STRATEGI BAWASLU DALAM MENGATASI PENYIMPANGAN NETRALITAS ASN PADA PEMILIHAN KEPALA DAERAH TAHUN 2024 DI PROVINSI MALUKU

Syifa Latarissa
NPP. 33.1045
Program Studi Politik Indonesia Terapan
Email: @gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. Gasper Liauw, M.Si
Email: gasperliuw@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement (Research Gap): *Violations of the neutrality of the State Civil Apparatus (ASN) continue to occur in every regional election cycle, including in Maluku Province during the 2024 Regional Head Election (Pilkada). Based on Bawaslu Maluku data, nine cases of ASN neutrality violations were recorded across six districts and cities during Pilkada 2024, with a pattern similar to the 2020 Pilkada. Previous studies have generally examined the role of Bawaslu in a descriptive or juridical-normative manner without employing a strategic analytical framework that comprehensively maps the strengths, weaknesses, opportunities, and threats facing Bawaslu in enforcing ASN neutrality.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the strategy of Bawaslu Maluku Province in addressing ASN neutrality violations during Pilkada 2024 and to identify the obstacles encountered.* ***Method:*** *This study employs a qualitative descriptive approach with SWOT analysis. Data were collected through in-depth interviews, documentation, and Focus Group Discussions (FGD) with ten informants selected using purposive and snowball sampling. Data were analyzed descriptively, with weighting conducted through ESFAS and ISFAS matrices.* ***Result:*** *The ESFAS matrix yielded a total score of 2.65 and the ISFAS matrix yielded 2.85, placing Bawaslu Maluku in Quadrant I of the SWOT analysis, indicating that an aggressive strategy (SO) is most appropriate. Key strategies include maintaining Bawaslu integrity, intensifying socialization through social media, nurturing community partnerships, strengthening functional coordination, building independent monitoring partnerships, and optimizing the Gakkumdu center. Obstacles include limited human resources, constrained operational budgets for island transportation, low ASN awareness of neutrality regulations, political pressure, local socio-cultural dynamics, and the limited authority of Bawaslu as a non-executorial institution.* ***Conclusion:*** *Bawaslu Maluku Province has implemented fairly optimal strategies, but needs strengthening in capacity, coordination, and authority aspects to effectively enforce ASN neutrality in future regional elections.*

Keywords: *ASN Neutrality; Bawaslu; Regional Head Election; Supervision Strategy; SWOT Analysis.*

ABSTRAK

Permasalahan (Research Gap): Pelanggaran netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) masih terus terjadi pada setiap siklus pemilihan kepala daerah, termasuk di Provinsi Maluku pada Pilkada Tahun 2024. Berdasarkan data Bawaslu Provinsi Maluku, tercatat sembilan kasus pelanggaran netralitas ASN yang tersebar di enam kabupaten/kota selama Pilkada 2024, dengan pola yang serupa dengan Pilkada 2020. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya mengkaji peran Bawaslu secara deskriptif atau normatif yuridis tanpa menggunakan kerangka analisis strategis yang secara komprehensif memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Bawaslu dalam penegakan netralitas ASN. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Bawaslu Provinsi Maluku dalam mengatasi penyimpangan netralitas ASN pada Pilkada 2024 serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD) dengan sepuluh informan yang dipilih menggunakan teknik purposive dan snowball sampling. Data dianalisis secara deskriptif dengan pembobotan melalui matriks ESFAS dan ISFAS. **Hasil/Temuan:** Matriks ESFAS menghasilkan total skor 2,65 dan matriks ISFAS menghasilkan skor 2,85, menempatkan Bawaslu Provinsi Maluku pada kuadran I dalam analisis SWOT sehingga strategi agresif (SO) dinilai paling tepat. Strategi utama meliputi menjaga integritas Bawaslu, mengintensifkan sosialisasi melalui media sosial, merawat kemitraan dengan masyarakat, meningkatkan koordinasi fungsional, membangun mitra pemantau independen, dan mengefektifkan sentra Gakkumdu. Hambatan yang dihadapi mencakup keterbatasan SDM, keterbatasan anggaran transportasi kepulauan, rendahnya kesadaran ASN, tekanan politik, dinamika sosial-budaya lokal, dan terbatasnya kewenangan Bawaslu sebagai lembaga non-eksekutor. **Kesimpulan:** Bawaslu Provinsi Maluku telah menerapkan strategi yang cukup optimal, namun masih memerlukan penguatan pada aspek kapasitas, koordinasi, dan kewenangan untuk dapat menegakkan netralitas ASN secara efektif pada pemilihan kepala daerah berikutnya.

Kata kunci: Bawaslu; Netralitas ASN; Pemilihan Kepala Daerah; Strategi Pengawasan.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia menganut sistem demokrasi di mana kedaulatan berada di tangan rakyat sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 1 ayat (2) UUD 1945. Salah satu wujud nyata prinsip demokrasi adalah penyelenggaraan pemilihan umum yang harus dilaksanakan berdasarkan asas langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil (LUBER JURDIL). Pada level daerah, pemilihan kepala daerah (Pilkada) menjadi instrumen penting bagi masyarakat untuk menentukan secara langsung pemimpin yang akan mengelola roda pemerintahan daerah. Berdasarkan data perbandingan antara pemilu 2019 dan 2024, jumlah penduduk Indonesia meningkat dari 267.016.000 jiwa menjadi 281.603.800 jiwa, dengan jumlah Daftar Pemilih Tetap yang turut meningkat dari 192.828.520 menjadi 204.807.222 pemilih. Peningkatan ini mencerminkan semakin luasnya partisipasi masyarakat dalam proses demokrasi nasional, sekaligus membawa konsekuensi logistik dan pengawasan yang lebih kompleks (Athahirah, 2022). Di tingkat daerah, Provinsi Maluku mencatat jumlah penduduk sebanyak 1.935.586 jiwa dengan DPT sebesar 1.332.149 pemilih pada Pilkada 2024, tersebar di 3.301 TPS pada 1.234 desa dan kelurahan di 118 kecamatan.

Persoalan yang terus muncul dalam setiap penyelenggaraan Pilkada adalah penyimpangan netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, salah satu kewajiban mendasar ASN adalah bersikap netral dari pengaruh politik dalam setiap aspek pelaksanaan tugasnya. Netralitas ASN berkaitan dengan impartiality, di mana pegawai ASN harus bersikap adil, objektif, bebas dari pengaruh dan intervensi, bebas dari konflik kepentingan, serta tidak berpihak kepada siapapun (Peters, 2022). Netralitas ASN dalam pemilihan kepala daerah merupakan elemen fundamental dalam mewujudkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, karena keberpihakan aparatur dapat merusak kepercayaan publik terhadap independensi birokrasi dan integritas proses elektoral secara keseluruhan (Saleh et al., 2025) Prinsip ini tidak hanya berkaitan dengan kegiatan politik, tetapi juga mencakup penyelenggaraan pelayanan publik, pembuatan kebijakan, dan manajemen ASN secara keseluruhan. Peran strategis pemerintah daerah dalam menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel, termasuk dalam pengawasan netralitas aparaturnya, merupakan bagian dari kerangka administrasi pembangunan yang lebih luas (Liauw, 2015). Pemerintahan yang demokratis menuntut adanya birokrasi yang bersikap netral dan tidak berpihak pada kekuatan politik tertentu, karena independensi aparatur merupakan salah satu prasyarat utama bagi terselenggaranya fungsi pemerintahan yang melayani seluruh rakyat tanpa diskriminasi (Labolo, 2023).

Secara nasional, netralitas ASN menjadi perhatian khusus Bawaslu menjelang Pemilu 2024, dengan sepuluh provinsi tercatat memiliki indeks kerawanan tinggi terhadap isu netralitas ASN, yang menegaskan bahwa persoalan ini bukan semata-mata fenomena lokal melainkan tantangan struktural yang dihadapi hampir di seluruh wilayah Indonesia (Rasiana et al., 2024). Data Bawaslu Provinsi Maluku Tahun 2024, tercatat sembilan temuan pelanggaran netralitas ASN yang tersebar di enam kabupaten dan kota, yaitu Maluku Barat Daya dengan empat kasus, Buru dengan satu kasus, Buru Selatan satu kasus, Maluku Tenggara satu kasus, Seram Bagian Timur satu kasus, dan Kota Tual satu kasus. Meskipun angka ini menurun dibandingkan Pilkada 2020 yang mencatat enam belas pelanggaran di tiga kabupaten, pola pelanggaran yang serupa masih ditemukan, yakni ASN yang menunjukkan keberpihakan terhadap calon kepala daerah melalui kegiatan langsung maupun media sosial. Kondisi geografis Provinsi Maluku sebagai provinsi kepulauan dengan luas 712.479 km2 yang terdiri dari 92,4 persen lautan dan 395 pulau menjadi tantangan tersendiri bagi Bawaslu dalam menjalankan fungsi pengawasan. Keterbatasan aksesibilitas dan sarana komunikasi di beberapa wilayah terpencil menyulitkan distribusi informasi, pemantauan tahapan pemilihan, serta proses pelaporan dugaan pelanggaran secara tepat waktu. Kondisi luar biasa, baik yang bersifat geografis seperti karakteristik kepulauan Provinsi Maluku maupun yang bersifat non-geografis seperti pandemi Covid-19, sama-sama menuntut penyelenggara dan pengawas pemilu untuk melakukan penyesuaian signifikan terhadap mekanisme kerja yang sudah ada, termasuk dalam hal alokasi anggaran dan kesiapan logistik (Prabowo et al., 2020). Kondisi ini memperburuk tantangan yang sudah ada berupa keterbatasan sumber daya manusia pengawas yang tidak sebanding dengan luasnya wilayah pengawasan (Harmoko & Afif, 2021).

Penulis berfokus pada permasalahan masih terjadinya pelanggaran netralitas ASN pada Pilkada 2024 di Provinsi Maluku meskipun regulasi yang mengaturnya sudah lengkap dan Bawaslu telah menjalankan berbagai upaya pencegahan dan penindakan. Sementara itu, Bawaslu sebagai lembaga pengawas pemilu memiliki keterbatasan kewenangan karena hanya berposisi sebagai lembaga quasi judicial yang meneruskan rekomendasi tanpa memiliki kewenangan eksekutorial dalam menjatuhkan sanksi kepada ASN yang melanggar. Kesenjangan antara luasnya mandat pengawasan, keterbatasan kewenangan eksekutorial, dan kompleksitas tantangan lapangan inilah yang menjadi persoalan utama yang belum mendapat kajian strategis yang komprehensif dalam penelitian sebelumnya.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap*)

Penelitian-penelitian terdahulu tentang netralitas ASN umumnya menempuh dua jalur. Jalur pertama bersifat deskriptif komunikatif, seperti Irmawanti et al. (2023) yang membahas pola mitigasi Bawaslu Sulawesi Tenggara namun terbatas pada deskripsi tahapan komunikasi tanpa pemetaan kekuatan dan kelemahan kelembagaan secara terukur. Jalur kedua bersifat normatif yuridis, seperti Aulia (2023) yang mengkaji strategi Bawaslu Kota Bandung dan Sari (2023) yang membahas kewenangan Bawaslu pasca penetapan hasil pemilu, keduanya berhenti pada analisis kewenangan formal tanpa menjelaskan bagaimana faktor eksternal seperti dukungan masyarakat atau kondisi geografis ikut membentuk efektivitas pengawasan. Ayuningsih (2024) di Kota Ternate juga masih bersifat deskriptif peran kelembagaan, bukan analisis strategis. Kelemahan bersama dari ketiga jalur ini adalah tidak satupun yang menggunakan kerangka analisis strategis yang dapat mengukur secara kuantitatif posisi kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman suatu Bawaslu provinsi, sehingga rekomendasi yang dihasilkan bersifat naratif dan sulit dijadikan dasar penyusunan strategi yang terukur. Penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan analisis SWOT yang dilengkapi matriks ESFAS dan ISFAS, sehingga posisi strategis Bawaslu Provinsi Maluku dapat dipetakan secara kuantitatif dan rekomendasi yang dihasilkan memiliki dasar pembobotan yang jelas.

1.3 Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan karena memberikan gambaran empiris tentang strategi pengawasan netralitas ASN yang belum pernah dikaji secara analitis-strategis di Provinsi Maluku. Tanpa kajian semacam ini, kelemahan-kelemahan dalam sistem pengawasan akan terus berlanjut tanpa perbaikan yang sistematis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi strategis bagi Bawaslu Provinsi Maluku untuk memperkuat peran dan efektivitas pengawasan netralitas ASN pada pemilihan kepala daerah berikutnya.

1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibangun di atas fondasi kajian-kajian sebelumnya yang relevan, Irmawanti et al. (2023) meneliti komunikasi mitigasi Bawaslu Provinsi Sulawesi Tenggara terhadap pelanggaran netralitas ASN pada Pemilu 2024 dan menemukan bahwa upaya mitigasi dilakukan melalui sosialisasi, koordinasi lintas instansi, dan edukasi publik, dengan hambatan utama berupa rendahnya kesadaran ASN dan keterbatasan jangkauan komunikasi. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus netralitas ASN dalam pengawasan Bawaslu, namun perbedaannya terletak pada teori yang digunakan, di mana penelitian Irmawanti et al. (2023) menggunakan teori komunikasi Haddow, sementara penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

Aulia (2023) mengkaji strategi Bawaslu Kota Bandung dalam pengawasan netralitas ASN pada Pemilu 2019 dengan perspektif Siyasah Syar'iyyah dan menemukan hambatan pada lemahnya penegakan sanksi. Persamaannya terletak pada fokus strategi pengawasan netralitas ASN, namun berbeda dalam teori, lokus, dan periode kajian. Efriza dan Putra Wirman (2025) mengkaji peran Bawaslu dalam penanganan pelanggaran tahapan kampanye pada Pemilu 2024 di Kabupaten Lima Puluh Kota menggunakan perspektif Siyasah Dusturiyah dan menemukan bahwa efektivitas penanganan pelanggaran kampanye sangat bergantung pada kecepatan respons kelembagaan serta koordinasi dengan aparat keamanan setempat. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap peran Bawaslu dalam penanganan pelanggaran pemilu, namun perbedaannya mencakup jenis pelanggaran yang dikaji, yaitu pelanggaran kampanye secara umum, bukan secara spesifik netralitas ASN, serta pendekatan teori yang digunakan.

Ayuningsih (2024) mengkaji peran Bawaslu dalam menangani pelanggaran Pilkada Kota Ternate menggunakan teori peran Heroepoetri dan Santoso, yang relevan dengan konteks Maluku Utara meskipun tidak menggunakan pendekatan strategis seperti penelitian ini.

Sari (2023) mengkaji kewenangan Bawaslu pasca penetapan hasil pemilu dari perspektif Siyasah Syar'iyyah dan normatif yuridis, yang memberikan perspektif yuridis tentang keterbatasan kewenangan Bawaslu yang menjadi salah satu temuan penting penelitian ini. Secara keseluruhan, keempat penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan dalam hal objek kajian, yaitu sama-sama membahas netralitas ASN dalam konteks pengawasan oleh Bawaslu. Namun keempatnya menunjukkan keterbatasan yang serupa, yaitu pendekatan yang digunakan masih bersifat deskriptif atau normatif yuridis sehingga belum mampu memetakan secara sistematis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas pengawasan. Perbedaan yang menonjol terletak pada konteks lokus dan periode kajian, di mana belum ada satupun yang mengambil konteks kepulauan dengan tantangan geografis seperti Provinsi Maluku. Berdasarkan persamaan dan perbedaan tersebut, penelitian ini memosisikan diri sebagai pelengkap yang mengisi kekosongan metodologis melalui penggunaan analisis SWOT berbasis pembobotan ESFAS dan ISFAS pada konteks kepulauan yang belum pernah dikaji sebelumnya.

1.5 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan pada tiga aspek. Pertama, dari sisi konteks, penelitian ini merupakan kajian pertama yang secara khusus menganalisis strategi Bawaslu dalam penegakan netralitas ASN di Provinsi Maluku dengan karakteristik kepulauan dan tantangan geografisnya yang khas, sehingga memberikan kontribusi wilayah baru dalam literatur pengawasan pemilu. Kedua, dari sisi metodologi, penggunaan analisis SWOT dengan matriks ESFAS dan ISFAS secara komprehensif untuk mengkaji strategi Bawaslu dalam konteks penegakan netralitas ASN merupakan pendekatan yang belum digunakan dalam penelitian sebelumnya. Ketiga, dari sisi temuan, penelitian ini menghasilkan posisi strategis Bawaslu Provinsi Maluku secara terukur pada kuadran I (strategi SO) berdasarkan data lapangan empiris, yang memberikan basis faktual bagi rekomendasi kebijakan yang lebih terarah. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian strategi pengawasan pemilu dengan menunjukkan bahwa analisis SWOT berbasis pembobotan dapat digunakan untuk memetakan posisi strategis lembaga pengawas pemilu non-eksekutor, suatu pendekatan yang relatif jarang digunakan dalam kajian netralitas ASN yang sebelumnya didominasi pendekatan deskriptif dan yuridis normatif. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti baru bahwa hambatan struktural berupa ketidakefektifan rantai eksekusi sanksi dari Bawaslu ke BKN ke Pejabat Pembina Kepegawaian merupakan persoalan yang lebih determinan dibandingkan hambatan teknis di lapangan, suatu temuan yang memperkaya pemahaman tentang keterbatasan kelembagaan pengawas pemilu yang bersifat quasi judicial.

1.6 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Bawaslu dalam mengatasi penyimpangan netralitas ASN pada Pilkada Tahun 2024 di Provinsi Maluku dan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena fenomena strategi pengawasan Bawaslu dalam mengatasi penyimpangan netralitas ASN merupakan persoalan sosial yang bersifat kompleks dan kontekstual, sehingga membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi lapangan (Sugiyono, 2023). Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis strategi, hambatan, dan kondisi aktual yang ada di lapangan.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Bawaslu Provinsi Maluku. Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam dengan sepuluh informan yang dipilih menggunakan teknik purposive dan snowball sampling (Sugiyono, 2023). Informan terdiri dari Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu Provinsi Maluku (i1), Kepala Sekretariat Bawaslu Provinsi Maluku (i2), Kepala Bagian Pencegahan dan Humas Bawaslu Provinsi Maluku (i3), ASN aktif di lingkup Pemerintah Provinsi Maluku (i4), Ketua dan Koordinator Divisi Penindakan di Kabupaten/Kota (i5), Pejabat BKD yang memahami aturan disiplin ASN (i6), dan perwakilan masyarakat (i7). Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu kurang lebih tiga bulan, dimulai dari penyusunan instrumen penelitian pada bulan November 2025, dilanjutkan dengan pengumpulan data lapangan melalui wawancara, dokumentasi, dan FGD pada bulan Januari 2026, hingga proses analisis dan penyusunan laporan yang berlangsung sampai bulan Februari 2026. Sepuluh informan dalam penelitian ini terbagi dalam tiga kategori. Informan kunci terdiri dari satu orang, yaitu Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu Provinsi Maluku. Informan utama terdiri dari tiga orang, yaitu Kepala Sekretariat Bawaslu Provinsi Maluku, Kepala Bagian Pencegahan dan Humas Bawaslu Provinsi Maluku, serta Ketua dan Koordinator Divisi Penindakan di tingkat Kabupaten/Kota, karena ketiganya memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan pengawasan meski tidak memegang kewenangan rekomendasi tertinggi. Informan pendukung terdiri dari enam orang, yaitu ASN aktif di lingkup Pemerintah Provinsi Maluku, Pejabat BKD yang memahami aturan disiplin ASN, dan perwakilan masyarakat, yang berfungsi memberikan perspektif pembanding dari pihak yang diawasi dan pihak yang terdampak langsung oleh kebijakan netralitas ASN. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu Provinsi Maluku, yang dipilih berdasarkan beberapa alasan akademik. Sisi kewenangan, informan ini memiliki otoritas formal dalam menerima, memeriksa, dan merekomendasikan penanganan pelanggaran netralitas ASN sehingga memahami secara langsung mekanisme penindakan yang berlaku, Sisi keterlibatan langsung, informan ini terlibat aktif dalam seluruh proses pengawasan netralitas ASN selama Pilkada 2024 berlangsung, mulai dari penerimaan laporan hingga koordinasi dengan Sentra Gakkumdu dan sisi penguasaan informasi, informan ini memiliki akses terhadap data rekapitulasi pelanggaran dan dinamika penanganannya secara menyeluruh, sehingga relevan untuk menjawab fokus penelitian mengenai strategi dan hambatan pengawasan.

Dokumentasi berupa data rekapitulasi pelanggaran, surat rekomendasi, buku Baku Kele Awasi Pilkada Maluku Tahun 2024, dan dokumen kebijakan yang relevan. Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan empat peserta utama dan peneliti sebagai moderator, dengan tujuan memperoleh hasil identifikasi SWOT yang lebih objektif serta mengurangi subjektivitas peneliti karena setiap peserta dapat saling menguji dan melengkapi sudut pandang.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Simangungsong, 2017). Untuk menghasilkan rumusan strategi yang terukur, penelitian ini menggunakan dua matriks analisis. Matriks ESFAS digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis eksternal berupa Peluang dan Ancaman, sementara matriks ISFAS digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis internal berupa Kekuatan dan Kelemahan. Setiap faktor diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya dan rating berdasarkan kondisi aktual organisasi, kemudian skor yang dihasilkan digunakan untuk menentukan posisi strategis

Bawaslu dalam matriks SWOT (Rangkuti, 2016). Penggunaan analisis SWOT sebagai instrumen perumusan strategi sejalan dengan prinsip dasar manajemen strategis, yaitu proses sistematis untuk menyelaraskan kapasitas internal organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal guna mencapai keunggulan kompetitif maupun efektivitas kelembagaan (Alharbi, 2024). Pendekatan manajemen strategis menekankan pentingnya pemikiran sistemik dan orientasi jangka panjang, khususnya dalam organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang penuh ketidakpastian, sebagaimana ditemukan dalam konteks sektor kesehatan (Huebner & Flessa, 2022), suatu prinsip yang juga relevan diterapkan pada lembaga pengawas pemilu yang menghadapi dinamika politik dan sosial yang fluktuatif. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari Bawaslu, BKD, dan masyarakat, serta triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, dokumentasi, dan FGD (Abdussamad, 2021).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Strategi Bawaslu Provinsi Maluku dalam Mengatasi Penyimpangan Netralitas ASN pada Pilkada 2024

Penulis menganalisis strategi Bawaslu Provinsi Maluku menggunakan teori analisis SWOT menurut Rangkuti (2016) yang menyatakan bahwa strategi yang efektif terbentuk dari pemetaan sistematis terhadap empat dimensi, yaitu Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats). Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1.1 Dimensi Peluang *(Opportunities)*

Dimensi peluang mencakup faktor-faktor positif eksternal yang dapat dimanfaatkan Bawaslu untuk meningkatkan efektivitas pengawasan netralitas ASN. Indikator pertama adalah dukungan masyarakat dan media terhadap pengawasan netralitas ASN. Media massa berperan aktif sebagai kontrol sosial yang mendistribusikan informasi mengenai pelanggaran yang terjadi selama proses Pilkada berlangsung. Koordinator Divisi Pencegahan Bawaslu Provinsi Maluku menyatakan: "Bawaslu dalam melakukan pengawasan netralitas ASN tentunya membutuhkan peran pengawasan partisipatif dari masyarakat dan media untuk menyampaikan informasi awal atau menyampaikan laporan kepada Bawaslu jika terdapat dugaan pelanggaran netralitas ASN untuk ditindaklanjuti oleh Bawaslu." Hasil FGD menyepakati bahwa dukungan masyarakat dan media sangat menentukan keberhasilan Pilkada, sehingga indikator ini mendapat bobot 0,20 dengan rating 4, menghasilkan skor 0,80. Dalam logika analisis SWOT, indikator ini dikategorikan sebagai peluang karena sumber dayanya berasal dari luar kendali langsung organisasi namun dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kapasitas pengawasan, sejalan dengan prinsip Rangkuti (2016) bahwa peluang adalah faktor eksternal yang menguntungkan dan dapat dioptimalkan melalui strategi yang tepat.

Pengawasan partisipatif berbasis teknologi informasi secara signifikan meningkatkan efektivitas deteksi pelanggaran dalam pemilu (Bailard et al., 2014), yang memperkuat posisi indikator ini sebagai peluang terbesar yang dimiliki Bawaslu. Indikator kedua adalah kerja sama lintas lembaga. Bawaslu telah menjalin kerja sama dengan BKD Provinsi Maluku, BKN, KemenPANRB, KASN, dan Lembaga Ombudsman RI. Kepala Bagian Pencegahan Bawaslu menyatakan: "Dalam pengawasan Netralitas ASN, salah satu upaya pencegahan yang dilakukan oleh Bawaslu Provinsi Maluku adalah melakukan kerja sama antar lembaga yang dalam hal ini dengan BKD baik dengan cara berkoordinasi maupun dengan melakukan penandatangan MoU terkait dengan Pengawasan Netralitas ASN dan penanganan Netralitas ASN serta membentuk kelompok kerja (POKJA)." Indikator ini mendapat bobot 0,15 dengan rating 3, menghasilkan skor 0,45. Skor 0,45 pada indikator ini, lebih rendah dibandingkan skor dukungan masyarakat, menunjukkan bahwa meskipun kerja sama formal dengan BKD, BKN, KemenPANRB, KASN, dan Ombudsman RI telah terjalin, bobot kepentingannya dinilai sedikit lebih rendah karena

sifatnya yang masih bergantung pada koordinasi antarlembaga yang prosesnya cenderung lebih lambat dibandingkan partisipasi masyarakat yang dapat terjadi secara langsung dan real time.

Indikator ketiga adalah dukungan politik dan kebijakan pemerintah. Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran Bawaslu menyatakan: "Bawaslu Provinsi Maluku beserta jajaran sering mengadakan kegiatan sosialisasi Netralitas ASN yang mengundang pemerintah daerah dan Pemerintah daerah pun sering mengundang Bawaslu untuk memberikan materi Netralitas ASN pada saat tahapan pemilihan kepala daerah berlangsung." Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10. Skor 0,10 yang dihasilkan dari bobot 0,10 dengan rating hanya 1 menunjukkan bahwa meskipun tingkat kepentingan indikator ini dinilai sedang, kondisi aktualnya berada pada level yang sangat buruk, sebagaimana ditunjukkan oleh rating terendah di antara seluruh indikator pada matriks ESFAS. Dalam kerangka Rangkuti (2016), rating yang rendah pada faktor ancaman justru menandakan bahwa kondisi tersebut sangat mengkhawatirkan dan memerlukan perhatian strategis segera, sejalan dengan temuan bahwa tekanan politis dan budaya hierarki birokrasi secara signifikan memengaruhi kepatuhan ASN terhadap netralitas.

Indikator keempat adalah pemanfaatan teknologi informasi pengawasan. Bawaslu telah mengimplementasikan berbagai sistem informasi meliputi SigapLapor untuk pelaporan dugaan pelanggaran, SIPS untuk penyelesaian sengketa, dan Sistem Berbagi Terintegrasi (SBT) yang dikembangkan bersama BKN, KemenPANRB, KASN, dan Kemendagri. Kepala Sekretariat Bawaslu menyatakan: "Perkembangan teknologi merupakan tuntutan zaman yang tidak bisa dipungkiri untuk diikuti oleh khalayak publik, untuk itu hal yang sama juga harus diberlakukan oleh Bawaslu Kabupaten/Kota dalam hal menyebarkan informasi terkait Netralitas ASN." Indikator ini mendapat bobot 0,10 dengan rating 4, menghasilkan skor 0,40.

Indikator kelima adalah dukungan aparat keamanan. Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran menyatakan: "Dalam pengawasan seringkali aparat keamanan memberikan informasi kepada Bawaslu jika memang ada ASN yang diduga tidak netral. Selain itu, Aparat Keamanan dalam hal ini kepolisian bertindak bersama Bawaslu jika dugaan Netralitas tersebut beririsan dengan dugaan tindak pidana pemilihan." Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

3.1.2 Dimensi Ancaman *(Threats)*

Dimensi ancaman mencakup faktor-faktor negatif eksternal yang dapat menghambat efektivitas pengawasan netralitas ASN.

Indikator pertama adalah rendahnya kesadaran ASN terhadap prinsip netralitas. Regulasi tentang netralitas ASN telah ditetapkan jauh sebelum pelaksanaan Pilkada, namun implementasinya masih dihadapkan pada rendahnya kesadaran dan pemahaman ASN mengenai batasan netralitas, sehingga mereka tanpa sengaja terjerat dalam aktivitas politik. Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Indikator kedua adalah intervensi politik terhadap ASN. ASN aktif di lingkup Pemerintah Provinsi Maluku menyatakan: "Secara umum bahwa tekanan atau pengaruh untuk memilih Pasangan Calon tertentu dalam penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah tetap masih ada dalam lingkup pemerintahan." Tekanan politis atasan dan budaya hierarki birokrasi secara signifikan memengaruhi tingkat kepatuhan ASN terhadap aturan netralitas (Schuster, 2024). Indikator ini mendapat bobot 0,10 dengan rating 1, menghasilkan skor 0,10.

Indikator ketiga adalah dinamika sosial dan budaya lokal. Sekretaris BKD Pemerintah Provinsi Maluku menyatakan: "Budaya dan kearifan lokal adalah salah satu hal yang selalu melekat pada masyarakat Maluku. Hal ini menciptakan pemilih yang tradisional yang memilih berdasarkan hubungan sosial budaya." Indikator ini mendapat bobot 0,10 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,20.

Indikator keempat adalah kondisi geografis. Luas wilayah 712.479 km2 dengan 92,4 persen lautan dan 395 pulau menjadikan pengawasan sangat mahal secara logistik dan rentan terhadap

keterbatasan sarana telekomunikasi (blank spot). Hambatan kelembagaan pengawas pemilu di negara kepulauan memang membutuhkan solusi berbasis kerjasama lintas lembaga yang terstruktur (Hamid & Chesaina, 2021). Indikator ini mendapat bobot 0,15 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,30.

Indikator kelima adalah hubungan kekerabatan ASN dengan kandidat. Kepala Bagian Penanganan Pelanggaran Bawaslu menyatakan: "Faktor kekerabatan maupun kekeluargaan bukan menjadi faktor yang dilarang dalam kontestasi pemilihan. Akan tetapi, jika faktor kekerabatan tersebut dijadikan alasan untuk menabrak aturan Undang-Undang yang ada maka Bawaslu akan tetap menindak pelanggaran tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku." Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Tabel 1.
ESFAS Bawaslu Dalam Mengatasi Penyimpangan Netralitas ASN pada Pemilihan Kepala Daerah 2024 di Provinsi Maluku

Faktor Eksternal Strategic	Bobot (0-1)	Rating (1-4)	Bobot X Rating	Komentar
Opportunities (Peluang)				
1. Dukungan Masyarakat dan media terhadap pengawasan ASN	0,20	4	0,80	Dukungan Masyarakat dan media sangat baik.
2. Kerja sama lintas lembaga terkait	0,15	3	0,45	Proses penanganan dugaan pelanggaran netralitas ASN secara terintegrasi.
3. Dukungan politik dan kebijakan pemerintah	0,05	2	0,10	Adanya sosialisasi dari Bawaslu dan Pemda secara timbal balik.
4. Pemanfaatan teknologi informasi pengawasan	0,10	4	0,40	Menggunakan SIGAP LA-POR(Sistem Informasi Pe-nanganan Pelanggaran Pemilu)
5. Dukungan aparat keamanan	0.05	2	0,10	Sentra Gakkumdu
Threats (Ancaman)				
1. Rendahnya kesadaran ASN terhadap prinsip netralitas ASN	0,05	2	0,10	ASN terlibat dalam pelaksanaan kampanye.
2. Intervensi politik terhadap ASN	0,10	1	0,10	Adanya tekanan politik dari elit kekuasaan, mendegradasi prin-sip netralitas ASN.
3. Dinamika sosial dan budaya lokal	0,10	2	0,20	Budaya dan kearifan lokal me-mengaruhi Pemilih Tradisional menentukan pilihannya.
4. Kondisi Geografis	0,15	2	0,30	Kondisi alam, jaringan telekomu-nikasi (Blank Spot), mempengaruhi ASN terhadap regulasi tentang Netralitas ASN
5. Hubungan kekerabatan ASN dengan kandidat	0,05	2	0,10	Hubungan persaudaraan (pela-gandong), dalam pemilihan Kepala Daerah
Total	1,00		2,65	

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Total skor ESFAS sebesar 2,65 mengindikasikan bahwa secara eksternal Bawaslu Provinsi Maluku memiliki peluang yang lebih dominan dibandingkan ancaman yang dihadapi, dengan dukungan masyarakat dan media sebagai peluang terbesar yang perlu dioptimalkan.

3.1.3 Dimensi Kekuatan *(Strengths)*

Dimensi kekuatan mencakup faktor-faktor positif internal yang dimiliki Bawaslu dalam melaksanakan fungsi pengawasan netralitas ASN.

Indikator pertama adalah dasar hukum pengawasan. Bawaslu Provinsi Maluku memiliki landasan hukum yang komprehensif meliputi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, Peraturan Bawaslu Nomor 6 Tahun 2024, Peraturan Bawaslu Nomor 8 Tahun 2020, dan Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022. Indikator ini mendapat bobot 0,20 dengan rating 4, menghasilkan skor 0,80. Skor 0,80 yang merupakan skor tertinggi pada matriks ISFAS menegaskan bahwa landasan hukum yang komprehensif dipersepsikan sebagai kekuatan paling fundamental yang dimiliki Bawaslu, sejalan dengan prinsip Rangkuti (2016) bahwa kekuatan dengan bobot dan rating tinggi sekaligus merupakan modal strategis utama yang harus dipertahankan dan dioptimalkan dalam perumusan strategi.

Indikator kedua adalah struktur organisasi kelembagaan. Ketua Bawaslu Kota Ambon menyatakan: "Bawaslu Kota Ambon dalam menjalankan tugas dan kewenangan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yaitu dibagi menjadi tiga divisi. Walaupun telah dibagi dalam tugas kedivisian akan tetapi dalam hal melakukan tugas pengawasan adalah menjadi tanggungjawab seluruh divisi." Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 3, menghasilkan skor 0,15.

Indikator ketiga adalah kualitas SDM pengawas. Bawaslu secara konsisten menyelenggarakan bimbingan teknis untuk meningkatkan kapasitas pengawas dalam mengidentifikasi, mencegah, dan menangani pelanggaran secara profesional. Indikator ini mendapat bobot 0,10 dengan rating 3, menghasilkan skor 0,30.

Indikator keempat adalah kapasitas dalam sosialisasi dan penindakan. Anggota Bawaslu Kota Ambon menyatakan: "Bahwa upaya yang dilakukan oleh Bawaslu dalam hal meningkatkan profesionalitas Sumber Daya Manusia adalah melalui pelatihan-pelatihan dalam bentuk bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh Bawaslu Republik Indonesia serta Bawaslu Provinsi Maluku dengan tujuan yaitu memberikan pemahaman secara komprehensif terkait tugas-tugas dalam menjalankan fungsi pencegahan, pengawasan dan penindakan pelanggaran." Indikator ini mendapat bobot 0,15 dengan rating 3, menghasilkan skor 0,45.

Indikator kelima adalah komitmen Bawaslu. Selama 13 tahun mengawal demokrasi di Provinsi Maluku, Bawaslu telah membuktikan komitmennya sebagai lembaga yang responsif, transparan, dan inovatif dalam pelayanan publik. Indikator ini mendapat bobot 0,15 dengan rating 4, menghasilkan skor 0,60.

3.1.4 Dimensi Kelemahan (*Weaknesses)*

Indikator pertama adalah terbatasnya jumlah SDM pengawas. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015, setiap TPS hanya memiliki satu orang pengawas, dan jumlah tersebut tidak sebanding dengan kompleksitas penyelenggaraan Pilkada di 3.301 TPS yang tersebar di kepulauan. Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran menyatakan: "Dalam mengatasi keterbatasan SDM, Bawaslu Provinsi Maluku senantiasa melakukan peningkatan kapasitas dengan mengadakan berbagai kegiatan bimbingan teknis." Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Indikator kedua adalah keterbatasan anggaran dan sarana prasarana. Anggaran yang diterima Bawaslu distandarkan dengan wilayah daratan, tanpa memperhitungkan kebutuhan sewa transportasi laut untuk menjangkau pulau-pulau. Selain itu, Bawaslu Provinsi Maluku masih menggunakan gedung pinjam pakai dari Pemerintah Provinsi Maluku. Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Indikator ketiga adalah kurangnya pelatihan teknis pengawasan ASN. Meskipun pelatihan teknis umum sudah diselenggarakan, pelatihan yang secara spesifik membahas teknis pengawasan dan

penanganan pelanggaran netralitas ASN masih dirasakan kurang berkesinambungan. Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Indikator keempat adalah Bawaslu bukan lembaga eksekutor. Ini adalah kelemahan struktural yang paling determinan. Kewenangan Bawaslu dalam penanganan pelanggaran netralitas ASN hanya sebatas menerima, memeriksa, mengklarifikasi, mengkaji, dan merekomendasikan kepada BKN. Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran menyatakan: "Kewenangan untuk memutuskan adanya kesalahan maupun penjatuhan sanksi bukan lagi menjadi kewenangan Bawaslu Provinsi Maluku akan tetapi menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)." Kondisi ini diperparah oleh kenyataan bahwa rekomendasi BKN pun seringkali diabaikan oleh PPK karena hubungan emosional dengan ASN yang melanggar. Indikator ini mendapat bobot 0,15 dengan rating 1, menghasilkan skor 0,15. Bobot 0,15 pada indikator ini, tertinggi di antara seluruh indikator kelemahan, namun dengan rating hanya 1, menghasilkan kombinasi yang secara teoritis paling problematis dalam matriks ISFAS, yaitu faktor yang dinilai sangat penting namun kondisinya sangat buruk. Kondisi ini konsisten dengan argumentasi Aulia (2023) bahwa lemahnya penegakan sanksi merupakan hambatan struktural utama dalam pengawasan netralitas ASN, dan dalam konteks Provinsi Maluku, persoalan ini diperburuk oleh ketergantungan pada BKN dan PPK yang berada di luar kendali langsung Bawaslu.

Indikator kelima adalah terbatasnya waktu penyelesaian laporan pelanggaran ASN. Rentang kendali pemerintahan yang luas dengan aksesibilitas yang terbatas menyebabkan Bawaslu sering kesulitan memenuhi tenggat waktu penyelesaian laporan yang diatur dalam perundang-undangan. Indikator ini mendapat bobot 0,05 dengan rating 2, menghasilkan skor 0,10.

Tabel 2.
ISFAS Bawaslu Dalam Mengatasi Penyimpangan Netralitas ASN pada Pemilihan Kepala Daerah Tahun 2024 di Provinsi Maluku

Faktor Internal Strategic	**Bobot (0-1)**	**Rating (1-4)**	**Bobot X Rating**	**Komentar**
Strengthss (Kekuatan)				
1. Dasar hukum pengawasan Bawaslu terhadap ASN	0,20	4	0,80	Dasar Hukum jelas.
2. Struktur organ-isasi kelembagaan Pengawasan	0,05	3	0,15	Struktur Organisasi dan pembagian kerja hingga pengawas lapangan di desa/kelurahan.
3. Kualitas SDM pengawas	0,10	3	0,30	Bintek untuk meningkatkan kapasitas SDM Pengawas.
4. Kapasitas dalam sosialisasi dan pen-indakan pelang-garan ASN	0,15	3	0,45	Kapasitas merupakan modal utama dalam memberikan edukasi kepada ASN.
5. Komitmen Bawaslu	0,15	4	0,60	Bawaslu Maluku sebagai lem-baga yang dapat dipercaya.
Weaknesses (Kelemahan)				
1. Terbatasnya jumlah SDM pengawas	0,05	2	0,10	Langkah antisipatif yaitu menggalang partisipasi masyarakat menjadi mata dan telinga.

2. Keterbatasan anggaran dan sarana prasarana	0,05	2	0,10	Terbatasnya Anggaran, akibatnya Bawaslu menggunakan fasilitas Pemprov Maluku dengan status pinjam pakai.
3. Kurangnya pelatihan teknis pengawasan ASN	0,05	2	0,10	Bintek perlu berkesinambungan agar mampu mendeteksi serta merespons pelanggaran
4. Bawaslu bukan lembaga eksekutor	0,15	1	0,15	Bawaslu hanya lembaga quasi judicial (semi peradilan), kewenangan pelanggaran Netralitas ASN, hanya rekomendasi. Sanksi Administrasi atas

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Total skor ISFAS sebesar 2,85 mengindikasikan bahwa secara internal Bawaslu Provinsi Maluku memiliki kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahannya, dengan dasar hukum pengawasan dan komitmen kelembagaan sebagai modal utama yang perlu terus diperkuat.

3.1.5 Matriks SWOT dan Rumusan Strategi

Berdasarkan total skor ESFAS sebesar 2,65 dan total skor ISFAS sebesar 2,85, posisi strategis Bawaslu Provinsi Maluku berada pada Kuadran I, yang berarti bahwa lembaga ini memiliki kekuatan internal yang dominan sekaligus peluang eksternal yang besar. Posisi ini mengindikasikan bahwa strategi yang paling tepat diterapkan adalah strategi agresif (SO), yakni memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengoptimalkan peluang yang ada (Rangkuti, 2016).

Terdapat empat rumusan strategi yang dihasilkan. Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang, meliputi menjaga integritas Bawaslu dengan menerapkan asas pengawasan yang berkeadilan dan bertanggungjawab, meningkatkan sosialisasi melalui media sosial mengingat generasi muda sangat akrab dengan platform digital, dan merawat kemitraan dengan masyarakat secara berkelanjutan untuk menjaga kepercayaan publik terhadap Bawaslu. Strategi WO adalah strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan, dilakukan melalui peningkatan koordinasi fungsional antarlembaga yang lebih terstruktur. Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, diwujudkan melalui pembangunan kemitraan dengan pemantau independen untuk memperluas jangkauan pengawasan tanpa bergantung sepenuhnya pada kapasitas internal. Penguatan koordinasi fungsional ini sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi yang menekankan pentingnya inovasi tata kelola lintas lembaga sebagai prasyarat peningkatan kualitas pelayanan publik, termasuk dalam konteks pelayanan pengawasan pemilu (Lumbanraja et al, 2025) Strategi WT adalah strategi yang meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman, dilakukan melalui pengefektifan sentra Gakkumdu yang mengintegrasikan kerja Bawaslu, Kepolisian, dan Kejaksaan dalam satu sistem penegakan hukum pemilu yang terintegrasi. Penguatan lembaga pengawas pemilu yang independen dan berkapasitas merupakan faktor determinan dalam mempertahankan kualitas demokrasi elektoral (Gaspard, 2025), dan keempat strategi ini secara bersama-sama mendorong penguatan tersebut. Posisi Kuadran I yang dihasilkan dari pertemuan skor ISFAS 2,85 pada sumbu kekuatan-kelemahan dan skor ESFAS 2,65 pada sumbu peluang-ancaman menunjukkan bahwa Bawaslu Provinsi Maluku berada pada kondisi yang menurut Rangkuti (2016) paling ideal untuk menerapkan pertumbuhan agresif, karena kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang sama-sama dominan memungkinkan organisasi untuk fokus pada strategi ekspansif tanpa harus terlebih dahulu melakukan konsolidasi internal yang besar-besaran sebagaimana diperlukan

organisasi yang berada di kuadran lain. Keempat strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT ini perlu disertai indikator keberhasilan yang terukur agar implementasinya dapat dievaluasi secara berkelanjutan, sejalan dengan prinsip manajemen strategis bahwa keberhasilan suatu strategi organisasi ditentukan oleh kejelasan konsep, konsistensi implementasi, dan ketersediaan indikator capaian yang spesifik (Candra Susanto et al., 2023).

3.2 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian ini memperkuat penelitian Irmawanti et al. (2023) dalam hal identifikasi rendahnya kesadaran ASN dan keterbatasan jangkauan komunikasi sebagai hambatan utama pengawasan netralitas ASN. Namun, penelitian ini berbeda karena menemukan dimensi tambahan berupa kondisi geografis kepulauan yang memperparah keterbatasan jangkauan tersebut, suatu konteks yang tidak relevan dengan lokus penelitian Irmawanti et al. (2023) di Sulawesi Tenggara bagian daratan. Perbedaan ini berkontribusi pada pengembangan kajian strategi pengawasan netralitas ASN dengan menunjukkan bahwa hambatan komunikasi tidak bersifat tunggal, melainkan dapat berlapis dengan hambatan struktural geografis yang membutuhkan strategi mitigasi yang berbeda.

Temuan ini juga memperkuat penelitian Aulia (2023) yang menemukan bahwa lemahnya penegakan sanksi menjadi hambatan utama efektivitas pengawasan. Akan tetapi, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menjelaskan secara lebih rinci akar struktural dari kelemahan tersebut, yaitu bukan semata karena regulasi yang kurang tegas sebagaimana ditemukan Aulia (2023), melainkan karena desain kelembagaan yang menempatkan Bawaslu sebagai lembaga quasi judicial non-eksekutor dengan ketergantungan pada BKN dan Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pemberian sanksi aktual. Kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan mekanisme di balik kegagalan penegakan sanksi, bukan hanya pada identifikasi bahwa kegagalan itu terjadi.

Berbeda dengan penelitian Ayuningsih (2024) di Kota Ternate yang menemukan bahwa Bawaslu mampu memastikan proses berjalan sesuai aturan melalui peran kelembagaannya, penelitian ini menemukan bahwa di Provinsi Maluku dengan cakupan wilayah yang jauh lebih luas dan tantangan geografis yang lebih kompleks, Bawaslu menghadapi keterbatasan yang lebih struktural. Perbedaan ini menegaskan bahwa kapasitas dan efektivitas Bawaslu sangat dipengaruhi oleh konteks geografis dan ketersediaan sumber daya, sehingga generalisasi keberhasilan pengawasan dari satu daerah ke daerah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Kontribusi penelitian ini bagi pengembangan kajian pengawasan pemilu adalah menunjukkan pentingnya pendekatan kontekstual berbasis karakteristik geografis dalam merumuskan strategi pengawasan netralitas ASN, bukan pendekatan yang bersifat seragam secara nasional.

Posisi strategis pada Kuadran I yang ditemukan penelitian ini juga memberikan kontribusi metodologis dibandingkan kajian-kajian sebelumnya yang umumnya hanya mendeskripsikan persoalan tanpa menghasilkan peta posisi strategis yang terukur. Penguatan lembaga pengawas pemilu yang independen dan berkapasitas merupakan faktor determinan kualitas demokrasi (Gaspard, 2025), dan temuan posisi Kuadran I dalam penelitian ini memberikan bukti empiris terukur bahwa Bawaslu Provinsi Maluku sesungguhnya memiliki modal kekuatan dan peluang yang besar untuk dikembangkan lebih lanjut, suatu kontribusi yang melengkapi literatur pengawasan netralitas ASN yang selama ini lebih banyak bersifat deskriptif kualitatif murni."

3.3 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Temuan menarik yang perlu mendapat perhatian khusus adalah ketidakefektifan rantai eksekusi sanksi. Bawaslu mengeluarkan rekomendasi, BKN meneruskan rekomendasi kepada PPK, namun PPK tidak menindaklanjutinya karena memiliki hubungan emosional dengan ASN yang melanggar. Pola ini

mencerminkan persoalan capture yang bersifat sistematik, di mana lembaga yang seharusnya menjadi agen penegak aturan justru menjadi bagian dari jaringan kepentingan yang dilindungi oleh aturan tersebut. Kondisi ini merupakan argumen terkuat untuk mendorong penguatan kewenangan eksekutorial Bawaslu melalui perubahan regulasi di level nasional, bukan hanya melalui pendekatan koordinasi yang bersifat sukarela. Penelitian ini mengidentifikasi hambatan yang saling berkaitan dan membentuk persoalan yang bersifat sistemik. Terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran yang membuat sulit menjangkau seluruh wilayah kepulauan secara efektif. Kultur masyarakat yang merasa tidak enak kepada rekan kerja, tetangga, atau kerabat jika harus melaporkan pelanggaran, sehingga banyak dugaan pelanggaran tidak pernah dilaporkan secara formal. Kompleksitas dalam mendeteksi pelanggaran karena melibatkan interpretasi yang sulit dibuktikan secara kuat. Rendahnya pemahaman ASN terhadap aturan dan etika netralitas sehingga mereka tidak menyadari bahwa tindakannya dapat dikategorikan sebagai pelanggaran. Tekanan politik dari pihak kepala daerah petahana atau kandidat yang mengancam karier ASN yang tidak mau berpihak. Sikap sebagian ASN yang lebih mengutamakan loyalitas kepada atasan daripada profesionalitas untuk kepentingan karier. Rekomendasi BKN yang diabaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian terkait pemberian sanksi karena adanya hubungan emosional, sehingga tidak menimbulkan efek jera. Hambatan sosiokultural berupa masyarakat yang takut berurusan dengan masalah hukum karena dianggap dapat mengganggu aktivitas pekerjaan sehari-hari. Persoalan diabaikannya rekomendasi BKN oleh Pejabat Pembina Kepegawaian akibat hubungan emosional dengan ASN yang melanggar pada dasarnya merupakan persoalan etika pemerintahan, di mana integritas birokrasi seharusnya ditegakkan berdasarkan prinsip keadilan dan profesionalitas, bukan kedekatan personal atau loyalitas yang bersifat subjektif (Labolo et al., 2023)

Ketidaknetralan birokrasi merupakan salah satu faktor terbesar yang merusak integritas pemilu di negara-negara demokrasi baru (Hobolt & Osnabrügge, 2025), dan hambatan-hambatan yang teridentifikasi dalam penelitian ini mengonfirmasi temuan tersebut secara empiris dalam konteks Provinsi Maluku. Selain ketidakefektifan rantai eksekusi sanksi, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor lain yang secara signifikan memengaruhi efektivitas pengawasan netralitas ASN di Provinsi Maluku. Budaya patronase birokrasi tampak jelas dari pola hubungan emosional antara Pejabat Pembina Kepegawaian dengan ASN yang melanggar, yang menyebabkan rekomendasi BKN seringkali tidak ditindaklanjuti secara tegas. Kondisi ini mencerminkan apa yang oleh sejumlah kajian disebut sebagai persoalan ikatan personal dalam birokrasi yang melemahkan independensi penegakan aturan formal. Pengaruh politik petahana turut memperburuk efektivitas pengawasan, sebagaimana ditemukan pada indikator intervensi politik terhadap ASN yang memperoleh rating terendah pada matriks ESFAS. Tekanan dari pihak yang memiliki kekuasaan atau kedekatan politik membuat ASN berada dalam posisi dilematis antara menjaga netralitas dan menjaga karier mereka.

Tingkat pemahaman ASN terhadap regulasi netralitas masih menjadi tantangan, di mana sebagian ASN tanpa sengaja terjerat dalam aktivitas politik karena minimnya pemahaman terhadap batasan netralitas yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan regulasi yang lengkap belum tentu berbanding lurus dengan tingkat literasi hukum aktor yang diatur olehnya. Efektivitas koordinasi Bawaslu dengan instansi terkait, khususnya BKD, BKN, KemenPANRB, KASN, dan Ombudsman RI, menunjukkan hasil yang relatif baik dari sisi pembentukan kerangka kerja sama formal, namun masih memerlukan penguatan dari sisi kecepatan respons dan konsistensi penindakan lanjutan.

Pengawasan partisipatif masyarakat dan media terbukti menjadi modal eksternal paling kuat yang dimiliki Bawaslu, sebagaimana ditunjukkan oleh skor tertinggi pada matriks ESFAS, sehingga penguatan kemitraan dengan kedua elemen ini menjadi salah satu kunci strategi agresif yang direkomendasikan. Keterbatasan wilayah pengawasan akibat kondisi geografis kepulauan Provinsi Maluku yang terdiri dari 395 pulau dengan 92,4 persen wilayah lautan menjadi hambatan struktural yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui penambahan anggaran semata, melainkan memerlukan strategi

pengawasan berbasis teknologi dan kemitraan lokal. Pemanfaatan teknologi informasi melalui SigapLapor, SIPS, dan Sistem Berbagi Terintegrasi menunjukkan potensi besar untuk mengatasi keterbatasan geografis tersebut, meskipun pemanfaatannya saat ini masih memerlukan penguatan literasi digital di kalangan ASN maupun masyarakat di wilayah-wilayah terpencil

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan dua hal utama yang menjawab tujuan penelitian. Pertama, strategi Bawaslu Provinsi Maluku dalam mengatasi penyimpangan netralitas ASN pada Pilkada 2024 berada pada posisi Kuadran I berdasarkan analisis SWOT, sehingga strategi agresif (SO) yang memanfaatkan kekuatan kelembagaan dan peluang eksternal secara optimal merupakan pendekatan yang paling tepat diterapkan, mencakup penjagaan integritas, intensifikasi sosialisasi digital, penguatan kemitraan masyarakat dan pemantau independen, serta optimalisasi koordinasi lintas lembaga melalui Sentra Gakkumdu. Kedua, hambatan utama yang dihadapi bersumber dari kombinasi faktor struktural berupa posisi Bawaslu sebagai lembaga quasi judicial non-eksekutor, faktor kultural berupa budaya patronase birokrasi dan tekanan politik, serta faktor geografis berupa luasnya wilayah kepulauan yang menyulitkan jangkauan pengawasan. Penelitian ini berkontribusi memberikan basis empiris terukur bagi penyusunan strategi penguatan kewenangan dan kapasitas Bawaslu di wilayah kepulauan, yang dapat menjadi rujukan bagi penyusunan kebijakan pengawasan netralitas ASN di provinsi dengan karakteristik geografis serupa.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini terbatas pada Bawaslu Provinsi Maluku dalam konteks Pilkada Tahun 2024, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara langsung kepada Bawaslu di provinsi lain yang memiliki karakteristik berbeda.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work)*. Penelitian lanjutan dapat mengembangkan model penguatan kewenangan eksekutorial Bawaslu dalam penegakan netralitas ASN melalui pendekatan komparatif antardaerah, serta mengkaji efektivitas penerapan strategi Kuadran I yang direkomendasikan setelah diimplementasikan pada Pilkada berikutnya.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Dr. Drs. Gasper Liauw, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan yang konsisten selama proses penelitian. Terima kasih kepada Bawaslu Provinsi Maluku beserta seluruh informan, khususnya Koordinator Divisi Penanganan Pelanggaran, Kepala Sekretariat, Kepala Bagian Pencegahan dan Humas, serta seluruh pihak yang telah meluangkan waktu dan berbagi informasi yang menjadi substansi penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.

Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review, 9*(3), e04373. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373

Athahirah, A. U. (2022). The improvement strategies of political participation for novice voters in Purwakarta Regency. *Jurnal Wacana Politik, 7*(1), 1–10. https://doi.org/10.24198/jwp.v7i1.36776

Aulia, D. (2023). *Strategi Bawaslu Kota Bandung dalam melakukan pengawasan netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemilu 2019* [Skripsi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung]. https://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/78106

Ayuningsih, N. (2024). *Peran Bawaslu dalam menangani pelanggaran Pilkada Kota Ternate Provinsi Maluku Utara* [Skripsi, Institut Pemerintahan Dalam Negeri]. Repository IPDN. http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/17634

Bailard, C. S., & Livingston, S. (2014). Crowdsourcing accountability in a Nigerian election. *Journal of Information Technology & Politics, 11*(4), 349–367. https://doi.org/10.1080/19331681.2014.947056

Candra Susanto, P., Ali, H., Nyoman Sawitri, N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic management: Concept, implementation, and indicators of success (Literature review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary, 1*(2), 44–54. https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21

Efriza, E., & Wirman, H. P. (2025). Peran Bawaslu Dalam Penanganan Pelanggaran Tahapan Kampanye Pada Pemilu 2024 Di Kabupaten Lima Puluh Kota: Perspektif Siyasah Dusturiyah. *KIPS-Jurnal Kajian Islam Politik dan Sosial*, *1*(2), 9-23. https://doi.org/10.65980/journalkips.v1i2.14

Gaspard, V. (2025). Politicians, electoral integrity, and electoral management bodies: A cross-national study on satisfaction with democracy. *Politics and Governance, 13*, Article 9762. https://doi.org/10.17645/pag.9762

Hamid, U., & Chesaina, C. (2021). Institutional barriers to electoral monitoring in island jurisdictions: Cross-national evidence from the Pacific and Southeast Asia. *Pacific Affairs, 94*(2), 317–339. https://doi.org/10.5509/2021942317

Harmoko, R., & Afif, Z. (2021). Peranan Badan Pengawasan Pemilu terhadap sengketa pemilu tahun 2019: Studi di Kantor Bawaslu Kabupaten Batubara. *Jurnal Hukum dan Pemerintahan, 7*(1), 54–64. https://doi.org/10.36294/pionir.v7i1.1825

Hobolt, S. B., & Osnabrügge, M. (2025). Countering authoritarian behavior in democracies. *Political Behavior, 47*(2), 781–800. https://doi.org/10.1007/s11109-024-09971-5

Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic management in healthcare: A call for long-term and systems-thinking in an uncertain system. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(14). https://doi.org/10.3390/ijerph19148617

Irmawanti, I., & Jalil, A. (2023). Komunikasi mitigasi Bawaslu Provinsi Sultra periode 2018–2023 terhadap pelanggaran netralitas ASN pada Pemilu 2024. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi, 8*(3), 558–570. https://doi.org/10.52423/jikuho.v8i3.78

Labolo, M. (2023). *Memahami ilmu pemerintahan*. PT RajaGrafindo Persada.

Labolo, M., Harfadhilah, D., & Resmawan, E. (2023). *Etika pemerintahan*. Eureka Media Aksara.

Liauw, G. (2015). *Administrasi pembangunan: Studi kajian PKL*. Refika Aditama.

Lumbanraja, V., Rustiyana, R., Ibrahim, A. H. H., & Riyanto, A. (2025). *Reformasi birokrasi dan inovasi pelayanan publik di Indonesia: Konsep, perkembangan, prinsip dan peran*. Star Digital Publishing.

Peters, B. G., & Pierre, J. (2022). Politicisation of the public service during democratic backsliding: Alternative perspectives. *Australian Journal of Public Administration, 81*(4), 629–639. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12561

Prabowo, H., Syafri, W., & Juanda, J. (2020). Pandemic at the polls: Preparement and arrangement of Indonesian regional election in the midst of COVID-19. *International Journal of Management, 11*(12), 2189–2199. https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.206

Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis* (Edisi revisi). Gramedia Pustaka Utama.

Rasiana, R., Prakoso, C. V., Ningsih, W. P. R., Allyasari, S. A., & Pamungkas, O. (2024). Netralitas Aparatur Sipil Negara menjelang pesta demokrasi 2024. *JLEB: Journal of Law, Education and Business, 2*(1), 640–647. https://doi.org/10.57235/jleb.v2i1.1952

Saleh, A. M., Suryaningsi, S., & Rosmini, R. (2025). Menjaga Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pemilihan Kepala Daerah: Perspektif Good Governance. *SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum, 4*(3), 410-420. https://doi.org/10.55681/seikat.v4i3.1646

Sari, A. A. (2023). Kewenangan Bawaslu dalam menangani pelanggaran pemilu pasca penetapan hasil pemilu secara nasional. *Jurnal Al Tasyri'iyyah*, 14–26. https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/jat/article/view/39625

Schuster, C., Fuenzalida, J., Mikkelsen, K. S., & Meyer-Sahling, J. H. (2024). Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants. *Public Administration Review, 84*(5), 848–869. https://doi.org/10.1111/puar.13815

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan: Teoritik, legalistik, empirik, dan inovatif* (3rd ed.). Alfabeta.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, interpretatif, interaktif, dan konstruktif* (Edisi 3). Alfabeta.