

**PENERAPAN MSDM UNTUK OPTIMALISASI KINERJA MELALUI STRATEGI
PENGELOLAAN APARATUR BAWASLU PROVINSI LAMPUNG**

**Muhammad Singgih Pangestu¹, Bunga Melati Sukma², Ananda Putri Ayu³, Eka Travilta
Oktaria⁴, Tito Budi Raharto⁵**

^{1,2,3,4,5}Fakultas Bisnis, Universitas Mitra Indonesia

Jalan Z.A. Pagar Alam No.7, Kota Bandar Lampung, Lampung, 40115

e-mail : muhammadsinggihhh@gmail.com¹, bungamelatisukma13@gmail.com²,
anandaayu563@gmail.com³, ekatravilta@gmail.com⁴, titobudiraharto@umitra.ac.id⁵

ABSTRACT

Human resource management has a strategic role in improving organizational performance, including in the Lampung Province Election Supervisory Body. This study aims to analyze the implementation of human resource management in the Lampung Province Bawaslu in order to optimize performance through an apparatus management strategy. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach, through in-depth interviews, observations, and document analysis. The results of the study indicate that the Lampung Province Bawaslu implements human resource management systematically, including competency-based recruitment, ongoing training, and indicator-based performance evaluation. This management strategy has succeeded in increasing work efficiency and the adaptability of the apparatus in carrying out election supervision functions. In conclusion, the implementation of effective human resource management supports the optimization of the performance of the Lampung Province Bawaslu in facing complex election challenges.

Keywords: *Human Resource Management, Performance Optimization, Apparatus Management Strategies.*

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk di Badan Pengawas Pemilu Provinsi Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia di Bawaslu Provinsi Lampung dalam rangka optimalisasi kinerja melalui strategi pengelolaan aparatur. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bawaslu Provinsi Lampung menerapkan manajemen sumber daya manusia secara sistematis, meliputi rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi kinerja yang berbasis indikator. Strategi pengelolaan ini berhasil meningkatkan efisiensi kerja dan kemampuan adaptasi aparatur dalam menjalankan fungsi pengawasan pemilu. Kesimpulannya, penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif mendukung optimalisasi kinerja Bawaslu Provinsi Lampung dalam menghadapi tantangan pemilu yang kompleks.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Optimalisasi Kinerja, Strategi Pengelolaan Aparatur.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik dalam sektor swasta maupun publik. Dalam konteks lembaga pemerintah seperti Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Lampung, penerapan MSDM memiliki peran strategis dalam menjawab tantangan kinerja birokrasi yang masih kerap menghadapi isu-isu seperti rendahnya kompetensi aparatur, kurangnya motivasi kerja, serta lemahnya sistem penghargaan dan pengukuran kinerja (Knies *et al.* 2024). Di lingkungan pemerintahan, khususnya pada lembaga pengawasan pemilu seperti Bawaslu, tuntutan terhadap profesionalitas, akuntabilitas, dan transparansi kinerja aparatur semakin tinggi. Namun demikian, berbagai laporan menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara potensi sumber daya manusia yang dimiliki dengan pencapaian kinerja yang diharapkan (Kokkaew *et al.* 2022). Penelitian Akankunda *et al.* (2024) menegaskan bahwa sektor publik di negara berkembang kerap mengalami kendala dalam implementasi MSDM berbasis kinerja akibat struktur birokrasi yang rigid dan kurang adaptif terhadap perubahan strategis. Secara konseptual, masih terdapat keragaman dalam pemahaman dan implementasi prinsip-prinsip MSDM dalam organisasi pemerintah. Beberapa organisasi mengadopsi MSDM sebatas fungsi administratif, tanpa mengintegrasikan elemen strategis seperti pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta sistem penghargaan yang adil dan terukur (Gupta & Jangra, 2024). Padahal, menurut penelitian Posthuma *et al.* (2023) mengatakan organisasi yang mengadopsi pendekatan MSDM strategis terbukti memiliki kinerja

yang lebih tinggi, terutama bila fokus pada *empowerment*, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi berbasis hasil kerja.

Secara metodologis, terdapat keterbatasan dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji penerapan MSDM pada institusi pemerintah di level daerah, khususnya lembaga independen seperti Bawaslu. Sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif dan belum menyentuh pada tataran evaluatif dan strategis (Umair *et al.* 2024). Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan akan pendekatan penelitian yang tidak hanya mendeskripsikan praktik MSDM, tetapi juga mengevaluasi efektivitas strategi pengelolaan aparatur terhadap optimalisasi kinerja lembaga.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk menjawab kebutuhan akan kajian komprehensif mengenai penerapan MSDM berbasis kinerja di Bawaslu Provinsi Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana strategi pengelolaan aparatur melalui MSDM dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan model MSDM sektor publik yang adaptif dan berkelanjutan.

TEORI

Pendekatan Kualitatif dalam Kajian MSDM di Sektor Publik

Penelitian kualitatif dalam kajian MSDM memiliki peran penting dalam mengungkap makna, persepsi, dan strategi yang digunakan dalam konteks organisasi tertentu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan dan praktik MSDM dipersepsi dan diimplementasikan oleh para pelaku dalam organisasi, terutama di sektor publik (Chew & Zainal, 2024).

Pendekatan kualitatif juga sangat relevan dalam menggali kompleksitas pengelolaan aparatur di lembaga pemerintah seperti Bawaslu, yang tidak hanya beroperasi berdasarkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mengedepankan nilai-nilai pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas (Sowa *et al.* 2023).

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

MSDM strategis adalah pendekatan yang memfokuskan pada keterkaitan antara strategi organisasi dan kebijakan SDM dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang (Posthuma *et al.* 2023). Dalam pendekatan ini, pegawai bukan sekadar pelaksana tugas, melainkan sumber keunggulan kompetitif yang harus dikelola secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam penelitian kualitatif, teori ini sering digunakan untuk memahami bagaimana pengambilan keputusan MSDM dibuat dan diartikulasikan dalam konteks organisasi tertentu. Takeuchi *et al.* (2022) menjelaskan bahwa dalam organisasi publik, strategi MSDM cenderung dipengaruhi oleh struktur birokrasi, budaya organisasi, serta tekanan eksternal seperti regulasi pemerintah dan ekspektasi publik.

Dalam konteks Bawaslu Provinsi Lampung, penerapan MSDM strategis dapat diamati dari bagaimana lembaga ini menyusun kebijakan rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga sistem penghargaan, dan bagaimana kebijakan tersebut diinternalisasi oleh aparatur di tingkat implementatif.

Teori Kinerja di Sektor Publik

Kinerja dalam sektor publik tidak hanya diukur berdasarkan hasil kerja, tetapi juga

pada proses dan dampak dari layanan yang diberikan kepada masyarakat (De Principe, 2021). Dalam penelitian kualitatif, konsep kinerja dipahami sebagai konstruksi sosial yang ditafsirkan secara berbeda oleh berbagai aktor dalam organisasi.

Kinerja aparatur Bawaslu, misalnya, tidak semata-mata bergantung pada indikator administratif, tetapi juga mencakup kemampuan mereka dalam menjaga netralitas, integritas, dan transparansi dalam proses pengawasan pemilu. Oleh karena itu, teori kinerja publik yang digunakan dalam penelitian ini menekankan pada pemaknaan dan pengalaman kerja para aparatur, bukan hanya pada ukuran statistik.

Menurut Gupta & Jangra (2024), efektivitas sistem kinerja sangat tergantung pada sejauhmana organisasi mampu menghubungkan tujuan institusi dengan praktik sehari-hari yang dilakukan oleh pegawai. Dengan demikian, strategi pengelolaan kinerja yang manusiawi dan berorientasi pada pembelajaran menjadi lebih penting dibanding pendekatan top down yang hanya mengejar target formal.

Teori Agency dan Sensemaking dalam Pengelolaan Aparatur

Dalam konteks birokrasi publik, *teori agency* dan *sensemaking* menjadi kerangka yang relevan untuk memahami dinamika pengelolaan SDM. Albrecht *et al.* (2021) dalam teorinya tentang *sensemaking* menekankan bahwa individu dalam organisasi membentuk makna atas pengalaman kerja mereka melalui interaksi dan refleksi. Proses ini sangat penting dalam memahami bagaimana kebijakan MSDM dipersepsi, diterjemahkan, dan diimplementasikan oleh para aparatur.

Di sisi lain, *teori agency* (Jada *et al.*, 2025) menggarisbawahi relasi antara atasan dan bawahan dalam konteks pelimpahan wewenang dan pertanggungjawaban. Dalam sektor publik, relasi ini menjadi semakin kompleks karena adanya ekspektasi dari publik, lembaga pengawas, dan aturan hukum yang ketat. Oleh karena itu, strategi pengelolaan aparatur perlu mengakomodasi baik dimensi struktural maupun dimensi sosial dari hubungan kerja.

Penelitian oleh Ribeiro & Gavronski (2021) menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintah, pelaksanaan kebijakan SDM seringkali tidak linier, melainkan melalui negosiasi dan adaptasi di tingkat implementasi. Artinya, pemahaman terhadap pengelolaan aparatur harus didasarkan pada pengalaman nyata dan praktik kerja harian, yang hanya bisa diperoleh melalui pendekatan kualitatif.

Konteks Lokal dan Budaya Organisasi

Dalam kajian MSDM sektor publik, pemahaman terhadap konteks lokal dan budaya organisasi sangat krusial. Penelitian oleh Calipha & Herz (2024) menemukan bahwa nilai-nilai kerja di sektor publik bervariasi secara signifikan antar institusi dan budaya nasional. Dalam konteks Indonesia, khususnya di lingkungan Bawaslu Provinsi Lampung, terdapat karakteristik lokal dan sosial yang memengaruhi bagaimana strategi pengelolaan aparatur dirancang dan dijalankan.

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengkaji nilai-nilai, norma, dan persepsi yang berkembang dalam organisasi, termasuk pengaruh jaringan sosial, budaya kerja, dan struktur informal yang tidak tercermin dalam dokumen

formal. Dengan demikian, teori MSDM dan kinerja harus dilengkapi dengan pemahaman tentang budaya organisasi dan makna yang dikonstruksi oleh aktor-aktor di dalamnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan Ketua atau Koordinator Bawaslu Provinsi Lampung sebagai pengambil kebijakan utama sebanyak 1 orang, Kepala atau Koordinator Bagian SDM sebagai penanggung jawab langsung implementasi MSDM sebanyak 1 orang, Staff atau Sub Koordinator SDM sebagai pelaksana teknis MSDM sebanyak 1 orang, Aparatur Bawaslu (fungsional umum) sebagai penerima langsung kebijakan MSDM sebanyak 3 orang, pengamat pemilu atau birokrasi lokal (opsional) sebagai perspektif eksternal dan objektif sebanyak 1 orang. Jadi, total responden sebanyak 7 orang. Prosedur pengolahan dan analisis data yang digunakan yaitu transkripsi data dengan cara mengubah rekaman wawancara menjadi teks tertulis, pengkodean untuk mengidentifikasi pola atau tema utama, teknik analisis data naratif, teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber data atau metode untuk meningkatkan kredibilitas. Agar hasil penelitian kredibel, valid, dan reliabel, dilakukan *member checking* untuk mengonfirmasi temuan dengan informan, triangulasi data untuk membandingkan berbagai sumber, audit trail untuk mendokumentasikan proses penelitian secara transparan, serta reflektivitas peneliti guna mengidentifikasi potensi bias dalam interpretasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Bawaslu Provinsi Lampung

Implementasi MSDM di sektor publik mengalami perkembangan yang signifikan, khususnya dalam konteks lembaga pengawasan seperti Bawaslu Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil wawancara dengan Koordinator Bagian SDM, terungkap bahwa pendekatan MSDM yang sebelumnya bersifat administratif kini mulai mengalami transformasi menuju pendekatan yang lebih strategis. Transformasi ini ditandai dengan pergeseran fokus dari pengelolaan teknis semata, seperti pencatatan kehadiran dan penggajian, ke arah yang lebih kompleks dan integral, yaitu perencanaan tenaga kerja, pelatihan berkelanjutan, hingga pengembangan kompetensi aparatur.

Pendekatan ini selaras dengan pemikiran Posthuma *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa MSDM strategis bukan hanya berperan sebagai fungsi pendukung organisasi, melainkan sebagai mitra strategis yang menentukan arah kebijakan dan kinerja organisasi. Dalam MSDM strategis, perencanaan SDM dilakukan secara proaktif, bukan reaktif; artinya, pengelolaan SDM diarahkan untuk mengantisipasi perubahan eksternal dan internal, termasuk dinamika sosial-politik yang mempengaruhi fungsi kelembagaan.

Temuan dari Staff atau Sub Koordinator SDM memperkuat hal tersebut, di mana pelaksanaan MSDM di Bawaslu Provinsi Lampung cenderung menyesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. Salah satu contohnya adalah adaptasi terhadap regulasi baru dari Bawaslu RI, yang menuntut kesiapan aparatur untuk mampu menyesuaikan dengan beban kerja yang dinamis, terutama menjelang dan selama periode pemilu. Dalam hal ini, pengembangan kapasitas aparatur menjadi

prioritas yang tidak dapat diabaikan. Pelatihan dan pembinaan tidak lagi bersifat satu arah atau formalistik, melainkan mulai diarahkan pada penguatan kompetensi substantif dan teknis, sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing individu.

Pendekatan ini menunjukkan adanya dimensi adaptif dalam implementasi MSDM, sebagaimana dijelaskan oleh Knies *et al.* (2024), yang menyebutkan bahwa strategi MSDM dalam sektor publik harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang kompleks dan penuh tekanan. Di sektor publik, struktur organisasi yang birokratis sering kali menjadi penghambat dalam inovasi manajerial. Namun, ketika kebijakan MSDM dirancang secara kontekstual yang mengacu pada kondisi aktual dan kebutuhan nyata organisasi maka MSDM dapat menjadi katalisator peningkatan kinerja.

Lebih jauh, pendekatan MSDM yang diterapkan di Bawaslu Provinsi Lampung dapat dikaji melalui perspektif teori *human capital* dan *resource based view*. Kedua teori ini menekankan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh kemampuan internal yang unik, khususnya sumber daya manusia. Menurut Podgorodnichenko *et al.* (2022), organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara berkelanjutan dengan fokus pada pengembangan jangka panjang akan lebih siap dalam menghadapi perubahan, serta memiliki keunggulan bersaing, bahkan dalam lingkungan sektor publik.

Pendekatan berbasis kompetensi juga menjadi elemen penting dalam praktik MSDM di Bawaslu Provinsi Lampung. Hal ini tercermin dari penyusunan kebutuhan SDM yang mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Pendekatan ini relevan dengan model *person organization fit* yang menekankan bahwa kecocokan antara individu dan budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja secara keseluruhan (Huang & Zhou, 2024).

Namun demikian, pelaksanaan kebijakan MSDM yang bersifat strategis tidak lepas dari tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sistem informasi dan data yang terintegrasi. Beberapa proses, seperti evaluasi kompetensi atau pelacakan pelatihan, masih dilakukan secara manual, yang berisiko terhadap keakuratan data dan kelancaran proses pengambilan keputusan. Di sinilah pentingnya digitalisasi sistem MSDM, sebagaimana ditekankan oleh Baykal & Divrik (2023), yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik harus mulai mengadopsi pendekatan *green* dan *smart* HRM yang berbasis teknologi dan ramah lingkungan.

Temuan lain yang penting adalah meningkatnya kesadaran aparatur terhadap pentingnya pembinaan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Sebagian aparatur yang diwawancarai mengungkapkan apresiasi terhadap adanya pelatihan teknis yang diselenggarakan oleh pusat maupun daerah, meskipun di saat yang sama mereka mengusulkan agar frekuensi dan kedalaman materi pelatihan diperluas. Harapan ini menunjukkan adanya motivasi internal dari pegawai untuk terus berkembang, yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk membangun *employee engagement*, sebagaimana dijelaskan oleh Posthuma *et al.* (2023), bahwa keterlibatan pegawai (*engagement*) merupakan kunci dalam menciptakan organisasi yang produktif dan inovatif.

Dalam kerangka yang lebih luas, pendekatan MSDM strategis seperti yang diterapkan di Bawaslu Provinsi Lampung juga memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola organisasi secara keseluruhan.

Ketika pengelolaan SDM dilakukan secara profesional, berbasis kompetensi dan evaluatif, maka organisasi akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel dan berdaya saing. Hal ini mendukung upaya reformasi birokrasi di Indonesia yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan melayani.

Dapat disimpulkan bahwa implementasi MSDM di Bawaslu Provinsi Lampung telah menunjukkan kemajuan dari pendekatan administratif menuju strategi yang lebih adaptif dan kontekstual. Transformasi ini merupakan refleksi dari kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam menghadapi tantangan demokrasi elektoral yang semakin kompleks. Dengan terus memperkuat aspek perencanaan, pelatihan, serta evaluasi berbasis hasil kerja nyata, Bawaslu Provinsi Lampung memiliki peluang besar untuk menjadi model pengelolaan SDM sektor publik yang adaptif dan berkelanjutan.

Strategi Pengelolaan Aparatur dan Praktik Pelaksanaan MSDM

Strategi pengelolaan aparatur merupakan elemen kunci dalam MSDM, terlebih dalam institusi publik seperti Bawaslu Provinsi Lampung yang berperan vital dalam menjaga integritas demokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Koordinator dan Sub Koordinator Bagian SDM, ditemukan bahwa pendekatan perencanaan SDM dilakukan secara *top-down* dan *bottom-up* secara simultan. Pendekatan ganda ini mencerminkan usaha lembaga dalam menyelaraskan antara arah kebijakan nasional dengan kebutuhan dan dinamika yang terjadi di tingkat pelaksana.

Dalam perspektif MSDM strategis, pendekatan *top-down* menunjukkan bahwa manajemen puncak menetapkan arah dan tujuan organisasi melalui kebijakan SDM yang mendukung kinerja jangka panjang.

Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* menunjukkan informasi dan umpan balik dari tingkat pelaksana turut membentuk keputusan kebijakan, menjadikan strategi lebih adaptif terhadap kondisi riil organisasi (Posthuma *et al.*, 2023). Hal ini sejalan dengan konsep *participatory human resource management* yang menekankan bahwa strategi pengelolaan aparatur akan lebih efektif apabila mempertimbangkan pengalaman dan kebutuhan dari level operasional (Knies *et al.* 2024).

Koordinator SDM menjelaskan bahwa dalam proses penempatan aparatur, pertimbangan utama adalah kompetensi teknis, riwayat kinerja, dan hasil evaluasi dari atasan langsung. Artinya, sistem penempatan diupayakan tidak hanya berdasarkan senioritas atau formalitas struktural, tetapi mengedepankan pendekatan berbasis kinerja dan meritokrasi. Pendekatan ini mendukung model *performance-based* HRM, di mana individu yang memiliki catatan kinerja positif dan kompetensi yang sesuai mendapatkan kesempatan lebih besar untuk pengembangan peran (Bakhtiar *et al.*, 2024). Sementara itu, pelatihan teknis dan pembinaan internal berbasis *mentoring* yang disebutkan oleh Staff atau Sub Koordinator SDM menunjukkan adanya upaya pengembangan SDM secara berkelanjutan. Model pembinaan ini dapat dikaitkan dengan pendekatan *learning organization*, di mana institusi mendorong pembelajaran kolektif dan transfer pengetahuan antar individu untuk meningkatkan kapasitas organisasi (Podgorodnichenko *et al.*, 2022). *Mentoring* juga merupakan bentuk pembinaan yang efektif dalam sektor publik, karena memungkinkan transfer nilai-nilai organisasi, etika pelayanan publik, serta praktik kerja baik antar generasi birokrat. Wawancara dengan tiga aparatur fungsional menunjukkan bahwa implementasi strategi pengelolaan aparatur belum sepenuhnya

optimal. Meskipun mereka mengakui bahwa pelatihan yang diberikan cukup bermanfaat, terdapat keluhan mengenai keterbatasan frekuensi dan kedalaman materi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi, yang bisa berdampak terhadap kualitas layanan dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan kebijakan.

Apresiasi terhadap adanya insentif berbasis kinerja, namun sekaligus kritik terhadap kurangnya transparansi dalam proses evaluasi kinerja. Aparatur mengindikasikan bahwa meskipun sistem *reward* sudah diterapkan, mekanisme penilaiannya masih belum sepenuhnya dipahami atau diterima sebagai adil. Dalam *teori behavioral agency* (Jada *et al.* 2025), kondisi seperti ini bisa menimbulkan disonansi antara motivasi intrinsik pegawai dan sistem kontrol organisasi, yang pada akhirnya justru menurunkan efektivitas sistem insentif yang ada.

Temuan ini memperkuat argumen Bakhtiar *et al.* (2024), bahwa sistem evaluasi kinerja yang adil, transparan, dan berbasis indikator yang dapat diukur secara objektif adalah syarat mutlak bagi keberhasilan MSDM dalam mendorong kinerja. Ketika indikator kinerja tidak relevan atau proses evaluasi tidak jelas, maka kepercayaan terhadap sistem MSDM akan menurun, dan motivasi aparatur akan terdampak negatif.

Hal lainnya dari wawancara adalah bahwa sebagian besar strategi pengelolaan aparatur di Bawaslu Provinsi Lampung masih bersifat taktis dan reaktif, bukan bagian dari rencana jangka panjang yang terstruktur. Kebijakan seringkali disusun sebagai respon terhadap permasalahan operasional yang muncul secara mendadak, seperti kekurangan tenaga selama masa pemilu, rotasi mendesak karena konflik internal, atau kebutuhan pelatihan karena kebijakan pusat yang baru diberlakukan.

Kondisi ini sangat umum dalam organisasi sektor publik, sebagaimana dijelaskan oleh Boselie *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa deviasi antara desain kebijakan dan pelaksanaannya dalam MSDM sering kali tidak terhindarkan. Faktor-faktor seperti keterbatasan anggaran, kompleksitas regulasi, dan dinamika politik menyebabkan strategi MSDM sulit berjalan sesuai perencanaan awal. Oleh karena itu, strategi pengelolaan aparatur di sektor publik harus bersifat fleksibel tetapi tetap terarah, agar tidak kehilangan tujuan jangka panjangnya. Kelemahan dalam perencanaan strategis jangka panjang juga berpotensi menghambat pengembangan model MSDM yang adaptif dan berkelanjutan, karena organisasi akan terus berada dalam siklus reaktif terhadap masalah ketimbang mengantisipasi tantangan. Dalam konteks ini, Bawaslu Provinsi Lampung membutuhkan penguatan kapasitas perencanaan SDM berbasis data dan analisis prediktif, sehingga strategi yang dirancang benar-benar mencerminkan kebutuhan masa depan, bukan hanya perbaikan masa kini.

Sebagai penutup, strategi pengelolaan aparatur Bawaslu Provinsi Lampung telah menunjukkan kemajuan dalam beberapa aspek penting, seperti penerapan sistem penempatan berbasis kompetensi, pelatihan teknis, serta pemberian insentif kinerja. Namun, masih terdapat tantangan dalam hal transparansi evaluasi, konsistensi pelatihan, dan perencanaan strategis jangka panjang. Untuk mencapai optimalisasi kinerja yang berkelanjutan, diperlukan integrasi lebih kuat antara praktik lapangan dan kebijakan SDM strategis yang berbasis data, nilai publik, dan keterlibatan pegawai.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu elemen kunci dalam siklus MSDM, terutama

dalam organisasi sektor publik yang mengemban fungsi strategis dan akuntabel seperti Bawaslu. Dalam konteks Bawaslu Provinsi Lampung, evaluasi kinerja aparatur dilaksanakan secara berkala menggunakan instrumen yang berbasis pada KPI. Pendekatan ini secara prinsip telah mencerminkan komitmen organisasi untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terstandarisasi dan berorientasi pada hasil.

Namun demikian, hasil wawancara dengan tiga aparatur fungsional menunjukkan adanya kesenjangan antara target yang ditetapkan dalam KPI dengan kenyataan yang mereka alami di lapangan. Aparatur merasa bahwa sejumlah indikator kinerja yang digunakan belum sepenuhnya mencerminkan realitas kerja mereka, terutama dalam hal yang bersifat kualitatif seperti kerja kolaboratif, kemampuan beradaptasi terhadap beban kerja dinamis, dan inovasi individu dalam menyelesaikan masalah organisasi. Hal ini menandakan perlunya pendekatan evaluasi kinerja yang lebih holistik, kontekstual, dan berbasis hasil nyata, bukan hanya sekadar angka atau target formal.

Menurut De Principe (2021), sistem evaluasi kinerja dalam sektor publik yang terlalu rigid dan birokratis justru dapat mengaburkan esensi pencapaian kinerja yang sebenarnya. Evaluasi kinerja yang efektif seharusnya mampu mengakomodasi dimensi kuantitatif dan kualitatif, termasuk aspek perilaku kerja, kontribusi terhadap tim, serta nilai-nilai integritas dan profesionalisme. Ini menjadi sangat penting di lembaga seperti Bawaslu, di mana keberhasilan institusi tidak hanya diukur dari *output* administratif, tetapi juga kualitas pengawasan dan netralitas dalam pelaksanaan pemilu.

Salah satu tantangan mendasar yang diidentifikasi dari wawancara adalah minimnya pelibatan aparatur dalam proses perumusan indikator kinerja. Penentuan KPI umumnya dilakukan oleh manajemen tingkat atas atau berdasarkan kebijakan dari Bawaslu pusat, tanpa melalui konsultasi yang cukup dengan aparatur pelaksana. Akibatnya, terjadi mismatch antara ekspektasi manajemen dan persepsi pegawai, yang dalam jangka panjang dapat menggerus motivasi kerja dan loyalitas terhadap sistem.

Dalam konteks teori *sensemaking* seperti yang dikemukakan oleh Albrecht *et al.* (2021), aparatur membentuk pemahaman mereka terhadap kebijakan dan sistem kerja melalui proses interpretasi yang bersifat sosial dan naratif. Ketika narasi kolektif yang dibangun oleh pegawai di lapangan tidak selaras dengan pesan atau indikator formal yang dirancang oleh manajemen, maka kemungkinan besar akan muncul resistensi pasif, interpretasi yang salah, atau bahkan *disengagement*. Dengan demikian, partisipasi aktif pegawai dalam penyusunan KPI menjadi penting tidak hanya untuk meningkatkan akurasi indikator, tetapi juga untuk membangun rasa memiliki terhadap sistem penilaian kinerja itu sendiri.

Lebih jauh, kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi vertikal dalam organisasi, yang juga merupakan ciri khas tantangan dalam birokrasi sektor publik. Hal ini sesuai dengan temuan Boselie *et al.* (2021), bahwa implementasi MSDM dalam organisasi pemerintah sering kali mengalami deviasi dari desain awalnya, terutama karena struktur organisasi yang hierarkis dan budaya kerja yang kurang partisipatif. Tanpa adanya komunikasi yang dua arah antara manajemen dan aparatur, kebijakan MSDM berisiko menjadi formalitas administratif tanpa dampak nyata terhadap kinerja.

Selain aspek indikator dan partisipasi, akurasi dan validitas data evaluasi juga menjadi sorotan. Beberapa aparatur menyampaikan bahwa proses penilaian kinerja terkadang belum sepenuhnya objektif, terutama ketika bergantung pada penilaian atasan langsung tanpa mekanisme umpan balik yang seimbang. Hal ini bisa berdampak pada persepsi ketidakadilan dalam sistem reward and punishment, yang dalam *teori behavioral agency* (Jada *et al.* 2025), dapat mengganggu keseimbangan antara kontrol organisasi dan motivasi intrinsik individu. Sistem penilaian yang dianggap tidak adil akan menurunkan semangat kerja dan menghambat inovasi, karena pegawai merasa upayanya tidak diakui secara proporsional.

Konsep *360-degree performance appraisal* atau penilaian multiarah menjadi relevan untuk dipertimbangkan. Metode ini memungkinkan evaluasi dilakukan tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh rekan kerja sejawat, bawahan (jika ada), dan bahkan melalui penilaian diri (*self assessment*). Menurut Bakhtiar *et al.* (2024), sistem evaluasi multiarah dapat meningkatkan validitas penilaian, memperluas perspektif, dan mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan akuntabel.

Dari sisi teknis, pengembangan sistem evaluasi yang terintegrasi secara digital juga sangat diperlukan. Beberapa proses penilaian kinerja di Bawaslu Provinsi Lampung masih dilakukan secara manual atau melalui sistem sederhana yang belum sepenuhnya mendukung analisis data kinerja secara komprehensif. Ini menjadi tantangan tersendiri dalam mengelola data besar dan kompleks dari berbagai individu dan unit kerja. Baykal & Divrik (2023) mendorong pentingnya transformasi digital dalam MSDM sektor publik, agar pengambilan keputusan berbasis data dapat dilakukan secara cepat, tepat, dan akuntabel.

Dalam upaya menciptakan sistem evaluasi kinerja yang efektif, perlu disadari bahwa penguatan budaya organisasi menjadi elemen pendukung yang tak terpisahkan.

Budaya kerja yang terbuka terhadap evaluasi, reflektif terhadap kelemahan, dan menghargai proses pembelajaran akan mempermudah penerapan sistem penilaian yang objektif dan berkelanjutan. Keterlibatan pimpinan sebagai *role model* dalam menjalankan sistem ini juga sangat menentukan. Sebagaimana dinyatakan oleh Posthuma *et al.* (2023), kepemimpinan strategis dan budaya organisasi yang suportif memiliki hubungan langsung dengan kualitas implementasi MSDM dan pencapaian kinerja organisasi.

Kesimpulannya sistem evaluasi kinerja aparatur di Bawaslu Provinsi Lampung perlu diperkuat baik dari sisi substansi indikator, proses partisipatif, validitas data, hingga budaya organisasi yang mendukung. Evaluasi kinerja tidak dapat hanya dimaknai sebagai alat kontrol administratif, tetapi harus menjadi instrumen pembelajaran organisasi yang mendorong peningkatan kapasitas individu dan kolektif secara berkelanjutan. Strategi ini penting untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat benar-benar mendorong kinerja institusi pengawasan pemilu yang profesional, adaptif, dan berintegritas.

Pandangan Eksternal dan Evaluasi Kritis

Pendapat dari pengamat birokrasi lokal dalam penelitian ini memberikan dimensi reflektif yang sangat penting dalam menilai efektivitas implementasi strategi pengelolaan aparatur di lingkungan Bawaslu Provinsi Lampung. Perspektif eksternal ini mencerminkan pandangan yang lebih objektif dan tidak terikat pada struktur birokrasi internal, sehingga dapat mengungkapkan hal-hal yang mungkin tidak tampak secara eksplisit dalam narasi formal organisasi.

Menurut informan, strategi pengelolaan aparatur di Bawaslu telah menunjukkan arah perubahan yang positif, khususnya dalam hal akuntabilitas dan transparansi, yang merupakan dua pilar utama dalam reformasi birokrasi. Keberanian Bawaslu dalam mengedepankan prinsip keterbukaan dalam perekrutan, penilaian kinerja, serta pengawasan internal menunjukkan upaya nyata untuk membangun institusi yang modern dan responsif. Namun demikian, ia juga mencatat bahwa masih terdapat tantangan signifikan pada aspek konsistensi kebijakan, khususnya dalam pelaksanaan rotasi jabatan dan sistem penghargaan (*reward system*).

Isu inkonsistensi dalam rotasi jabatan bukan hanya mencerminkan lemahnya perencanaan SDM jangka panjang, tetapi juga menimbulkan ketidakpastian karier bagi aparatur. Dalam konteks MSDM strategis, hal ini dapat merusak *career path clarity* dan *employee commitment*, dua faktor penting dalam menjaga motivasi dan kinerja pegawai (Knies *et al.*, 2024). Ketika rotasi dilakukan tanpa kriteria yang jelas dan prediktif, aparatur cenderung merasa tidak memiliki kontrol atas pengembangan kariernya, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap loyalitas dan semangat kerja.

Masalah pada sistem penghargaan. Informan menyebut bahwa penghargaan yang diberikan belum sepenuhnya berdasarkan pencapaian kinerja yang objektif. Hal ini diperkuat oleh temuan sebelumnya dari wawancara aparatur internal yang mengungkapkan ketidakjelasan dalam proses penilaian dan pemberian insentif. Dalam *teori behavioral agency* (Jada *et al.* 2025), sistem reward yang tidak konsisten dan tidak dipersepsikan sebagai adil akan menurunkan *intrinsic motivation*, bahkan mendorong munculnya perilaku kontra produktif.

Kritik pengamat juga menyoroti perlunya pengembangan sistem MSDM yang bersifat adaptif terhadap perubahan politik dan sosial yang cepat, mengingat Bawaslu adalah lembaga yang beroperasi dalam lanskap demokrasi yang sangat dinamis. Dalam konteks ini, pengembangan SDM tidak bisa bersifat statis dan terikat pada rutinitas administratif semata. Diperlukan sistem MSDM yang fleksibel, berbasis data, serta mampu merespons kebutuhan organisasi dalam menghadapi tekanan eksternal seperti perubahan regulasi, dinamika partai politik, dan partisipasi publik yang semakin aktif.

Pendapat ini relevan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Al Harrasi *et al.* (2024), bahwa organisasi sektor publik memiliki sistem nilai yang khas dan berbeda dari sektor swasta. Jika di sektor swasta tujuan utama adalah efisiensi dan profitabilitas, maka di sektor publik nilai-nilai seperti keadilan, netralitas, integritas, dan pelayanan publik menjadi fondasi utama. Oleh karena itu, desain MSDM di lingkungan pemerintahan harus dibangun tidak hanya berdasarkan prinsip manajerial, tetapi juga berdasarkan nilai-nilai moral publik yang hidup dalam konteks lokal.

MSDM yang efektif tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi dan konteks sosial-politik lokal. Menurut Albrecht *et al.* (2021), aparatur dalam sektor publik membentuk makna atas kebijakan dan strategi kerja mereka melalui proses sensemaking, yaitu bagaimana individu menginterpretasikan dan merespons peristiwa organisasi berdasarkan pengalaman, interaksi, dan narasi kolektif. Ketika nilai-nilai yang dikedepankan oleh manajemen tidak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh para aparatur, maka resistensi baik aktif maupun pasif akan muncul dan menghambat implementasi strategi MSDM.

Strategi pengelolaan aparatur harus dirancang dan dijalankan dengan

mempertimbangkan dinamika nilai-nilai bersama (*shared values*) antara manajemen dan pegawai. Dalam kasus Bawaslu Provinsi Lampung, nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan netralitas harus ditanamkan tidak hanya sebagai slogan, tetapi sebagai praktik nyata dalam semua aspek pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, promosi, hingga evaluasi kinerja.

Pengembangan MSDM yang adaptif terhadap perubahan politik dan sosial juga menuntut penguatan aspek kapabilitas institusional, mencakup peningkatan kapasitas dalam perencanaan SDM jangka panjang, manajemen talenta, serta penggunaan teknologi informasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Baykal & Divrik, 2023). Tanpa adanya upaya penguatan kelembagaan ini, strategi MSDM akan terus berada dalam siklus reaktif, dan sulit untuk menciptakan sistem yang berkelanjutan.

Saran pengamat birokrasi lokal tidak hanya memberikan kritik, tetapi juga membuka ruang bagi pengembangan model MSDM sektor publik yang lebih kontekstual dan visioner, mencakup konsistensi kebijakan dalam rotasi dan penghargaan, penanaman nilai-nilai moral publik sebagai landasan MSDM, fleksibilitas adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, pelibatan partisipatif aparatur dalam proses pengambilan kebijakan SDM. Strategi pengelolaan aparatur yang menyatu dengan nilai pelayanan publik dan responsif terhadap realitas sosial politik akan mampu mendorong terciptanya birokrasi yang bukan hanya efisien, tetapi juga dipercaya dan dihormati oleh publik. Bawaslu Provinsi Lampung mulai langkah menuju reformasi, namun masih membutuhkan konsistensi, keberanian struktural, dan kesinambungan dalam praktik MSDM.

Kontribusi terhadap Model MSDM Publik yang Adaptif dan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pemangku kebijakan, pelaksana teknis, hingga aparatur fungsional di lingkungan Bawaslu Provinsi Lampung, serta melalui pengamatan dari perspektif pengamat eksternal, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan aparatur melalui pendekatan MSDM telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi organisasi dan kapasitas kerja aparatur. Walaupun implementasinya belum sepenuhnya optimal dan konsisten, terutama dalam aspek evaluasi kinerja, partisipasi pegawai, dan perencanaan SDM jangka panjang, langkah-langkah yang telah dilakukan menandai arah menuju reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan responsif. Secara teoritis, pencapaian tersebut menggambarkan bahwa pendekatan MSDM strategis dalam sektor publik tidak hanya perlu dirancang dengan pendekatan manajerial modern, tetapi juga harus berakar pada nilai-nilai organisasi dan dinamika sosial-politik yang melingkupi institusi tersebut. Dalam konteks ini, model MSDM publik yang adaptif dan berkelanjutan dapat dikembangkan berdasarkan tiga pilar utama yang saling terkait: keterhubungan antara strategi dan praktik MSDM, partisipasi dan *sensemaking* aparatur, serta evaluasi dan insentif berbasis hasil nyata.

1. Keterhubungan antara Strategi Organisasi dan Praktik MSDM

Keterkaitan antara tujuan strategis organisasi dan praktik MSDM merupakan fondasi utama dari MSDM strategis. Seperti dikemukakan oleh Posthuma *et al.* (2023), efektivitas organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebijakan dan praktik MSDM diselaraskan dengan visi dan misi

institusi. Dalam hal ini, Bawaslu sebagai lembaga yang memiliki mandat untuk menjamin integritas pemilu, membutuhkan aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai demokrasi, netralitas, dan keadilan elektoral.

Namun, dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa keterhubungan antara strategi dan implementasi MSDM belum sepenuhnya terwujud secara sistematis. Misalnya, perencanaan kebutuhan SDM masih cenderung reaktif dan berbasis pada kebutuhan sesaat, bukan pada analisis beban kerja atau proyeksi strategis jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan model MSDM yang adaptif membutuhkan integrasi antara *strategic workforce planning* dan *organizational performance management*, agar seluruh proses pengelolaan SDM menjadi instrumen pencapaian tujuan institusional, bukan sekadar fungsi administratif.

2. Partisipasi dan *Sensemaking* oleh Aparatur

Pilar kedua dalam pengembangan model MSDM adaptif adalah pelibatan aparatur dalam proses formulasi dan implementasi kebijakan. Proses ini tidak hanya bersifat administratif atau konsultatif, tetapi juga harus mencakup dimensi *sensemaking* atau pembentukan makna bersama terhadap arah dan tujuan kebijakan yang diterapkan. Albrecht *et al.* (2021) menjelaskan bahwa dalam organisasi sektor publik, di mana kebijakan sering berubah dan kadang datang dari atas tanpa dialog, aparatur akan mengalami kebingungan atau bahkan resistensi jika mereka tidak memahami atau tidak merasa dilibatkan dalam proses kebijakan tersebut.

Hasil wawancara dengan aparatur fungsional di Bawaslu Provinsi Lampung mengindikasikan bahwa partisipasi dalam penyusunan indikator kinerja dan proses evaluasi masih rendah. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa sistem MSDM tidak mencerminkan realitas kerja harian mereka. Akibatnya, kepercayaan terhadap sistem menurun dan motivasi kerja terganggu. Maka dari itu, dalam membangun model MSDM yang berkelanjutan, organisasi publik perlu menerapkan prinsip *co-creation* dalam MSDM yaitu membangun kebijakan bersama dengan aktor-aktor di dalam organisasi, terutama yang berada pada level pelaksana.

Pelibatan ini juga menjadi kunci untuk memastikan bahwa kebijakan MSDM memiliki legitimasi internal yang kuat, dan tidak hanya menjadi kebijakan formal tanpa penerimaan emosional dan kognitif dari para aparatur.

3. Evaluasi dan Insentif Berbasis Hasil Nyata

Pilar terakhir yang sangat krusial adalah evaluasi kinerja dan sistem insentif yang berorientasi pada hasil nyata. Evaluasi yang dilakukan hanya berdasarkan rutinitas administratif tidak akan mampu mendorong perubahan perilaku dan peningkatan kinerja yang substansial. Bakhtiar *et al.* (2024) menyatakan bahwa sistem evaluasi yang adil, transparan, dan berbasis indikator yang valid dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan membentuk budaya kerja yang berorientasi pada hasil.

Dalam konteks Bawaslu Provinsi Lampung, sistem evaluasi kinerja telah menggunakan pendekatan berbasis KPI, namun implementasinya masih belum sepenuhnya mencerminkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan objektivitas. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa indikator kinerja tidak sepenuhnya menggambarkan

kontribusi nyata, dan proses evaluasi belum disosialisasikan secara menyeluruh. Hal ini memperkuat kebutuhan akan reformulasi sistem evaluasi berbasis *performance outcomes*, dengan pelibatan *multi stakeholder*, dan penguatan sistem penghargaan yang adil.

Penerapan pendekatan evaluasi berbasis hasil nyata juga menuntut adanya sistem informasi manajemen SDM yang andal. Seperti disampaikan oleh Baykal & Divrik (2023), transformasi digital dalam MSDM sektor publik sangat penting untuk memungkinkan organisasi mengelola data kinerja secara *real time*, menganalisis tren pengembangan kompetensi, dan merancang strategi intervensi secara cepat dan tepat.

Menuju Model MSDM Publik yang Berkelanjutan

Ketiga pilar di atas yaitu strategi praktik MSDM yang selaras, partisipasi dan sensemaking aparatur, serta evaluasi dan insentif berbasis hasil dapat menjadi kerangka konseptual bagi pengembangan model MSDM sektor publik yang adaptif dan berkelanjutan. Dalam kerangka ini, MSDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai instrumen transformasi kelembagaan dan peningkatan kapasitas tata kelola.

Model ini juga relevan dalam menghadapi tantangan kompleks yang dihadapi lembaga seperti Bawaslu, yang bekerja di tengah tekanan politik, ekspektasi publik yang tinggi, dan dinamika regulasi yang cepat berubah. Dengan mengintegrasikan teori dan praktik secara kontekstual, serta memperkuat peran aparatur sebagai subjek aktif dalam pengelolaan MSDM, Bawaslu Provinsi Lampung dapat menjadi contoh institusi pengawas yang memiliki sistem manajemen SDM yang bukan hanya efisien, tetapi juga inklusif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan aparatur melalui MSDM di Bawaslu Provinsi Lampung telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efisiensi dan kapasitas kerja aparatur. Perubahan dari pendekatan administratif menuju MSDM strategis terlihat dalam perencanaan tenaga kerja, pelatihan berkelanjutan, serta penggunaan indikator kinerja.

Namun demikian, beberapa tantangan masih dihadapi, seperti keterbatasan partisipasi aparatur dalam perumusan kebijakan, kurangnya transparansi dalam sistem evaluasi kinerja, serta belum optimalnya perencanaan SDM jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan bahwa MSDM yang diterapkan belum sepenuhnya terintegrasi dengan strategi organisasi dan belum cukup responsif terhadap dinamika eksternal.

Secara teoritis, pengembangan MSDM sektor publik yang adaptif dan berkelanjutan memerlukan keterkaitan antara strategi organisasi dan praktik MSDM (Posthuma *et al.*, 2023), pelibatan aparatur dalam proses

interpretasi kebijakan (Albrecht *et al.* 2021), serta evaluasi dan sistem insentif yang berbasis hasil nyata (Bakhtiar *et al.*, 2024).

SARAN

1. Perkuat perencanaan SDM jangka panjang dengan pendekatan berbasis data dan proyeksi kebutuhan kelembagaan.
2. Tingkatkan partisipasi aparatur dalam perumusan kebijakan MSDM, terutama dalam penyusunan indikator kinerja dan sistem penghargaan.
3. Reformulasi sistem evaluasi dan insentif agar lebih objektif, transparan, dan mencerminkan kontribusi nyata aparatur.
4. Tanamkan nilai-nilai publik secara konsisten dalam seluruh proses MSDM, seperti integritas, netralitas, dan akuntabilitas.
5. Integrasikan teknologi informasi dalam pengelolaan MSDM untuk mendukung efisiensi dan akurasi data kinerja.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

No	Kajian	Pertanyaan
1	Pemahaman dan Implementasi MSDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana Bapak/Ibu memahami konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam konteks kerja di Bawaslu Provinsi Lampung? 2. Apakah terdapat kebijakan atau pedoman khusus terkait pengelolaan SDM di Bawaslu Provinsi Lampung? 3. Apa saja aspek MSDM yang menjadi fokus utama saat ini? (Rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, penghargaan)
2	Strategi Pengelolaan Aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 4. Strategi apa yang digunakan oleh Bawaslu dalam mengelola aparatur agar tetap profesional dan berintegritas? 5. Bagaimana proses perencanaan kebutuhan SDM dilakukan? 6. Apakah ada program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan untuk aparatur? Jika ada,

No	Kajian	Pertanyaan
		seperti apa bentuknya? 7. Bagaimana sistem promosi, mutasi, atau penghargaan dijalankan? Apakah berbasis kinerja?
3	Evaluasi Kinerja dan Dampaknya	8. Bagaimana cara Bawaslu menilai kinerja aparatur? Apakah terdapat indikator atau instrumen yang digunakan? 9. Apakah sistem penilaian kinerja dianggap adil dan transparan oleh aparatur? 10. Apa dampak penerapan kebijakan MSDM terhadap kinerja individu maupun organisasi menurut Bapak/Ibu? 11. Adakah tantangan utama dalam penerapan MSDM untuk meningkatkan kinerja?
4	Persepsi dan Saran untuk Perbaikan	12. Bagaimana persepsi Bapak/Ibu terhadap efektivitas strategi pengelolaan SDM yang ada saat ini? 13. Apa saja masukan atau saran dari Bapak/Ibu untuk meningkatkan pengelolaan aparatur ke depan? 14. Menurut Bapak/Ibu, aspek mana yang paling krusial dalam MSDM agar dapat meningkatkan kinerja aparatur Bawaslu?

DAFTAR PUSTAKA

Akankunda, B., Nkundabanyanga, S.K., Kaawaase, T.K., Adaramola, M.S., Nkurunziza, G. and Tumwine, S., 2024. The Mediating Effect Of Management Control Systems On Human Capital And Sustainable Performance Among Ugandan Power Companies. *Cogent Business & Management*, 11(1), p.2324369.

Al Harrasi, N., Al Balushi, B., Al Khayari, S. and Al Rashdi, M., 2024. Human Resource Management Practices In Oman: A Systematic Review And Synthesis For Future Research. *Cogent Business & Management*, 11(1), p.2337053.

Albrecht, S.L., Bocks, A., Dalton, J., Lorigan, A. and Smith, A., 2021. Pro-Environmental Employee Engagement: The Influence Of Pro-Environmental Organizational, Job And Personal Resources. *Sustainability*, 14(1), p.43.

Bakhtiar, M.F.S., Aziz, A.A., Sumarjan, N. and Kedin, N.A., 2024. The Role Played By High-Performance Work Systems In Reducing Turnover Intention In The Kuala Lumpur Tourism Sector: The Role Played By Job Embeddedness And Organisational Justice. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(8), pp.2024136-2024136.

Baykal, E. and Divrik, B., 2023. Employee Involvement In Sustainability Projects In Emergent Markets: Evidence From Turkey. *Sustainability*, 15(18), p.13929.

Boselie, P., Van Harten, J. and Veld, M., 2021. A Human Resource Management Review On Public Management And Public Administration Research: Stop Right There Before We Go Any Further

- Public Management Review, 23(4), pp.483-500.
- Calipha, R.A. and Herz, S.K., 2024. Organizational Sustainability Performance in Public and Private Sectors: Review of Definitions, Main Aspects, and Challenges. Performance Challenges in Organizational Sustainability: Practices from Public and Private Sector, pp.13-35.
- Chew, Y.C. and Mohamed Zainal, S.R., 2024. A Sustainable Collaborative Talent Management Through Collaborative Intelligence Mindset Theory: A Systematic Review. SAGE Open, 14(2), p.21582440241261851.
- De Principe, J.V., 2021. Investigating Leadership and Human-Intelligences during Public-Sector Organizational Change: A Mixed Methods Study. University of Phoenix.
- Gupta, A. and Jangra, S., 2024. Green Human Resource Management And Work Engagement: Linking HRM Performance Attributions. Sustainable Futures, 7, p.100174.
- Huang, D. and Zhou, H., 2024. Self-Sacrificial Leadership, Thriving At Work, Workplace Well-Being, And Work-Family Conflict During The Covid-19 Crisis: The Moderating Role Of Self-Leadership. BRQ Business Research Quarterly, 27(1), pp.10-25.
- Jada, U., Swain, D., John, T. and Jena, L.K., 2025. Does Leadership Style And HRM Practices Promote Employee Well-Being Post Onset Of The New Normal? A Mixed-Method Approach. South Asian Journal of Human Resources Management, 12(1), pp.34-60.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. and Vandenabeele, W., 2024. Strategic Human Resource Management And Public Sector Performance: Context Matters. The International Journal Of Human Resource Management, 35(14), pp.2432-2444.
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V. and Wipulanusat, W., 2022. Impacts Of Human Resource Management And Knowledge Management On Non-Financial Organizational Performance: Evidence Of Thai Infrastructure Construction Firms. Ain Shams Engineering Journal, 13(6), p.101750.
- Posthuma, R., Zhang, H. and Zhang, Y., 2023. Country Culture Archetypes, Transformational and Transactional High-Performance Work Systems, and Innovation. Transformational and Transactional High Performance Work Systems, and Innovation.
- Ribeiro, R.P. and Gavronski, I., 2021. Sustainable Management Of Human Resources And Stakeholder Theory: A Review. Revista de Gestao Social e Ambiental, 15, pp.1-21.
- Sowa, J.E., 2023. Public Personnel Management: Its Significance for Government Performance. In Public Personnel Management (pp. 1-16). Routledge.
- Takeuchi, R., Gong, Y., Boon, C. and Jiang, K., 2022. Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness. New York: Taylor & Francis.
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B. and Bystrov, I., 2024. Linking Transformational Leadership To Green Human Resource Management (GHRM) And Employee Engagement In Green Initiatives. International Journal of Sustainable Engineering, 17(1), pp.1083-1095.