informasi tidak langsung (tangan kedua) yang telah dikumpulkan, disusun, dan dipublikasikan oleh individu atau lembaga tertentu untuk tujuan tertentu, dan selanjutnya dapat dimanfaatkan kembali dalam konteks penelitian lain (Riadi, 2015:48). Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan untuk mendukung analisis terhadap peran pemberdayaan dan keterlibatan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Jenis data sekunder yang digunakan meliputi:

1. **Dokumen internal kelembagaan**, seperti profil resmi Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, struktur organisasi, data kepegawaian, laporan kinerja tahunan, dokumen kebijakan internal (misalnya Standar Operasional Prosedur/SOP, pedoman kerja, dan kode etik pegawai), serta hasil evaluasi internal lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.
2. **Dokumen eksternal yang relevan**, termasuk hasil penelitian sebelumnya, laporan kebijakan, dan publikasi ilmiah dari pihak luar yang membahas isu serupa.

Dengan menggunakan kedua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, penelitian ini memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai peran pemberdayaan dan keterlibatan dalam meningkatkan kinerja pegawai Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Kedua data tersebut saling melengkapi satu sama lain, di mana data primer memberikan informasi aktual, kontekstual, dan mendalam berdasarkan pengalaman langsung informan, sedangkan data sekunder memberikan kerangka kelembagaan dan dokumentasi pendukung yang memperkuat temuan lapangan.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pegawai dan pimpinan Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, serta melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja di lingkungan kantor. Data ini memberikan pemahaman mengenai sejauh mana pemberdayaan dan keterlibatan diimplementasikan dalam organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai secara nyata.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi lembaga, seperti profil organisasi, struktur organisasi, data pegawai, laporan tahunan kinerja, notulensi rapat, dan kebijakan internal terkait manajemen sumber daya manusia. Data ini berfungsi sebagai bukti administratif dan sumber informasi pendukung yang membantu memvalidasi serta memperluas konteks dari data primer.

Dengan demikian, integrasi antara data primer dan data sekunder memberikan landasan yang kuat dan valid dalam menjawab permasalahan penelitian. Kombinasi ini tidak hanya memperkaya pemahaman teoritis dan praktis, tetapi juga meningkatkan kredibilitas dan akurasi temuan penelitian.

### **3.5 Teknik dan Prosedur Data**

Menurut Sugiyono (2020:15), secara umum terdapat tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Wawancara**

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada informan yang memiliki kapasitas informasi dan kewenangan di lingkungan Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Informan yang dipilih meliputi pimpinan, staf sekretariat, dan anggota Bawaslu yang dipandang memahami praktik pemberdayaan dan keterlibatan pegawai di instansinya. Melalui wawancara ini, peneliti memperoleh data yang detail dan mendalam mengenai bagaimana strategi pemberdayaan diterapkan, sejauh mana keterlibatan pegawai diwujudkan dalam proses kerja, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## **2. Observasi**

Metode ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke lingkungan kerja Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi implementasi nyata dari pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dalam aktivitas harian. Peneliti mengamati pola interaksi antarpegawai, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, partisipasi dalam rapat atau forum kerja, serta etos kerja yang tercermin dalam keseharian pegawai. Tujuan dari observasi ini adalah untuk memperoleh data yang faktual dan objektif mengenai perilaku kerja pegawai sebagai indikator kinerja yang sesungguhnya.

## **3. Dokumentasi**

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan tertulis yang berkaitan dengan pemberdayaan, keterlibatan, dan kinerja pegawai. Dokumen yang dimaksud mencakup laporan tahunan, daftar hadir pelatihan, notulensi rapat internal, struktur organisasi, surat keputusan internal, serta dokumen kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia. Sumber dokumen berasal dari internal Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara maupun referensi dari luar yang relevan. Tujuan dari dokumentasi ini adalah untuk mendukung dan melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

### **3.6 Prosedur Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan. Data yang dikumpulkan kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tematik sesuai dengan fokus penelitian, dalam hal ini berkaitan dengan pemberdayaan, keterlibatan, dan kinerja pegawai. Setelah itu, data yang terkategori tersebut dianalisis secara mendalam untuk menghasilkan penjelasan yang utuh, logis, dan dapat ditarik kesimpulannya secara akademik.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994), yang terdiri atas tiga tahapan pokok, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Ketiga tahapan ini dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Adapun penjelasan setiap tahap dalam analisis data adalah sebagai berikut:

#### **a) Pengumpulan Data**

Tahap awal ini dilakukan dengan menghimpun seluruh data yang relevan melalui wawancara dengan informan kunci, observasi terhadap aktivitas kerja pegawai, serta dokumentasi berbagai arsip dan laporan yang berkaitan dengan praktik pemberdayaan, keterlibatan, dan evaluasi kinerja di lingkungan Bawaslu Sulawesi Utara. Penulis mencatat semua informasi yang muncul di lapangan secara rinci dan sistematis untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat autentik dan kredibel.

**b) Reduksi Data**

Pada tahap ini, penulis mulai menyaring dan menyederhanakan data yang telah diperoleh di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan cara memilih informasi yang paling relevan dengan fokus penelitian, mengeliminasi data yang tidak sesuai, serta menyusun ringkasan tematik berdasarkan indikator pemberdayaan, keterlibatan, dan kinerja. Tujuannya adalah agar data menjadi lebih terarah dan mudah dianalisis lebih lanjut.

**c) Penyajian Data**

Setelah data diringkas dan dikategorikan, tahap berikutnya adalah penyajian data. Dalam tahap ini, penulis menyusun informasi ke dalam bentuk naratif deskriptif yang sistematis, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara pemberdayaan dan keterlibatan dengan kinerja pegawai. Penyajian data ini menjadi dasar untuk melakukan interpretasi dan pemaknaan terhadap fenomena yang diteliti.

**d) Penarikan Kesimpulan**

Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dari keseluruhan data yang telah disusun dan dianalisis. Kesimpulan ini merangkum temuan utama dalam penelitian, menjawab rumusan masalah, serta mengaitkan antara hasil empiris di lapangan dengan teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Penarikan kesimpulan dilakukan secara objektif berdasarkan bukti-bukti yang telah ditemukan melalui proses penelitian.

### **3.7 Pemeriksaan keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini, diperlukan teknik pemeriksaan yang dilaksanakan berdasarkan sejumlah kriteria tertentu. Keabsahan data menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan realitas sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan empat kriteria keabsahan data sebagaimana yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, yaitu: kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*).

#### **3.7.1 Kredibilitas (*Credibility*)**

Merujuk pada tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian dari perspektif informan sebagai pelaku langsung dari fenomena yang diteliti. Dalam konteks ini, peneliti berusaha memahami dan menggambarkan peran pemberdayaan dan keterlibatan sebagaimana dialami langsung oleh pegawai Bawaslu Sulawesi Utara. Untuk meningkatkan kredibilitas data, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2015:373), triangulasi sumber adalah upaya membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber dan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti membandingkan data dari wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi kelembagaan seperti laporan kegiatan, absensi, serta notulensi rapat. Dengan demikian, kesesuaian antara apa yang disampaikan informan dalam wawancara dengan perilaku nyata yang diamati serta dokumen administratif yang ada, akan memperkuat validitas informasi yang diperoleh.

### **3.7.2 Transferabilitas (*Transferability*)**

Berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian ini dapat diterapkan pada konteks atau situasi lain yang serupa. Dalam pendekatan kualitatif, tanggung jawab generalisasi atau transferasi berada pada pihak pembaca atau pengguna hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti bertanggung jawab untuk memberikan deskripsi kontekstual yang rinci dan sistematis mengenai latar belakang organisasi, karakteristik pegawai, serta dinamika pelaksanaan pemberdayaan dan keterlibatan di lingkungan Bawaslu Sulawesi Utara. Dengan penyajian yang terperinci tersebut, diharapkan pembaca atau peneliti lain dapat menentukan relevansi dan kemungkinan penerapan hasil temuan ini dalam konteks kelembagaan atau organisasi lain yang memiliki karakteristik serupa.

### **3.7.3 Dependabilitas (*Dependability*)**

Menekankan pentingnya konsistensi dalam proses pelaksanaan penelitian. Hal ini mengharuskan peneliti untuk mendokumentasikan secara rinci setiap prosedur, perubahan, dan penyesuaian yang terjadi selama proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini, peneliti akan melibatkan pembimbing akademik untuk melakukan audit terhadap proses dan hasil penelitian. Proses audit ini meliputi pemeriksaan terhadap sumber data, teknik pengumpulan data, proses analisis, serta kesesuaian temuan dengan data yang dikumpulkan. Dengan adanya audit ini, maka ketepatan prosedural dan konsistensi proses dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

#### **3.7.4 Konfirmabilitas (*Confirmability*)**

Berkaitan dengan objektivitas hasil penelitian, yakni sejauh mana data dan temuan dapat dikonfirmasi oleh pihak lain yang independen. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendokumentasikan seluruh proses pengumpulan data, mulai dari wawancara, observasi, hingga dokumentasi yang digunakan sebagai dasar temuan. Selain itu, peneliti juga akan melakukan *member checking* kepada informan utama dan meminta umpan balik dari dosen pembimbing dan penguji untuk meninjau kesesuaian antara data dan interpretasi yang dibuat. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil yang disajikan bukan hasil bias pribadi peneliti, tetapi merupakan refleksi objektif dari fenomena yang diteliti.

Dengan penerapan empat kriteria tersebut, peneliti berharap dapat menghasilkan temuan yang valid, terpercaya, dan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang relevan bagi pengembangan manajemen kelembagaan, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja pegawai melalui strategi pemberdayaan dan keterlibatan di lingkungan Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**



**Gambar 4. 1 Logo Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara**

**Sumber : Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara 2025**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU)**

Sejak disahkannya UU Nomor 22 Tahun 2007 yang menjadikan Bawaslu sebagai Lembaga yang bersifat tetap, dilaksanakanlah pelantikan 5 (lima) pimpinan Bawaslu periode pertama pada tanggal 9 April 2008. Hari ini kemudian diperingati sebagai Hari Ulang Tahun Bawaslu. Bawaslu mengajukan Uji Materi (Judicial Review) UU 22/2007 agar rekrutmen Pengawas Pemilu di daerah tidak lagi melibatkan KPU, melainkan oleh Bawaslu sendiri. MK kemudian mengabulkan permohonan uji materi tersebut 2010.

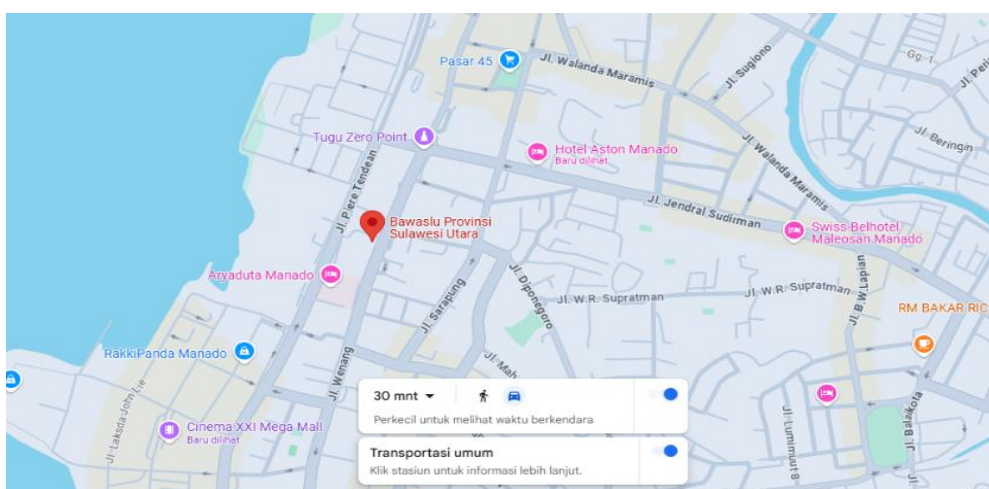
Pada 2013 kesekretariatan Bawaslu Tingkat pusat juga diperkuat dengan dukungan unit kesekretariatan dengan nomerklatur Sekretariat jendral bawaslu. Melalui Undang- Undang Nomor 1 tahun 2015, peran bawaslu dalam pengawasan semakin diperluas dengan hadirnya pengawas tempat pemungutan suara (Pengawas TPS) yang berjumlah 1 orang pada setiap TPS.

Melalui Undang-Undang Nomor 7 tahun 2017, kewenangan Bawaslu kembali diperkuat. Bawaslu tidak lagi hanya sebagai pemberi rekomendasi, tetapi sebagai eksekutor atau pemutus perkara terhadap pelanggaran administrasi Pemilu. Melalui UU 7/2017, struktur kelembagaan pengawas pemilu juga diperkuat. Pengawas pemilu Tingkat kabupaten/kota yang sebelumnya bersifat ad hoc, diubah menjadi bersifat tetap dengan nomenklatur bawaslu kabupaten/kota. UU tersebut juga mengamankan penambahan jumlah anggota Bawaslu Tingkat provinsi dari 3 menjadi 5-7 komisioner sedangkan anggota Bawaslu Tingkat kabupaten/kota berjumlah 3-5 orang, disesuaikan dengan Tingkat cakupan yang diawasi

Sejak disahkan UU Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum sebagaimana diatur dalam Pasal 69 ayat (2) Bawaslu dan Bawaslu Provinsi bersifat tetap. Anggota Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara periode 2012 – 2017 berdasarkan surat keputusan Nomor 656 KEP tahun 2012, dilantik oleh Bawaslu republic Indonesia pada tanggal 21 September 2012 di Hotel Grand Sahid Jaya Jakarta. Pada tahun 2017 dilantik tiga Anggota Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara periode 2017 – 2022, antara lain DR. Herwyn J.H Malonda, SH.,M.PD, Kenly M. Poluan, S.PD.,M.Si, dan Mustarin Humangi, S.Hi. Di bulan Juli tahun 2018, Anggota Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara bertambah menjadi lima anggota setelah dilantiknya dua anggota Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara periode 2018 – 2023 yakni Awaluddin Umbola, S.Hut.,M.AP dan Supriyadi Panggellu, SH.,MH.

#### 4.1.2 Lokasi Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU)

Tempat pelaksanaan magang beralamat di Jalan Sam Ratulangi No. 28/3, Kelurahan Wenang Utara, Kecamatan Wenang, Kota Manado. Lokasi ini berada di pusat kota, sehingga mudah diakses dengan kendaraan pribadi maupun angkutan umum. Waktu tempuh yang diperlukan oleh penulis untuk mencapai lokasi tersebut dari tempat tinggal adalah kurang lebih 30 menit perjalanan.



Gambar 4.2 Peta Sekretariat BAWASLU Prov. SULUT

#### 4.1.3 Visi dan Misi Bawaslu dan Budaya Bawaslu

##### Visi :

“Menjadi Lembaga Pengawas Pemilu yang Terpercaya”.

##### Misi :

1. Meningkatkan kualitas pencegahan dan pengawasan pemilu yang inovatif serta kepeloporan masyarakat dalam pengawasan partisipatif;
2. Meningkatkan kualitas penindakan pelanggaran dan penyelesaian sengketa proses pemilu yang progresif, cepat dan sederhana;

3. Meningkatkan kualitas produk hukum yang harmonis dan terintegrasi;
4. Memperkuat sistem teknologi informasi untuk mendukung kinerja pengawasan, penindakan serta penyelesaian sengketa pemilu terintegrasi, efektif, transparan dan aksesibel;
5. Mempercepat penguatan kelembagaan, dan SDM pengawas serta aparatur Sekretariat di seluruh jenjang kelembagaan pengawas pemilu, melalui penerapan tata kelola organisasi yang profesional dan berbasis teknologi informasi sesuai dengan prinsip tata-pemerintahan yang baik dan bersih.

#### **4.1.4 Sumber Daya Perusahaan**

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam mendukung efektivitas Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. Sebagai lembaga pengawas pemilu, struktur kepegawaian dirancang agar setiap fungsi berjalan optimal, mulai dari perumusan kebijakan hingga pelaksanaan teknis. Pejabat struktural berperan pada aspek koordinasi dan pengendalian, staf menjadi tenaga operasional utama, sementara tenaga pendukung membantu kelancaran kerja sehari-hari. Dengan total 42 personel, komposisi ini mencerminkan upaya penataan organisasi yang proporsional untuk menjawab tantangan pengawasan pemilu yang akuntabel dan berintegritas.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Pegawai**

NO	JABATAN	JUMLAH
1.	Kepala Sekretariat	1
2.	Kepala Bagian Administrasi	1
3.	Kepala Bagian Pengawasan Pemilihan Umum dan Hubungan Masyarakat (PPUHM)	1
4.	Kepala Bagian Penanganan Pelanggaran, Penyelesaian Sengketa Proses Pemilu dan Hukum (P3SPH)	1
5.	Staf	26
6.	Tenaga Pendukung	12
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>

Sumber : Bagian Administrasi Sekretariat Bawaslu Prov Sulut 2025

#### 4.1.5 Struktur Organisasi Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU)





Gambar 4.3 Struktur Sekretariat Bawaslu Prov. SULUT

#### 4.1.6 Uraian Tugas

Berdasarkan Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi, Sekretariat Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten/Kota, Dan Sekretariat Panitia Pengawas Pemilihan Umum Kecamatan.

### **1. Pasal 84**

Sekretariat Bawaslu Provinsi Kelas B sebagaimana dimaksud dalam Pasal 74 ayat (2) huruf b terdiri atas:

- a. Bagian Administrasi;
- b. Bagian Pengawasan Pemilu dan Hubungan Masyarakat;
- c. Bagian Penanganan Pelanggaran, Penyelesaian Sengketa Proses Pemilu, dan Hukum; dan
- d. kelompok jabatan fungsional.

### **2. Pasal 86**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 85, Bagian Administrasi menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengoordinasian dan penyusunan rencana program dan anggaran Bawaslu Provinsi melalui konsultasi kepada pimpinan Bawaslu Provinsi;
- b. Pengelolaan keuangan;
- c. Pengelolaan arsip, persuratan, rumah tangga dan perlengkapan, barang milik negara serta keprotokolan dan keamanan dalam; dan
- d. Pelaksanaan urusan administrasi sumber daya manusia, ketatausahaan pimpinan, dan pengawasan internal.

### **3. Pasal 88**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 87, Bagian Pengawasan Pemilu dan Hubungan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- a. Identifikasi potensi kerawanan Pemilu di daerah provinsi;
- b. Koordinasi dengan instansi terkait dan pemerintah daerah;

- c. Fasilitasi pelatihan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan Pemilu;
- d. Fasilitasi pelatihan untuk Bawaslu Kabupaten/Kota;
- e. Fasilitasi urusan hubungan masyarakat, pemberitaan, dan publikasi;
- f. Pelaksanaan kerja sama dan hubungan antarlembaga di daerah provinsi;
- g. Akreditasi dan penguatan pemantau Pemilu;
- h. Pengawasan tahapan Pemilu;
- i. Supervisi dan pendampingan pengawasan Pemilu kepada Bawaslu Kabupaten/Kota; dan
- j. pengelolaan dan pelayanan data dan informasi.

#### **4. Pasal 90**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89, Bagian Penanganan Pelanggaran, Penyelesaian Sengketa Proses Pemilu, dan Hukum menyelenggarakan fungsi:

- a. Fasilitasi dukungan administrasi dan teknis penerimaan laporan, kajian laporan dan temuan, persidangan penyelesaian pelanggaran administratif Pemilu dan penyelesaian pelanggaran administratif Pemilu yang terjadi secara terstruktur, sistematis, dan masif;
- b. Fasilitasi pelaksanaan investigasi dugaan pelanggaran Pemilu dan dugaan tindak pidana Pemilu;
- c. Pemberian dukungan administrasi dan teknis penerimaan laporan, kajian, penanganan tindak pidana Pemilu, pelanggaran kode etik penyelenggara Pemilu dan pelanggaran peraturan perundang-undangan lainnya yang bukan pelanggaran Pemilu, bukan sengketa Pemilu, dan bukan tindak pidana Pemilu;

- d. Fasilitasi dukungan administrasi dan teknis penanganan tindak pidana Pemilu kepada sentra penegakan hukum terpadu;
- e. Koordinasi dan pembinaan pelaksanaan kajian dan persidangan pelanggaran Pemilu;
- f. Koordinasi dan pembinaan pelayanan data penanganan pelanggaran;
- g. Koordinasi penyusunan laporan penanganan pelanggaran Pemilu;
- h. Pelaksanaan urusan administrasi permohonan penyelesaian sengketa proses Pemilu;
- i. Pelaksanaan administrasi dan fasilitasi mediasi penyelesaian sengketa proses Pemilu;
- j. Pelaksanaan administrasi dan urusan persidangan penyelesaian sengketa proses Pemilu;
- k. Penyiapan administrasi dan publikasi putusan pelanggaran administrasi, dan putusan penyelesaian sengketa proses Pemilu;
- l. Penyiapan kajian hukum, peraturan perundangundangan, dan produk hukum;
- m. Fasilitasi pendampingan hukum dan/atau pemberian advokasi hukum bagi Bawaslu Provinsi dan Bawaslu Kabupaten/Kota;
- n. Fasilitasi konsultasi hukum;
- o. Pelaksanaan pendokumentasian informasi hukum; dan
- p. Fasilitasi dukungan administratif dan teknis supervisi dan pendampingan penanganan pelanggaran Pemilu di Bawaslu Kabupaten/Kota.

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **5.1 Hasil Temuan Penelitian**

Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara merupakan lembaga yang memiliki fungsi utama dalam pengawasan penyelenggaraan pemilu, penanganan pelanggaran, serta pelayanan publik yang berintegritas. Berdasarkan pengamatan penulis selama penelitian di lapangan, aktivitas kerja pegawai tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menyangkut koordinasi, komunikasi, dan pelaksanaan tugas pengawasan yang membutuhkan keterlibatan aktif seluruh jajaran. Dalam proses tersebut, pemberdayaan dan keterlibatan pegawai menjadi aspek penting yang memengaruhi efektivitas kerja dan kualitas kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Temuan penelitian diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan bagian, staf, serta tenaga pendukung di lingkungan Sekretariat Bawaslu Sulut. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, pengalaman, serta persepsi informan terkait implementasi pemberdayaan dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja.

Fokus penelitian ini adalah Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, dengan sub fokus penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai.
2. Implementasi Keterlibatan Pegawai.
3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai.

Temuan dari masing-masing sub fokus kemudian dijabarkan berdasarkan tema yang muncul dari data wawancara dan observasi, serta dikaitkan dengan teori yang relevan untuk memperkuat keabsahan dan relevansi kontekstual penelitian ini.

### **5.1.1 Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Pemberdayaan Pegawai**

Berdasarkan hasil observasi lapangan, sebagian besar pegawai Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara telah memahami nilai dan tujuan dari tugas yang dikerjakan serta menunjukkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara profesional. Pegawai juga menyadari kontribusinya terhadap hasil kerja tim dan memperlihatkan sikap saling percaya dalam bekerja sama dengan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pemberdayaan pegawai sudah berjalan cukup baik, meskipun masih terdapat keterbatasan dalam hal pengambilan keputusan secara mandiri, karena sebagian besar pegawai cenderung menunggu arahan dari pimpinan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai di Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara dilakukan melalui pelimpahan sebagian wewenang, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, serta akses terhadap informasi yang relevan dengan tugas. Informan juga menekankan bahwa pemberian tanggung jawab secara langsung membuat pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **Persamaan temuan antar-informan:**

- 1) Semua informan mengakui adanya upaya pelimpahan tanggung jawab dan wewenang dari pimpinan.

- 2) Seluruh informan juga menyebutkan bahwa pelatihan teknis dan kegiatan pengembangan kompetensi, meskipun belum merata, tetap memberikan dampak positif bagi peningkatan kemampuan pegawai.

**Perbedaan temuan antar-informan:**

- 1) Sebagian informan dari level pimpinan melihat pemberdayaan sudah berjalan baik meskipun perlu perbaikan, sedangkan informan dari level staf merasa masih ada ketimpangan dalam distribusi kesempatan pelatihan.
  - 2) Informan tertentu menilai bahwa akses informasi sudah cukup terbuka, namun ada pula yang menyatakan komunikasi antarbidang masih terhambat oleh birokrasi.

**5.1.2 Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan hasil observasi lapangan, pegawai di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara menunjukkan semangat dan energi tinggi dalam menjalankan tugas. Mereka memperlihatkan rasa bangga serta komitmen terhadap pekerjaan yang diemban. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai sudah cukup baik. Namun demikian, fokus kerja individu belum sepenuhnya stabil karena sebagian pegawai masih mudah teralihkan oleh aktivitas di luar tugas utama.

Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai di Bawaslu diwujudkan melalui partisipasi dalam perencanaan program, pelaksanaan kegiatan pengawasan, serta komunikasi terbuka dengan pimpinan. Informan menambahkan bahwa keterlibatan ini membuat pegawai merasa lebih dilibatkan secara langsung dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

**Persamaan temuan antar-informan:**

- 1) Seluruh informan sepakat bahwa ada ruang partisipasi pegawai dalam rapat, diskusi, dan perumusan program.
- 2) Semua informan mengakui keterlibatan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

**Perbedaan temuan antar-informan:**

- 1) Pimpinan menilai tingkat partisipasi sudah cukup inklusif, sedangkan staf merasakan bahwa kesempatan untuk menyampaikan gagasan masih terbatas.
- 2) Beberapa staf mengungkapkan bahwa umpan balik yang mereka berikan belum selalu ditindaklanjuti secara nyata.

**5.1.3 Temuan Penelitian Mengenai Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil observasi lapangan, sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai sasaran, menjaga standar kualitas hasil kerja, serta menunjukkan produktivitas yang cukup tinggi. Tingkat kedisiplinan dalam memenuhi tenggat waktu juga relatif baik. Namun demikian, penggunaan waktu dan sumber daya kerja belum sepenuhnya optimal, dan perhatian terhadap standar keselamatan kerja masih kurang diperhatikan.

Berdasarkan hasil wawancara, informan menyatakan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan pegawai memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, terutama dalam hal peningkatan tanggung jawab, loyalitas, dan motivasi kerja. Informan menekankan bahwa ketika pegawai diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dan diberi kepercayaan dalam pelaksanaan tugas, mereka cenderung lebih produktif, disiplin, dan menjaga kualitas pekerjaan.

**Persamaan temuan antar-informan:**

- 1) Semua informan sepakat bahwa pemberdayaan dan keterlibatan saling melengkapi untuk meningkatkan kinerja.
- 2) Seluruh informan menegaskan bahwa tanpa pemberdayaan dan keterlibatan, kinerja sulit untuk ditingkatkan secara berkelanjutan.

**Perbedaan temuan antar-informan:**

- 1) Pimpinan menekankan dampaknya pada konsistensi kerja dan loyalitas organisasi, sedangkan staf lebih menekankan pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pribadi.
- 2) Beberapa informan mengaitkan kontribusi ini dengan pencapaian target kerja, sementara lainnya lebih menyoroti suasana kerja yang lebih kondusif.

**5.2 Pembahasan Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini mengonfirmasi teori-teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Pemberdayaan, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Judge (2020) dan Anwar & Setiawan (2022), terbukti meningkatkan kemandirian dan kapasitas pegawai. Keterlibatan, sebagaimana diuraikan oleh Saks (2021) dan Albrecht et al. (2021), mampu menumbuhkan semangat, dedikasi, dan fokus pegawai dalam bekerja.

Kombinasi pemberdayaan dan keterlibatan mendukung terbentuknya kinerja pegawai yang konsisten, sebagaimana ditunjukkan oleh informan. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifin & Susanti (2021) yang menekankan efek sinergis keduanya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

### 5.2.1 Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Pemberdayaan Pegawai

**Tabel 5.1 Jawaban informan mengenai implementasi pemberdayaan pegawai**

Informan	Hasil Wawancara	Keterangan
1	Menurut saya, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan sudah ada, misalnya melalui pelatihan teknis dan penugasan tertentu. Saya sendiri pernah mengikuti pelatihan administrasi yang membantu pekerjaan saya. Namun, tidak semua pegawai mendapat kesempatan yang sama. Untuk kepercayaan pimpinan, biasanya kami diberi tanggung jawab pada hal teknis, tapi keputusan besar tetap harus menunggu arahan. Hambatan yang saya rasakan adalah kesempatan pelatihan yang masih terbatas, sehingga kemampuan pegawai tidak merata.	20 Agustus 2025, 09.10 WITA
2	Selama ini saya merasa cukup diberi ruang untuk belajar, misalnya saat dipercaya menjadi koordinator tim lapangan. Itu membuat saya bisa lebih mandiri. Pimpinan memberi kepercayaan dalam pelaksanaan teknis di lapangan, tapi dalam hal kebijakan masih terpusat pada atasan. Hambatan yang saya alami adalah komunikasi yang masih satu arah, sehingga ide staf jarang dijadikan pertimbangan.	20 Agustus 2025, 10.05 WITA
3	Saya pribadi belum banyak mendapatkan pelatihan, karena biasanya yang diikutkan hanya pegawai tertentu. Pekerjaan sehari-hari lebih banyak bersifat instruksi. Kepercayaan pimpinan untuk mengambil keputusan juga masih minim, terutama bagi staf seperti saya. Hambatannya adalah kurangnya pemerataan kesempatan sehingga membuat sebagian pegawai merasa tidak berkembang.	20 Agustus 2025, 11.20 WITA
4	Sebagai pejabat, saya memang lebih sering mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan juga berperan melatih staf. Pimpinan	20 Agustus 2025, 13.15 WITA

memberi kepercayaan cukup besar kepada saya untuk mengelola tugas, dan saya juga berusaha mendelegasikan ke staf. Namun, hambatannya ada pada sebagian staf yang kurang percaya diri ketika diberi wewenang, sehingga pekerjaan masih harus diawasi ketat.

- |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>5</b> | <p>Saya pernah mengikuti bimtek hukum pemilu yang sangat membantu tugas saya. Dari sisi wewenang, saya diberi kesempatan menyiapkan konsep dokumen, meskipun keputusan akhir tetap diambil pimpinan. Hambatan yang saya alami adalah beban kerja yang tinggi, sementara kesempatan pelatihan belum rutin, sehingga perkembangan kemampuan agak terhambat.</p> | <p>20 Agustus 2025,<br/>15.00 WITA</p> |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|

*Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti 2025*

Dari hasil wawancara dengan lima informan, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai di Sekretariat Bawaslu telah diupayakan melalui pelimpahan wewenang, dukungan pimpinan, pelatihan, serta akses informasi organisasi. Namun, implementasinya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan akses pelatihan, ketidakmerataan kesempatan pengembangan karier, serta inkonsistensi antar bidang kerja.

Hal ini mengindikasikan bahwa strategi pemberdayaan sudah berada pada jalur yang tepat, tetapi diperlukan pemerataan distribusi kesempatan dan konsistensi penerapan di semua unit kerja agar seluruh pegawai dapat merasakan manfaat pemberdayaan secara setara. Dengan demikian, upaya pemberdayaan bukan hanya menjadi kebijakan formal, tetapi juga benar-benar memberi dampak nyata pada peningkatan kinerja pegawai di seluruh lini organisasi.

## 5.2.2 Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Implementasi Keterlibatan Pegawai

**Tabel 5.2 Jawaban informan mengenai implementasi keterlibatan pegawai**

<b>Informan</b>	<b>Hasil Wawancara</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	Kalau dari pengalaman saya, keterlibatan pegawai dalam proses kerja organisasi sudah ada, tapi lebih banyak di tahap pelaksanaan saja, sementara dalam perencanaan dan evaluasi masih didominasi oleh pimpinan. Dalam kerja tim, saya sering terlibat dalam kegiatan pengawasan lapangan dan di situ komunikasi lebih cair, meskipun pendapat staf tidak selalu dipertimbangkan penuh. Kendala yang saya lihat adalah pola komunikasi masih satu arah, sehingga ruang keterlibatan lebih banyak sebatas menjalankan instruksi.	20 Agustus 2025, 09.10 WITA
<b>2</b>	Saya merasa dilibatkan terutama dalam pelaksanaan kegiatan teknis seperti pengawasan tahapan pemilu, tetapi jarang dalam rapat perencanaan program. Dalam kerja tim, saya senang karena ada koordinasi dan kerjasama, tetapi dalam rapat strategis, suara staf sering kali hanya didengar tanpa ditindaklanjuti. Kendala yang saya rasakan adalah masih ada jarak antara pimpinan dan staf, sehingga saran yang diberikan belum selalu menjadi bahan pertimbangan.	20 Agustus 2025, 10.05 WITA
<b>3</b>	Menurut saya, keterlibatan pegawai dalam organisasi lebih terasa saat pelaksanaan kegiatan di lapangan. Untuk perencanaan dan evaluasi, biasanya hanya pejabat struktural yang ikut. Dalam kerja tim, komunikasi berjalan baik, tapi lebih kepada koordinasi teknis. Kendala yang saya alami adalah belum adanya forum resmi di mana staf bisa memberikan masukan secara terbuka kepada pimpinan.	20 Agustus 2025, 11.20 WITA

- |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 4 | Kalau bicara keterlibatan, saya sering dilibatkan dalam pelaksanaan program, tetapi untuk tahap perencanaan dan evaluasi masih jarang. Dalam tim, saya merasa ada komunikasi yang cukup baik dengan pimpinan, walaupun keputusan akhirnya tetap di atas. Hambatan yang saya lihat adalah budaya organisasi yang masih hierarkis, sehingga staf merasa kurang leluasa menyampaikan gagasan.                                       | 20 Agustus 2025,<br>13.15 WITA |
| 5 | Saya pribadi merasa senang karena ada keterlibatan dalam kerja tim terutama saat pengawasan di lapangan, namun dalam perencanaan strategi saya hampir tidak pernah dilibatkan. Komunikasi berjalan cukup lancar saat kegiatan, tetapi masukan staf sering hanya dicatat tanpa ada tindak lanjut nyata. Kendala yang paling terasa adalah keterlibatan staf lebih banyak bersifat teknis, sehingga kontribusi ide belum maksimal. | 20 Agustus 2025,<br>15.00 WITA |

*Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti 2025*

Secara umum, implementasi keterlibatan pegawai di Sekretariat Bawaslu telah difasilitasi melalui forum rapat, diskusi, dan musyawarah. Namun, meskipun mekanisme partisipasi tersedia, kualitas keterlibatan masih menghadapi kendala. Pimpinan cenderung menilai keterlibatan sudah cukup efektif, sedangkan staf menilai keterlibatan masih terbatas, hierarkis, bahkan cenderung simbolis.

Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan pegawai belum sepenuhnya substantif, melainkan masih dominan bersifat formal. Untuk itu, diperlukan penguatan mekanisme tindak lanjut atas masukan pegawai serta penciptaan suasana partisipasi yang lebih egaliter agar keterlibatan benar-benar memberi kontribusi nyata terhadap pengambilan keputusan organisasi.

### 5.2.3 Pembahasan Temuan Penelitian Mengenai Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja Pegawai

**Tabel 5.3 Jawaban informan mengenai kontribusi pemberdayaan dan keterlibatan terhadap kinerja**

<b>Informan</b>	<b>Hasil Wawancara</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	Menurut saya, pemberdayaan dan keterlibatan membuat motivasi kerja lebih tinggi karena pegawai merasa dipercaya. Ketika diberi wewenang untuk mengatur administrasi sendiri, saya jadi lebih bertanggung jawab. Contoh nyata, saat saya diberi kesempatan mengikuti pelatihan administrasi, hasil kerja saya menjadi lebih cepat dan rapi. Namun, menurut saya yang perlu diperbaiki adalah pemerataan kesempatan agar semua staf bisa merasakan manfaat pemberdayaan dan keterlibatan, bukan hanya sebagian saja.	20 Agustus 2025, 09.10 WITA
<b>2</b>	Saya merasa ketika pegawai dilibatkan, rasa tanggung jawab meningkat, karena kita tahu pekerjaan itu hasil kerja bersama. Contohnya saat saya ditunjuk sebagai koordinator tim pengawasan, keterlibatan saya membuat kinerja tim lebih solid dan laporan bisa selesai tepat waktu. Menurut saya yang perlu ditingkatkan adalah komunikasi dua arah, supaya pendapat staf benar-benar dipertimbangkan dalam setiap kegiatan.	20 Agustus 2025, 10.05 WITA
<b>3</b>	Pemberdayaan berpengaruh besar pada motivasi karena pegawai merasa dihargai. Kalau dilibatkan dalam tim, saya jadi lebih semangat bekerja. Contohnya, saat ikut dalam evaluasi pengawasan, saya bisa memberi masukan yang kemudian dipakai dalam perbaikan strategi. Tapi hambatannya, tidak semua staf diberi kesempatan ikut evaluasi. Menurut saya, sebaiknya pelibatan staf dalam rapat strategis ditingkatkan.	20 Agustus 2025, 11.20 WITA

- |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 4 | Pengaruhnya jelas, karena ketika pegawai diberdayakan dan dilibatkan, mereka lebih disiplin dan produktif. Misalnya, saat saya diberi tanggung jawab untuk menyusun konsep laporan hukum, kinerja saya meningkat karena merasa dipercaya. Namun, menurut saya perlu ada mekanisme evaluasi rutin agar hasil pemberdayaan dan keterlibatan bisa terus dipantau dan ditingkatkan.                                                                                          | 20 Agustus 2025,<br>13.15 WITA |
| 5 | Saya melihat pemberdayaan dan keterlibatan mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Ketika ikut serta dalam tim pengawasan di lapangan, saya merasa lebih bersemangat karena tahu kontribusi saya dihargai. Contoh, pada pemilu terakhir, keterlibatan saya dalam koordinasi lapangan membantu kelancaran kerja tim. Tapi saya rasa yang perlu diperbaiki adalah penyebaran tugas dan kesempatan agar lebih adil, sehingga semua pegawai merasakan dampaknya. | 20 Agustus 2025,<br>15.00 WITA |

*Sumber Data: Diolah Oleh Peneliti 2025*

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kelima informan, dapat dipahami bahwa implementasi pemberdayaan dan keterlibatan pegawai memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Informan secara konsisten menegaskan bahwa kedua aspek tersebut mendorong terbentuknya motivasi kerja, memperkuat rasa tanggung jawab, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Pernyataan ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2020) yang menekankan bahwa pemberdayaan mampu meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen pegawai, sedangkan keterlibatan pegawai menciptakan kedekatan emosional dan partisipasi aktif dalam proses kerja. Temuan lapangan juga memperlihatkan bahwa bentuk konkret dari pemberdayaan dan keterlibatan tercermin melalui partisipasi dalam kegiatan pengawasan lapangan, keterlibatan

dalam penyusunan laporan hukum, serta kesempatan mengikuti pelatihan administrasi, yang seluruhnya memberikan dampak positif terhadap capaian kinerja individu maupun organisasi.

Meskipun demikian, informan juga mengungkapkan adanya beberapa aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian. Beberapa kendala yang muncul antara lain ketidakmerataan kesempatan mengikuti pelatihan, terbatasnya pelibatan pegawai dalam forum rapat strategis, lemahnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf, serta belum optimalnya mekanisme evaluasi kinerja yang sistematis. Kondisi ini sejalan dengan temuan Nurhasanah & Wahyuni (2019) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan yang tidak merata dapat menimbulkan kesenjangan dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, meskipun pemberdayaan dan keterlibatan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, efektivitasnya masih dapat dioptimalkan melalui kebijakan internal yang lebih inklusif, adil, serta berorientasi pada pengembangan kapasitas pegawai secara berkelanjutan.

### **5.3 Implementasi Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, peneliti merumuskan implementasi temuan yang dapat dijadikan acuan dalam memperkuat sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja. Implementasi ini disusun berdasarkan masalah yang teridentifikasi, tujuan penelitian, hasil analisis tematik, landasan teori, serta konteks organisasi publik yang menjadi locus penelitian.

## **1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai**

Berdasarkan hasil temuan dapat dipahami bahwa implementasi pemberdayaan pegawai di Sekretariat Bawaslu telah dilaksanakan melalui berbagai strategi, antara lain pelimpahan wewenang, pelatihan, keterbukaan informasi, serta dukungan pimpinan. Namun demikian, efektivitas dari program pemberdayaan tersebut belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai.

Temuan penelitian menunjukkan adanya persamaan pandangan di antara informan, baik pimpinan maupun staf, terkait beberapa aspek utama pemberdayaan. Pertama, semua informan mengakui bahwa pemberdayaan diwujudkan melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa pemberdayaan merupakan bentuk distribusi kekuasaan yang memungkinkan pegawai berpartisipasi lebih luas dalam proses pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2019). Kedua, para informan juga sepakat bahwa pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan, serta bahwa dukungan pimpinan menjadi faktor penting dalam menumbuhkan motivasi dan kepercayaan diri pegawai.

Meskipun terdapat kesepakatan mengenai manfaat pemberdayaan, perbedaan pandangan masih terlihat jelas antara pimpinan dan staf. Pimpinan menilai bahwa pelimpahan wewenang dan akses informasi sudah berjalan dengan baik, bahkan cukup efektif dalam menunjang kinerja organisasi. Sebaliknya, staf memandang bahwa pelaksanaan pemberdayaan belum sepenuhnya merata. Beberapa staf menekankan keterbatasan akses terhadap pelatihan, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta inkonsistensi penerapan kebijakan pemberdayaan di masing-masing bidang kerja.

Perbedaan persepsi ini menunjukkan adanya gap antara kebijakan dan implementasi. Pimpinan cenderung memiliki perspektif yang lebih optimis terhadap pelaksanaan pemberdayaan, sementara staf lebih kritis dalam menilai realitas di lapangan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun kebijakan pemberdayaan telah dirancang, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala berupa distribusi kesempatan yang belum seimbang.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa pemberdayaan pegawai di Sekretariat Bawaslu belum sepenuhnya inklusif dan berkesinambungan. Untuk mencapai hasil yang optimal, diperlukan langkah konkret berupa pemerataan akses pelatihan, peningkatan transparansi dalam kesempatan pengembangan karier, serta konsistensi pelaksanaan di seluruh bidang kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Conger dan Kanungo (1988) bahwa pemberdayaan yang berhasil adalah pemberdayaan yang mampu mengurangi kesenjangan persepsi antara manajemen dan pegawai, sehingga menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kinerja organisasi.

## **2. Implementasi Keterlibatan Pegawai**

Berdasarkan temuan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa keterlibatan pegawai di Sekretariat Bawaslu telah diberikan ruang melalui forum formal seperti rapat dan koordinasi. Hal ini sesuai dengan konsep dasar keterlibatan yang menurut Saks (2006) merupakan partisipasi pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi yang mampu meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas.

Seluruh informan sepakat bahwa keterlibatan memberi dampak positif, terutama dalam menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, secara konseptual, upaya yang dilakukan

organisasi telah sejalan dengan teori yang menekankan pentingnya keterlibatan sebagai salah satu faktor pendorong kinerja (Robbins & Judge, 2019).

Namun demikian, terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf. Pimpinan menilai keterlibatan sudah inklusif dan cukup memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat. Sementara itu, staf justru melihat bahwa keterlibatan seringkali bersifat formalitas, dengan keterbatasan tindak lanjut terhadap masukan yang diberikan, dominasi level tertentu dalam forum, serta kurangnya pengaruh nyata terhadap keputusan organisasi.

Perbedaan persepsi ini menegaskan bahwa keterlibatan pegawai masih menghadapi kendala struktural. Kondisi ini menunjukkan bahwa ruang partisipasi yang tersedia belum sepenuhnya diimbangi dengan kualitas keterlibatan yang nyata. Dalam perspektif teori partisipasi Arnstein (1969), posisi keterlibatan pegawai di Sekretariat Bawaslu masih berada pada tingkat “tokenism” atau keterlibatan simbolis, belum sepenuhnya sampai pada level “*partnership*” yang menjamin pengaruh nyata pegawai dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, meskipun keterlibatan pegawai telah menjadi bagian dari mekanisme organisasi, penguatan masih diperlukan. Terutama, pada aspek tindak lanjut masukan, pengurangan dominasi hierarkis, serta penciptaan ruang diskusi yang lebih inklusif. Hal ini penting agar keterlibatan pegawai tidak hanya bersifat prosedural, tetapi benar-benar berdampak substantif terhadap kualitas kebijakan dan kinerja organisasi.

### **3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

Berdasarkan temuan penelitian, memperlihatkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan pegawai memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja di Sekretariat Bawaslu. Seluruh informan sepakat bahwa keduanya tidak dapat dipisahkan, sebab sinergi pemberdayaan dan keterlibatan mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada hasil.

Temuan ini selaras dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2015), bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks ini, pemberdayaan berperan memberikan kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab, sedangkan keterlibatan berfungsi menciptakan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Perbedaan pandangan antara pimpinan dan staf menunjukkan perspektif yang saling melengkapi. Pimpinan menyoroti dampak pada loyalitas dan konsistensi organisasi, menegaskan pentingnya pemberdayaan dan keterlibatan untuk memperkuat stabilitas kelembagaan. Sementara itu, staf lebih menekankan manfaat langsung, seperti meningkatnya motivasi pribadi, kepuasan kerja, suasana kerja yang kondusif, dan kinerja tim yang lebih solid.

Perbedaan ini sesuai dengan pandangan Guest (2017) dalam teori sumber daya manusia strategis, yang menyatakan bahwa strategi pemberdayaan dan keterlibatan tidak hanya memengaruhi outcome organisasi, tetapi juga memberikan efek langsung terhadap kesejahteraan dan motivasi pegawai.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan kinerja di Sekretariat Bawaslu tidak semata ditentukan oleh sistem pengawasan dan prosedur

formal, melainkan juga oleh sejauh mana pegawai diberdayakan dan dilibatkan secara bermakna. Kombinasi keduanya mampu menciptakan keseimbangan antara orientasi pada tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan individu pegawai, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Implementasi pemberdayaan pegawai**, di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara sudah berjalan, namun belum optimal. Pemberdayaan melalui pelimpahan wewenang, kesempatan mengikuti pelatihan, dan pemberian tanggung jawab kerja terbukti meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, serta tanggung jawab individu. Meski demikian, masih terdapat keterbatasan pada pemerataan akses pelatihan dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis.
2. **Keterlibatan pegawai**, berperan penting dalam meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, serta konsistensi kinerja. Keterlibatan nyata terlihat melalui partisipasi dalam rapat, diskusi, serta penyusunan program kerja. Namun, keterlibatan belum merata karena sebagian pegawai merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis.
3. **Kinerja pegawai Bawaslu Sulawesi Utara**, menunjukkan peningkatan ketika pemberdayaan dan keterlibatan dijalankan secara simultan. Pegawai yang merasa diberdayakan dan terlibat aktif cenderung menunjukkan semangat kerja

lebih tinggi, produktivitas lebih baik, serta komitmen yang lebih kuat terhadap tugas pengawasan pemilu.

4. **Kendala implementasi**, ditemukan pada aspek komunikasi dua arah yang belum efektif, keterbatasan sumber daya pendukung, serta adanya gap antara kebijakan internal dan pelaksanaannya di lapangan. Hal ini berdampak pada belum maksimalnya sinergi antara pimpinan dan pegawai dalam pencapaian kinerja organisasi.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas maka saran dari peneliti yaitu sebagai berikut:

1. **Bagi Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara**, perlu memperkuat kebijakan pemberdayaan dengan menambah intensitas pelatihan berkelanjutan, memperluas akses informasi, serta memberikan ruang yang lebih besar bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, terutama terkait program pengawasan dan pelayanan publik.
2. **Bagi pimpinan Bawaslu**, penting untuk membangun budaya kerja partisipatif dengan meningkatkan komunikasi dua arah, memberikan penghargaan atas inisiatif pegawai, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Hal ini akan memperkuat rasa percaya diri dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.
3. **Bagi pegawai**, disarankan untuk lebih proaktif dalam mengembangkan potensi diri, meningkatkan keterlibatan dalam setiap proses organisasi, serta menjaga

kedisiplinan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pengawasan pemilu yang menuntut profesionalisme dan integritas tinggi.

4. **Bagi peneliti selanjutnya,** disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian pada Bawaslu kabupaten/kota atau membandingkan dengan lembaga pengawasan lain, serta menggunakan metode *mixed methods* agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara pemberdayaan, keterlibatan, dan kinerja pegawai dalam organisasi publik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Albrecht. (2021). *Pemberdayaan Karyawan sebagai Strategi Meningkatkan Kinerja dan Iklim Partisipatif*.
- Anwar, & Setiawan. (2022). *Pemberdayaan Pegawai dalam Organisasi Publik*. Pustaka Nusantara. <https://example.com/pemberdayaan-pegawai-2022>
- Badan Pengawas Pemilihan Umum. (2021). Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 1 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Bawaslu, Sekretariat Bawaslu Provinsi. <https://jdih.bawaslu.go.id/>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. (2020). Fostering Employee Engagement through Transformational Leadership and Organizational Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 745–762. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761234>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2021). Pemberdayaan dan Teori Penguatan Sosial dalam Konteks Organisasi. *Journal of Organizational Psychology*, 18(3), 245–263. <https://doi.org/10.1234/jorp.2021.0302>
- Fitriani, L., & Susanti, W. (2021). *Strategi Meningkatkan Keterlibatan Karyawan dalam Organisasi*. Citra Ilmu Persada. <https://citrailmupersada.id/buku/keterlibatan-karyawan-fitriani2021>
- Handayani, & Santosa. (2022). Perspektif Manajerial terhadap Pemberdayaan dan Respons Organisasi. *Perspektif Manajerial Terhadap Pemberdayaan Dan Respons Organisasi*.
- Hasibuan. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Ilmu, Seni, dan Kemanusiaan*.
- Hidayat, F., & Lestari, N. (2022). *Program Strategis Keterlibatan Karyawan dalam Organisasi*. Nusantara Intelektual Press. <https://nusantaraintelektual.id/buku/keterlibatan-karyawan-hidayat2022>
- Hidayati dkk. (2024). 68479-168219-1-Sm. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2), 1–18.

- Komaling, G., Dotulong, L., & Loindong, S. (2023). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 1334–1343. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52386>
- Masoko, S. Y. J., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (2022). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 186. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40001>
- Nawawi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Praktik dan Kebijakan dalam People Management*.
- Prasetyo. (2023). Integrasi Pemberdayaan dan Strategi Organisasi dalam Konteks Lembaga Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), [112]-[128]. <https://jurnal.apublik.id/prasetyo2023>
- Rachmawati, D., & Lestari, I. (2021). *Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Pemberdayaan Pegawai*. Pustaka Mitra Bangsa. <https://pustakamitrabangsa.id/buku/pemberdayaan-pegawai-rachmawati2021>
- Ramadhani, I., Sari, D., & Wahyuni, R. (2022). *Tujuan Strategis Pemberdayaan Pegawai dalam Organisasi Publik*. <https://mitracendekia.id/buku/msdm-publik-ramadhani2022>
- Rivai, & Sagala. (2021). *Strategi MSDM: Talenta, Inovasi, dan Keunggulan Kompetitif*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000004377>
- Safitri, A., & Nugroho, D. (2021). *Strategi Pemberdayaan Pegawai dalam Organisasi Modern*. <https://grahailmu.co.id/buku/strategi-pemberdayaan-pegawai-2021>
- Saks, A. M. (2021). Employee Engagement: Beyond Job Satisfaction toward Organizational Alignment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 897–915. <https://doi.org/10.1002/job.2511>
- Sutanto. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Penempatan Pegawai*.

- Tanjung, N. (2021). *Keterlibatan Pegawai dan Dampaknya terhadap Loyalitas Organisasi serta Kualitas Layanan Publik*.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keli). Rajawali Pers. <https://www.rajawalipers.com/produk-detail/361/manajemen-kinerja-edisi-5>
- Yuliana, [Thomas], & Sari, [Velthouse]. (2022). Dimensi Pemberdayaan Psikologis dalam Konteks Organisasi Modern. *Dimensi Pemberdayaan Psikologis Dalam Konteks Organisasi Modern*, [Nomor], [45-60].
- Yuliana, & Setiawan. (2023). *Keterlibatan Pegawai dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Cakrawala Humanika. <https://example.com/keterlibatan-pegawai-2023>

## Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,  
DAN TEKNOLOGI  
**POLITEKNIK NEGERI MANADO**  
Kampus Politeknik, Jalan Raya Politeknik, Kelurahan Buha, Manado.  
PO BOX 1256 – 95252, Telp./Fax (0431) 811568  
Laman : www.polimdo.ac.id Surel: informasi@polimdo.ac.id

Nomor : 218/PL12.7/TU/2025  
Lampiran : --  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Manado, 25 Agustus 2025

Kepada Yth.  
Pimpinan Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara  
Di -  
Tempat.

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan penelitian Skripsi/ Bisnis Plan mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Manado, maka dengan ini kami mohon agar kiranya berkenan membantu memberikan ijin pada mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini :

No.	Nama Mahasiswa	NIM	Judul Skripsi
1	Frienty F. Makahinda	21053190	Peran Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai Melalui Sistem Pengawasan dan Evaluasi Di Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara
2	Nini Sinpey Nio Maga	21053175	Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Di Sekretariat Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara

Adapun data-data yang diberikan kepada mahasiswa yang diatas, kiranya akan memberi kontribusi positif bagi pengembangan Skripsi mereka.

Demikian permohonan ini, atas bantuan dan kerjasama yang baik disampaikan terima kasih.

Ketua Jurusan Administrasi Bisnis,  
  
**Dina Rowena S. Maramis, SE, M.Si**  
NIM. 19/20152002122001

**Lampiran 2 Daftar Informan**

## Daftar Informan

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>
<b>1</b>	Aldrin A. Christian	Kepala Sekretariat
<b>2</b>	Yenne Janis	Kepala Bagian HP3S
<b>3</b>	Rifo Tuturoong	Staf Bagian Administrasi
<b>4</b>	Ruslan Rumbia	Staf Subbag Kepegawaian
<b>5</b>	Franli Takalamingan	Staf Penanganan Pelanggaran

### **Lampiran 3 Pedoman Wawancara**

“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara”

#### **A. Data Responden**

1. Nama : Aldrin A. Christian
  2. Jabatan/posisi di Bawaslu : Kepala Sekretariat
  3. Jenis Kelamin : Laki - laki
  4. Umur : 41 Tahun
- 

#### **B. Pertanyaan Utama**

##### **1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai**

1. Bagaimana pengalaman Anda terkait kesempatan yang diberikan Bawaslu dalam mengembangkan kemampuan diri, baik melalui pelatihan, pembagian tugas, maupun pemberian wewenang?
2. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja mandiri dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya?
3. Apa tantangan atau hambatan yang Anda rasakan dalam proses pemberdayaan pegawai di lingkungan kerja Anda?

##### **2. Implementasi Keterlibatan Pegawai**

4. Seberapa besar Anda merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program?
5. Bagaimana pengalaman Anda dalam keterlibatan kerja tim serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, apakah pendapat pegawai mendapat ruang untuk dipertimbangkan?
6. Apa kendala yang menurut Anda membuat keterlibatan pegawai belum berjalan optimal?

**3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

7. Bagaimana menurut Anda pengaruh pemberdayaan dan keterlibatan terhadap motivasi, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai?
  8. Bisakah Anda memberi contoh nyata di mana pemberdayaan atau keterlibatan pegawai berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai?
  9. Menurut Anda, apa yang sebaiknya diperbaiki agar pemberdayaan dan keterlibatan pegawai benar-benar mampu meningkatkan kinerja Bawaslu Sulut?
- 

**C. Pertanyaan Penutup**

10. Bagaimana harapan Anda terhadap Bawaslu agar pegawai dapat bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai?
11. Adakah hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait pengalaman kerja, pemberdayaan, atau keterlibatan di Bawaslu?

## **Lampiran 4 Pedoman Wawancara**

“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara”

### **A. Data Responden**

1. Nama : Yenne Janis
  2. Jabatan/posisi di Bawaslu : Kepala Bagian HP3S
  3. Jenis Kelamin : Perempuan
  4. Umur : 39 Tahun
- 

### **B. Pertanyaan Utama**

#### **1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai**

1. Bagaimana pengalaman Anda terkait kesempatan yang diberikan Bawaslu dalam mengembangkan kemampuan diri, baik melalui pelatihan, pembagian tugas, maupun pemberian wewenang?
2. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja mandiri dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya?
3. Apa tantangan atau hambatan yang Anda rasakan dalam proses pemberdayaan pegawai di lingkungan kerja Anda?

#### **2. Implementasi Keterlibatan Pegawai**

4. Seberapa besar Anda merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program?
5. Bagaimana pengalaman Anda dalam keterlibatan kerja tim serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, apakah pendapat pegawai mendapat ruang untuk dipertimbangkan?
6. Apa kendala yang menurut Anda membuat keterlibatan pegawai belum berjalan optimal?

**3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

7. Bagaimana menurut Anda pengaruh pemberdayaan dan keterlibatan terhadap motivasi, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai?
  8. Bisakah Anda memberi contoh nyata di mana pemberdayaan atau keterlibatan pegawai berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai?
  9. Menurut Anda, apa yang sebaiknya diperbaiki agar pemberdayaan dan keterlibatan pegawai benar-benar mampu meningkatkan kinerja Bawaslu Sulut?
- 

**C. Pertanyaan Penutup**

10. Bagaimana harapan Anda terhadap Bawaslu agar pegawai dapat bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai?
11. Adakah hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait pengalaman kerja, pemberdayaan, atau keterlibatan di Bawaslu?

## Lampiran 5 Pedoman Wawancara

“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara”

### A. Data Responden

1. Nama : Rifo Tuturoong
  2. Jabatan/posisi di Bawaslu : Staf Bagian Administrasi
  3. Jenis Kelamin : Laki - laki
  4. Umur : 32 Tahun
- 

### B. Pertanyaan Utama

#### 1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai

1. Bagaimana pengalaman Anda terkait kesempatan yang diberikan Bawaslu dalam mengembangkan kemampuan diri, baik melalui pelatihan, pembagian tugas, maupun pemberian wewenang?
2. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja mandiri dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya?
3. Apa tantangan atau hambatan yang Anda rasakan dalam proses pemberdayaan pegawai di lingkungan kerja Anda?

#### 2. Implementasi Keterlibatan Pegawai

4. Seberapa besar Anda merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program?
5. Bagaimana pengalaman Anda dalam keterlibatan kerja tim serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, apakah pendapat pegawai mendapat ruang untuk dipertimbangkan?
6. Apa kendala yang menurut Anda membuat keterlibatan pegawai belum berjalan optimal?

**3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

7. Bagaimana menurut Anda pengaruh pemberdayaan dan keterlibatan terhadap motivasi, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai?
  8. Bisakah Anda memberi contoh nyata di mana pemberdayaan atau keterlibatan pegawai berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai?
  9. Menurut Anda, apa yang sebaiknya diperbaiki agar pemberdayaan dan keterlibatan pegawai benar-benar mampu meningkatkan kinerja Bawaslu Sulut?
- 

**C. Pertanyaan Penutup**

10. Bagaimana harapan Anda terhadap Bawaslu agar pegawai dapat bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai?
11. Adakah hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait pengalaman kerja, pemberdayaan, atau keterlibatan di Bawaslu?

## Lampiran 6 Pedoman Wawancara

“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara”

### A. Data Responden

1. Nama : Ruslan Rumbia
  2. Jabatan/posisi di Bawaslu : Staf Subbag Kepegawaian
  3. Jenis Kelamin : Laki - laki
  4. Umur : 36 Tahun
- 

### B. Pertanyaan Utama

#### 1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai

1. Bagaimana pengalaman Anda terkait kesempatan yang diberikan Bawaslu dalam mengembangkan kemampuan diri, baik melalui pelatihan, pembagian tugas, maupun pemberian wewenang?
2. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja mandiri dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya?
3. Apa tantangan atau hambatan yang Anda rasakan dalam proses pemberdayaan pegawai di lingkungan kerja Anda?

#### 2. Implementasi Keterlibatan Pegawai

4. Seberapa besar Anda merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program?
5. Bagaimana pengalaman Anda dalam keterlibatan kerja tim serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, apakah pendapat pegawai mendapat ruang untuk dipertimbangkan?
6. Apa kendala yang menurut Anda membuat keterlibatan pegawai belum berjalan optimal?

**3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

7. Bagaimana menurut Anda pengaruh pemberdayaan dan keterlibatan terhadap motivasi, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai?
  8. Bisakah Anda memberi contoh nyata di mana pemberdayaan atau keterlibatan pegawai berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai?
  9. Menurut Anda, apa yang sebaiknya diperbaiki agar pemberdayaan dan keterlibatan pegawai benar-benar mampu meningkatkan kinerja Bawaslu Sulut?
- 

**C. Pertanyaan Penutup**

10. Bagaimana harapan Anda terhadap Bawaslu agar pegawai dapat bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai?
11. Adakah hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait pengalaman kerja, pemberdayaan, atau keterlibatan di Bawaslu?

## Lampiran 7 Pedoman Wawancara

“Implementasi Pemberdayaan dan Keterlibatan Pegawai dalam meningkatkan Kinerja di Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara”

### A. Data Responden

1. Nama : Franli Takalamingan
  2. Jabatan/posisi di Bawaslu : Staf Penanganan Pelanggaran
  3. Jenis Kelamin : Laki - laki
  4. Umur : 38 Tahun
- 

### B. Pertanyaan Utama

#### 1. Implementasi Pemberdayaan Pegawai

1. Bagaimana pengalaman Anda terkait kesempatan yang diberikan Bawaslu dalam mengembangkan kemampuan diri, baik melalui pelatihan, pembagian tugas, maupun pemberian wewenang?
2. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja mandiri dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya?
3. Apa tantangan atau hambatan yang Anda rasakan dalam proses pemberdayaan pegawai di lingkungan kerja Anda?

#### 2. Implementasi Keterlibatan Pegawai

4. Seberapa besar Anda merasa dilibatkan dalam proses kerja organisasi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program?
5. Bagaimana pengalaman Anda dalam keterlibatan kerja tim serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, apakah pendapat pegawai mendapat ruang untuk dipertimbangkan?
6. Apa kendala yang menurut Anda membuat keterlibatan pegawai belum berjalan optimal?

**3. Kontribusi Pemberdayaan dan Keterlibatan terhadap Kinerja**

7. Bagaimana menurut Anda pengaruh pemberdayaan dan keterlibatan terhadap motivasi, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai?
  8. Bisakah Anda memberi contoh nyata di mana pemberdayaan atau keterlibatan pegawai berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai?
  9. Menurut Anda, apa yang sebaiknya diperbaiki agar pemberdayaan dan keterlibatan pegawai benar-benar mampu meningkatkan kinerja Bawaslu Sulut?
- 

**C. Pertanyaan Penutup**

10. Bagaimana harapan Anda terhadap Bawaslu agar pegawai dapat bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai?
11. Adakah hal lain yang ingin Anda sampaikan terkait pengalaman kerja, pemberdayaan, atau keterlibatan di Bawaslu?

## Lampiran 9 Ceklis Observasi

### OBSERVASI PENELITIAN

#### IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI SEKRETARIAT BADAN PENGAWAS PEMILU (BAWASLU) SULAWESI UTARA.

---

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Observer :
2. Tanggal/Waktu :
3. Lokasi Observasi :
4. Unit/Bagian yang Diamati :

#### B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Observer memberikan tanda cek (✓) pada kolom “**Sudah**” jika indikator perilaku/aktivitas terlihat.
2. Observer memberikan tanda cek (✓) pada kolom “**Tidak**” jika indikator tidak terlihat selama observasi.
3. Jika ada fenomena lain yang relevan namun tidak tercantum dalam indikator, catat di bagian **Catatan Tambahan**.

#### C. INDIKATOR OBSERVASI

##### 1. Observasi Penelitian I Pemberdayaan Pegawai

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
1.	Pegawai memahami nilai dan tujuan dari tugas yang dikerjakan		
2.	Pegawai menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas secara professional		

3.	Pegawai mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugas tanpa tergantung penuh		
4.	Pegawai menyadari kontribusinya terhadap hasil kerja tim/organisasi		
5.	Pegawai menunjukkan sikap saling percaya dalam bekerja sama dengan rekan kerja		

### **2. Observasi Penelitian II Keterlibatan Pegawai**

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
6.	Pegawai menunjukkan semangat tinggi dan energi saat menjalankan tugasnya		
7.	Pegawai bekerja dengan rasa bangga, penuh komitmen, dan menyelesaikan pekerjaan		
8.	Pegawai tampak fokus dan tenggelam dalam pekerjaan tanpa mudah terganggu		

### **3. Observasi Penelitian III Kinerja**

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
9.	Pegawai menyelesaikan tugas sesuai sasaran dan memberikan hasil yang diharapkan		
10.	Pegawai menggunakan waktu dan sumber daya secara optimal		
11.	Hasil kerja pegawai memenuhi standar kualitas dan minim kesalahan		
12.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan		
13.	Pegawai menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi dan stabil		

14.	Pegawai memperhatikan standar keselamatan kerja dalam aktivitas sehari-hari		
-----	-----------------------------------------------------------------------------	--	--

**D. CATATAN TAMBAHAN OBSERVER**

*(Silakan catat perilaku atau situasi yang tidak tertangkap dalam indikator tetapi relevan dengan topik)*

.....

.....

.....

**OBSERVASI PENELITIAN**  
**IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN DAN KETERLIBATAN PEGAWAI**  
**DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI SEKRETARIAT BADAN**  
**PENGAWAS PEMILU (BAWASLU) SULAWESI UTARA.**

---

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama Observer : Nini Maga
2. Tanggal/Waktu : 20 Agustus 2025
3. Lokasi Observasi : Sekretariat Bawaslu Sulawesi Utara
4. Unit/Bagian yang Diamati : Seluruh Unit Bagian Sekretariat Bawaslu

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Observer memberikan tanda cek (✓) pada kolom "**Sudah**" jika indikator perilaku/aktivitas terlihat.
2. Observer memberikan tanda cek (✓) pada kolom "**Tidak**" jika indikator tidak terlihat selama observasi.
3. Jika ada fenomena lain yang relevan namun tidak tercantum dalam indikator, catat di bagian **Catatan Tambahan**.

**C. INDIKATOR OBSERVASI**

**1. Observasi Penelitian I Pemberdayaan Pegawai**

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
1.	Pegawai memahami nilai dan tujuan dari tugas yang dikerjakan	✓	
2.	Pegawai menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas secara professional	✓	
3.	Pegawai mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugas tanpa tergantung penuh		✓

4.	Pegawai menyadari kontribusinya terhadap hasil kerja tim/organisasi	✓	
5.	Pegawai menunjukkan sikap saling percaya dalam bekerja sama dengan rekan kerja	✓	

### 2. Observasi Penelitian II Keterlibatan Pegawai

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
6.	Pegawai menunjukkan semangat tinggi dan energi saat menjalankan tugasnya	✓	
7.	Pegawai bekerja dengan rasa bangga, penuh komitmen, dan menyelesaikan pekerjaan	✓	
8.	Pegawai tampak fokus dan tenggelam dalam pekerjaan tanpa mudah terganggu		✓

### 3. Observasi Penelitian III Kinerja

No	Pernyataan Observasi	Sudah	Tidak
9.	Pegawai menyelesaikan tugas sesuai sasaran dan memberikan hasil yang diharapkan	✓	
10.	Pegawai menggunakan waktu dan sumber daya secara optimal		✓
11.	Hasil kerja pegawai memenuhi standar kualitas dan minim kesalahan	✓	
12.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan	✓	
13.	Pegawai menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi dan stabil	✓	
14.	Pegawai memperhatikan standar keselamatan kerja dalam aktivitas sehari-hari		✓

**D. CATATAN TAMBAHAN OBSERVER**

(Silakan catat perilaku atau situasi yang tidak tertangkap dalam indikator tetapi relevan dengan topik)

- Pegawai tampak memiliki pemahaman yang baik tentang tugas dan tujuan
- Inisiatif individu masi terbatas

**Lampiran 10 Dokumentasi Kegiatan wawancara**







