

PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIK DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAWASLU KABUPATEN LIMA PULUH KOTA

Qholib Ajib¹·Mellia Rahmi²·Syafwandi³

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 6 Juli 2026

Revised: 10 Agustus 2026

Accepted: 28 agustus 2026

Published: 9 oktober 2026

Kata kunci:

Perencanaan Strategik,
Pengembangan SDM,
Kinerja Pegawai,
Bawaslu,
Manajemen Strategik

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana perencanaan strategis dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kabupaten Lima Puluh Kota. Sebagai institusi yang berperan krusial dalam menjaga kualitas dan kepercayaan publik terhadap proses demokrasi, kinerja aparatur di Bawaslu menjadi hal yang penting untuk ditelaah secara mendalam. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota yang berjumlah 34 orang, yang sekaligus dijadikan sebagai populasi dan sampel (metode sensus). Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Metode ini dipilih karena dinilai sesuai untuk jumlah sampel yang relatif kecil serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal. Hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,510 ($t = 5,124$; $p < 0,05$). Selain itu, pengembangan SDM juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,445 ($t = 4,318$; $p < 0,05$). Secara simultan, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 68,1% variasi dalam kinerja pegawai ($R^2 = 0,681$), serta menunjukkan tingkat relevansi prediktif yang baik ($Q^2 = 0,421$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan strategis yang sistematis serta pelaksanaan program pengembangan SDM yang konsisten dan berkesinambungan. Oleh karena itu, secara praktis disarankan agar Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota memperkuat perencanaan berbasis data serta meningkatkan komitmen dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembinaan karier, dan program peningkatan kapasitas pegawai secara berkelanjutan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Qholib Ajib

Manajemn, Fakultas ekonomi dan bisnis

Universitas Puta Indonesia “YPTK” Padang

Email: qholibajib1234@gmail.com

PENDAHULUAN

Kualitas penyelenggaraan pemerintahan pada hakikatnya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Pegawai sebagai pelaksana kebijakan memegang peranan kunci dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Hal ini menjadi semakin

penting dalam lembaga negara yang memiliki fungsi pengawasan terhadap jalannya demokrasi, di mana kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada internal organisasi, tetapi juga berkaitan langsung dengan aspek keadilan dan legitimasi politik. Dalam konteks ini, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) sebagai lembaga independen sangat bergantung pada kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Sebagai bagian dari sistem pengawasan pemilu di tingkat daerah, Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota memiliki tanggung jawab yang cukup besar. Lembaga ini dituntut untuk mampu menjalankan fungsi pengawasan secara profesional, transparan, dan akuntabel. Namun demikian, berdasarkan pengamatan awal, masih terdapat sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, terutama terkait belum optimalnya keselarasan antara arah strategis organisasi dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Bawaslu.

Perencanaan strategis merupakan salah satu aspek manajerial yang berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Bryson (2018) menjelaskan bahwa perencanaan strategis yang dirancang secara baik dapat memberikan arah yang jelas bagi organisasi, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan. Dalam sektor publik, perencanaan yang matang sangat diperlukan agar pemanfaatan sumber daya yang terbatas dapat dilakukan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pelayanan publik. Tanpa adanya arah strategis yang jelas, potensi yang dimiliki pegawai cenderung tidak dapat dimaksimalkan secara optimal.

Di samping itu, pengembangan sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dessler (2020) menyatakan bahwa organisasi yang secara konsisten melakukan investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai akan memperoleh dampak positif, seperti meningkatnya produktivitas, motivasi kerja, dan loyalitas. Upaya pengembangan SDM dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain pelatihan, pengembangan kepemimpinan, rotasi jabatan, serta program mentoring yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai secara menyeluruh.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara perencanaan strategis dan pengembangan SDM dengan kinerja organisasi maupun kinerja pegawai, meskipun umumnya dilakukan secara terpisah. Farid dan Ridwan (2021) menemukan bahwa perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah dengan tingkat hubungan yang cukup kuat. Sementara itu, Prasetyo dan Wahyudi (2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang dilakukan secara sistematis mampu meningkatkan kapasitas aparatur sipil negara secara signifikan. Namun demikian, penelitian yang menggabungkan kedua variabel tersebut dalam satu model analisis, khususnya pada lembaga pengawas pemilu di tingkat kabupaten, masih relatif terbatas.

Keterbatasan tersebut menjadi dasar munculnya celah penelitian (research gap) dalam studi ini. Bawaslu sebagai lembaga yang memiliki karakteristik tugas yang kompleks—meliputi fungsi kuasi-yudisial, investigatif, dan preventif—memerlukan pendekatan manajemen yang lebih spesifik dan terukur. Oleh karena itu, penelitian yang mengintegrasikan perencanaan strategis dan pengembangan SDM dalam satu kerangka analisis untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota; (2) mengkaji pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai; serta (3) mengevaluasi pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja pegawai. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi, baik secara akademis maupun praktis, dalam upaya memperkuat kelembagaan pengawas pemilu di tingkat kabupaten.

TINJAUAN LITERATUR

Perencanaan strategik

Perencanaan strategis dapat dimaknai sebagai suatu proses yang disusun secara terstruktur untuk menentukan arah jangka panjang organisasi sekaligus merumuskan langkah-langkah yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut. Pearce dan Robinson (2015) menyebutkan bahwa perencanaan

strategis mencakup serangkaian keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan perumusan hingga implementasi strategi organisasi. Sementara itu, Thompson et al. (2018) menekankan bahwa perencanaan strategis tidak semata-mata berupa dokumen formal, tetapi juga merupakan proses pembelajaran yang berlangsung secara berkelanjutan di dalam organisasi.

Bryson (2018) menjelaskan bahwa dalam organisasi publik, perencanaan strategis terdiri atas beberapa komponen utama, seperti analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, penyusunan strategi, serta pengembangan sistem monitoring dan evaluasi. Dalam konteks pemerintahan, Nawawi (2017) menegaskan bahwa perencanaan strategis yang efektif harus mampu mengkonversi mandat hukum organisasi menjadi program kerja yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Keterkaitan antara perencanaan strategis dan kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kejelasan arah dan tujuan organisasi membantu pegawai memahami peran serta tanggung jawabnya dengan lebih baik. Kedua, keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan akan menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketiga, perencanaan strategis yang baik juga mencakup perencanaan sumber daya manusia yang memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi (Pramono & Setiawan, 2020).

Dalam penelitian ini, indikator perencanaan strategis mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Bryson (2018) dan Nawawi (2017), yang meliputi kejelasan visi, misi, dan tujuan organisasi; kualitas analisis lingkungan strategis; keselarasan antara tujuan dengan program kerja; keberadaan sistem monitoring dan evaluasi; serta tingkat partisipasi pegawai dalam proses perencanaan.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Armstrong (2016) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai proses peningkatan kapabilitas individu maupun organisasi melalui pembelajaran dan pengalaman kerja yang dirancang secara terencana. Di sisi lain, Rivai dan Sagala (2013) memandang pengembangan SDM sebagai bentuk investasi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas modal manusia organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti pelatihan dan pendidikan formal, pengembangan kepemimpinan, pembelajaran berbasis pengalaman, serta manajemen karier. Dalam organisasi publik, Sulistiyan dan Rosidah (2018) menambahkan bahwa pengembangan SDM juga mencakup pembentukan nilai dan etos kerja, mengingat aparatur publik tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga integritas dan komitmen dalam melayani masyarakat.

Berbagai studi menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Simamora (2015) menyebutkan bahwa pegawai yang memperoleh pengembangan yang memadai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena kompetensinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa pengembangan SDM juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Indikator pengembangan SDM dalam penelitian ini mengacu pada konsep Armstrong (2016) dan Marwansyah (2016), yang meliputi kualitas dan ketersediaan pelatihan, efektivitas program peningkatan kompetensi, pengembangan kepemimpinan, sistem manajemen karier, serta evaluasi dan tindak lanjut dari program pengembangan SDM.

Kinerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh individu dalam organisasi. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sinambela (2019) menambahkan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja, perilaku, serta karakteristik individu yang mendukung pencapaian tujuan.

Dalam sektor publik, Moeheriono (2012) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat dinilai melalui beberapa dimensi, seperti efektivitas dalam mencapai target, efisiensi penggunaan sumber

daya, kualitas pelayanan, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta akuntabilitas pelaksanaan tugas. Wibowo (2016) juga menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif agar dapat menggambarkan kontribusi nyata pegawai terhadap organisasi.

Dalam konteks Bawaslu, kinerja pegawai memiliki dimensi tambahan yang berkaitan dengan efektivitas fungsi pengawasan pemilu. Mahsun (2016) menegaskan bahwa lembaga pengawasan negara harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang transparan dan akuntabel, mengingat tingginya tuntutan publik terhadap lembaga tersebut. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada kemampuan menjalankan fungsi pengawasan secara profesional dan berintegritas.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan kajian teori tersebut, penelitian ini menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara perencanaan strategis (X1) dan pengembangan SDM (X2) sebagai variabel laten eksogen terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel laten endogen. Hubungan ini didasarkan pada teori manajemen strategis (Bryson, 2018) serta teori modal manusia (Dessler, 2020), yang menegaskan bahwa kualitas perencanaan dan investasi dalam pengembangan SDM merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi. Model penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS).

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota.

H2: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota.

H3: Perencanaan strategis dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin menguji hipotesis terkait hubungan kausal antara variabel-variabel yang telah didefinisikan secara operasional. Dengan demikian, penggunaan analisis statistik dinilai sebagai metode yang paling sesuai untuk menjawab permasalahan penelitian. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin mengukur besarnya pengaruh antar variabel sekaligus melakukan generalisasi temuan penelitian terhadap populasi berdasarkan data sampel.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota yang berjumlah 34 orang, yang terdiri dari komisioner, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sekretariat, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta tenaga pendukung atau outsourcing yang masih aktif bekerja. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Pendekatan ini dipilih agar data yang diperoleh lebih akurat dan mampu mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Adapun komposisi responden berdasarkan status kepegawaian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Komposisi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No.	Status Kepegawaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Komisioner	3	8,8
2	Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat	9	26,5
3	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	19	55,9
4	Staf Pendukung/Outsourcing	3	8,8
	Total	34	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden berasal dari kelompok PPPK dengan persentase sebesar 55,9%, kemudian diikuti oleh PNS sekretariat sebesar 26,5%. Sementara itu, komisioner dan

staf pendukung atau outsourcing masing-masing menyumbang sebesar 8,8%. Komposisi tersebut mencerminkan bahwa struktur kepegawaian Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota didominasi oleh tenaga kontrak pemerintah, sehingga kajian mengenai perencanaan strategis dan pengembangan SDM menjadi semakin penting dan relevan.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Instrumen penelitian disusun berdasarkan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pengujian kualitas instrumen tidak dilakukan secara terpisah, melainkan terintegrasi dalam evaluasi model pengukuran (outer model) pada analisis SEM-PLS, yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk.

Variabel perencanaan strategis (X1) diukur menggunakan 12 indikator pernyataan yang mencakup dimensi kejelasan visi dan misi, kualitas analisis lingkungan, kesesuaian program kerja, serta efektivitas monitoring dan evaluasi. Variabel pengembangan SDM (X2) diukur melalui 14 indikator yang meliputi kualitas pelatihan, pengembangan kompetensi, program kepemimpinan, serta manajemen karier. Sementara itu, variabel kinerja pegawai (Y) diukur dengan 10 indikator yang mencerminkan efektivitas kerja, efisiensi, kualitas hasil, serta aspek akuntabilitas.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, SEM-PLS tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat sehingga sesuai untuk data yang diukur menggunakan skala Likert. Kedua, metode ini cocok untuk jumlah sampel yang relatif kecil. Mengacu pada aturan praktis “ten times rule” dari Hair et al. (2022), jumlah sampel minimum dihitung dari jumlah jalur struktural terbesar menuju satu konstruk, yaitu 2 jalur dikalikan 10, sehingga minimal diperlukan 20 responden. Dengan demikian, jumlah 34 responden dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kecukupan. Ketiga, SEM-PLS bersifat prediktif dan relevan digunakan dalam pengembangan model pada konteks penelitian yang masih relatif baru, seperti manajemen strategis pada lembaga pengawas pemilu.

Tahapan analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, dilakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik variabel penelitian. Kedua, dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) yang meliputi uji validitas konvergen (melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), validitas diskriminan (menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT), serta uji reliabilitas konstruk (melalui Cronbach’s Alpha, ρ_A , dan Composite Reliability). Ketiga, dilakukan evaluasi model struktural (inner model) yang mencakup pengujian koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta indeks kesesuaian model (SRMR). Tahap terakhir adalah pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping dengan 5.000 subsampel untuk memperoleh nilai koefisien jalur, t-statistik, serta p-value.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Berdasarkan pengolahan data dari 34 responden, gambaran statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Perencanaan Strategik (X1)	34	2,60	5,00	3,921	0,567
Pengembangan SDM (X2)	34	2,40	4,80	3,784	0,612
Kinerja Pegawai (Y)	34	2,80	5,00	3,856	0,543

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa rata-rata skor perencanaan strategik sebesar 3,921 termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai

pelaksanaan perencanaan strategik di Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota sudah berjalan cukup efektif. Selanjutnya, rata-rata nilai pengembangan SDM sebesar 3,784 berada pada kategori cukup baik, yang mengindikasikan bahwa program pengembangan SDM masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal. Di sisi lain, rata-rata kinerja pegawai sebesar 3,856 menggambarkan bahwa kinerja secara keseluruhan tergolong cukup baik, meskipun masih terdapat peluang untuk peningkatan yang lebih maksimal.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Penilaian terhadap model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten secara tepat dan konsisten. Tahapan awal yang dilakukan adalah pengujian validitas konvergen. Hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas. Selain itu, masing-masing konstruk juga memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,50, yang menandakan kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikatornya sudah memadai.

Selanjutnya, pada pengujian reliabilitas, diperoleh bahwa nilai Cronbach's Alpha, rho_A, serta Composite Reliability untuk seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Secara ringkas, hasil evaluasi validitas konvergen dan reliabilitas tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Rentang Loading	Cronbach's α	rho_A	CR	AVE
Perencanaan Strategik (X1)	0,718–0,861	0,901	0,908	0,918	0,612
Pengembangan SDM (X2)	0,705–0,852	0,923	0,927	0,934	0,587
Kinerja Pegawai (Y)	0,724–0,869	0,887	0,891	0,910	0,631

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk adalah 0,612 (X1), 0,587 (X2), dan 0,631 (Y), yang semuanya berada di atas batas minimum 0,50. Selain itu, nilai Composite Reliability berada pada kisaran 0,910 hingga 0,934, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut, instrumen penelitian dapat dinyatakan layak karena telah terbukti valid dan reliabel untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Selanjutnya, dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk (yang terletak pada diagonal) dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4
Validitas Diskriminan – Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	X1	X2	Y
Perencanaan Strategik (X1)	0,782		
Pengembangan SDM (X2)	0,490	0,766	
Kinerja Pegawai (Y)	0,728	0,695	0,794

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026

Mengacu pada Tabel 4, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk (ditunjukkan pada elemen diagonal) lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Sebagai ilustrasi, akar kuadrat AVE untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,794, yang nilainya melampaui korelasinya dengan perencanaan strategik (0,728) maupun pengembangan SDM (0,695). Selain itu, hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) juga menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,90 ($X1 \leftrightarrow Y = 0,798$; $X2 \leftrightarrow Y = 0,761$;

$X1 \leftrightarrow X2 = 0,532$). Temuan ini menegaskan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, sehingga setiap konstruk dalam model dapat dibedakan secara empiris satu sama lain.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran dinyatakan layak, analisis dilanjutkan pada evaluasi model struktural. Hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,681, dengan nilai R^2 adjusted sebesar 0,660. Berdasarkan klasifikasi Hair et al. (2022), nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat hingga kuat. Hal ini berarti bahwa variabel perencanaan strategik dan pengembangan SDM secara simultan mampu menjelaskan sebesar 68,1% variasi pada kinerja pegawai, sedangkan 31,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Selanjutnya, nilai relevansi prediktif (Q^2) yang diperoleh melalui teknik blindfolding sebesar 0,421, yang nilainya jauh di atas nol. Ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap konstruk endogen. Dari sisi kecocokan model, nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,071 berada di bawah ambang batas 0,08, sehingga model dapat dikatakan telah memenuhi kriteria goodness of fit. Adapun ringkasan nilai ukuran pengaruh (f^2) untuk masing-masing variabel eksogen disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Nilai f-Square (Ukuran Pengaruh) dan Ringkasan Inner Model

Konstruk Eksogen → Kinerja Pegawai (Y)	f^2	Kategori	R^2 (Y)
Perencanaan Strategik (X1)	0,621	Besar	0,681
Pengembangan SDM (X2)	0,473	Besar	

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2026

Tabel 5 memperlihatkan bahwa kedua variabel eksogen memiliki ukuran pengaruh (f^2) yang termasuk dalam kategori besar (lebih dari 0,35) terhadap kinerja pegawai. Di antara keduanya, perencanaan strategik ($f^2 = 0,621$) memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan pengembangan SDM ($f^2 = 0,473$). Hasil ini semakin menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berperan penting sebagai faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode bootstrapping dengan melibatkan 5.000 subsampel. Teknik ini digunakan untuk memperoleh nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistik, serta p-value. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik melebihi 1,96 dan p-value berada di bawah 0,05. Ringkasan hasil pengujian hipotesis tersebut disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficient – Bootstrapping)

Hip.	Jalur	O	M	STDEV	t-stat	p-value
H1	$X1 \rightarrow Y$	0,510	0,514	0,099	5,124	0,000
H2	$X2 \rightarrow Y$	0,445	0,449	0,103	4,318	0,000

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2025. O = Original Sample; M = Sample Mean; STDEV = Standard Deviation.

Hipotesis 1: Pengaruh Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara perencanaan strategik (X1) dan kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,510, dengan nilai t-statistik 5,124 serta p-value 0,000 ($p < 0,05$). Karena nilai t-statistik melampaui 1,96 dan p-value berada di bawah 0,05, maka hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan strategik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota. Besarnya koefisien jalur tersebut juga menunjukkan bahwa perencanaan strategik memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan pengembangan SDM dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Farid dan Ridwan (2021) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik. Bryson

(2018) menjelaskan bahwa pengaruh ini terjadi melalui konsep kejelasan strategi (strategic clarity), di mana pemahaman yang baik terhadap visi, misi, dan prioritas organisasi akan membantu pegawai lebih fokus dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks Bawaslu, perencanaan strategik yang tersusun dengan baik akan menghasilkan pembagian kerja yang jelas, target yang terukur, serta sistem akuntabilitas yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Hipotesis 2: Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian terhadap hubungan antara pengembangan SDM (X2) dan kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,445, dengan nilai t-statistik 4,318 dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima, yang berarti pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota. Nilai koefisien tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan SDM memberikan kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung pendapat Dessler (2020) yang menekankan bahwa investasi dalam pengembangan SDM merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja individu. Selain itu, penelitian Wardani dan Kusumawati (2022) juga menemukan bahwa program peningkatan kapasitas yang dirancang secara sistematis berdampak signifikan terhadap kualitas pelaksanaan tugas pada lembaga penyelenggara pemilu. Dalam konteks penelitian ini, pegawai yang memperoleh pelatihan yang relevan serta memiliki jalur pengembangan karier yang jelas cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Hipotesis 3: Pengaruh Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pendekatan SEM-PLS, pengaruh simultan kedua variabel tercermin dari kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai R^2 sebesar 0,681 menunjukkan bahwa perencanaan strategik dan pengembangan SDM secara bersama-sama mampu menjelaskan 68,1% variasi kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh nilai Q^2 sebesar 0,421 yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Karena kedua jalur struktural terbukti signifikan ($p < 0,05$) dan model memiliki daya jelas yang kuat, maka hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Artinya, kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota.

Temuan ini mendukung pandangan Pramono dan Setiawan (2020) yang menekankan bahwa efektivitas organisasi publik sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara perencanaan yang matang dan kualitas SDM yang dimiliki. Kedua faktor ini saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Perencanaan strategik yang baik tidak akan optimal tanpa didukung oleh SDM yang kompeten, demikian pula sebaliknya, SDM yang berkualitas memerlukan arah strategis yang jelas agar dapat bekerja secara maksimal.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota perlu menerapkan pendekatan manajemen yang terintegrasi, dengan mengharmonisasikan perencanaan strategik dan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Ivancevich et al. (2014) menegaskan bahwa kesesuaian antara strategi organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

DISKUSI

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya kajian manajemen strategik, khususnya pada lembaga pengawas pemilu yang selama ini masih relatif jarang dibahas dalam literatur akademik di Indonesia. Dari sisi metodologi, penggunaan SEM-PLS menjadi nilai tambah karena memungkinkan pengujian model struktural secara simultan meskipun menggunakan jumlah sampel yang terbatas dan tanpa ketergantungan pada asumsi distribusi tertentu. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perencanaan strategik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur = 0,510; $f^2 = 0,621$) dibandingkan dengan pengembangan SDM (koefisien jalur = 0,445; $f^2 = 0,473$) menjadi temuan menarik yang layak untuk dikaji lebih lanjut.

Dominannya pengaruh perencanaan strategik dapat dipahami dari karakteristik kelembagaan Bawaslu yang sangat menekankan kejelasan mandat serta pembagian peran. Sebagai institusi yang bekerja dalam siklus pemilu dengan tenggat waktu yang ketat, pegawai membutuhkan arah strategis yang jelas agar pelaksanaan tugas pengawasan dapat berjalan efektif. Yukl (2013) menggambarkan

kondisi ini sebagai role clarity, yaitu kejelasan mengenai tugas, waktu pelaksanaan, dan cara kerja, yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, terutama dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

Di sisi lain, signifikansi pengaruh pengembangan SDM menunjukkan bahwa aspek kompetensi, baik teknis maupun kepemimpinan, tetap menjadi faktor krusial. Hal ini semakin relevan jika melihat komposisi pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota yang sebagian besar berasal dari PPPK (55,9%), yang umumnya memerlukan program pengembangan kapasitas secara berkelanjutan. Penelitian Handayani dan Prasetyo (2022) juga menegaskan bahwa program pengembangan SDM yang berbasis kebutuhan nyata pekerjaan, bukan sekadar formalitas pelatihan, memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kondisi ini sejalan dengan kebutuhan Bawaslu akan pegawai yang memiliki keahlian khusus, seperti di bidang hukum pemilu, teknik investigasi, serta pengelolaan konflik.

Dari perspektif metodologis, penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan desain cross-sectional membuat analisis tidak dapat menangkap hubungan kausal yang berkembang dalam jangka panjang. Kedua, fokus penelitian yang hanya pada satu lembaga di satu wilayah dengan jumlah responden sebanyak 34 orang menyebabkan hasil penelitian perlu digeneralisasikan secara hati-hati. Ketiga, masih terdapat variabel lain di luar model—seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan—yang kemungkinan turut memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana tercermin dari sisa nilai R^2 sebesar 31,9%.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat melihat perubahan kinerja pegawai secara lebih dinamis seiring dengan perbaikan perencanaan strategik dan program pengembangan SDM. Selain itu, memperluas objek penelitian ke beberapa Bawaslu kabupaten/kota lain di Sumatera Barat akan memperkuat validitas eksternal sekaligus meningkatkan jumlah sampel, sehingga memungkinkan pengujian model SEM-PLS dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Penambahan variabel seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi atau mediasi juga direkomendasikan untuk menghasilkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja pegawai pada lembaga pengawas pemilu.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Perencanaan strategik terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota (koefisien jalur = 0,510; $t = 5,124$; $p < 0,05$). Kejelasan arah organisasi, yang tercermin dalam visi, misi, serta program kerja yang tersusun secara sistematis, mampu menjadi pedoman yang konkret bagi pegawai dalam melaksanakan tugas pengawasan pemilu secara efektif dan akuntabel.

2. Pengembangan sumber daya manusia juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur = 0,445; $t = 4,318$; $p < 0,05$). Program peningkatan kompetensi yang dirancang secara relevan dan terstruktur terbukti berkontribusi dalam memperkuat kemampuan pegawai sehingga dapat menjalankan fungsi pengawasan secara profesional.

3. Secara simultan, perencanaan strategik dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($R^2 = 0,681$; $Q^2 = 0,421$; seluruh jalur $p < 0,05$). Kedua faktor tersebut saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai Bawaslu secara menyeluruh.

Saran

1. Bagi Bawaslu Kabupaten Lima Puluh Kota, disarankan untuk mengoptimalkan perencanaan strategik melalui penyusunan dokumen rencana strategis (Renstra) yang komprehensif dan berbasis data. Proses perumusannya perlu melibatkan seluruh unsur pegawai, serta didukung oleh sistem monitoring dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara konsisten dan berkala.

2. Dari sisi pengembangan SDM, lembaga perlu merancang program pelatihan yang lebih terarah pada kebutuhan kompetensi spesifik dalam pengawasan pemilu, seperti pemahaman hukum kepemiluan, teknik investigasi pelanggaran, serta kemampuan manajemen konflik. Mengingat dominasi pegawai PPPK, penguatan program pengembangan kompetensi dan pembinaan karier secara berkelanjutan bagi seluruh kategori pegawai menjadi hal yang penting.

3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas model penelitian dengan memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, serta motivasi kerja sebagai variabel moderasi maupun mediasi. Selain itu, cakupan penelitian juga dapat diperluas ke beberapa Bawaslu kabupaten/kota lain guna meningkatkan tingkat generalisasi hasil penelitian.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Farid, M., & Ridwan, A. (2021). Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.21776/jap.2021.12.1.04>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Handayani, R., & Prasetyo, B. (2022). Dampak pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 9(2), 78–92.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (4th ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. RajaGrafindo Persada.
- Nawawi, H. H. (2017). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (3rd ed.). Gadjah Mada University Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pramono, W., & Setiawan, I. (2020). Pengaruh perencanaan strategis dan kompetensi SDM terhadap efektivitas organisasi publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(3), 201–215.
- Prasetyo, E. B., & Wahyudi, S. (2021). Analisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja aparatur sipil negara pada lembaga pengawas pemilu. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(2), 112–128.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (2nd ed.). RajaGrafindo Persada.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*. Springer.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (23rd ed.). Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2019). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran, dan Implikasi* (3rd ed.). Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (3rd ed.). Graha Ilmu.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (21st ed.). McGraw-Hill Education.
- Wardani, P., & Kusumawati, A. (2022). Pengaruh strategi pengembangan SDM terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan penyelenggara pemilu daerah. *Jurnal Demokrasi dan Pemerintahan*, 5(1), 34–49.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. RajaGrafindo Persada.