

**EVALUASI STRATEGI PANITIA PENGAWAS PEMILIHAN UMUM  
(PANWASLU) KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM UPAYA  
PENCEGAHAN PELANGGARAN PADA MASA KAMPANYE  
PEMILIHAN WALIKOTA DAN WAKIL WALIKOTA (PILWAKOT) 2015**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**DEWI KARTIKA RINI**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRACT**

### **THE EVALUATION OF THE ELECTION SUPERVISORY COMMITTEE'S STRATEGY IN BANDAR LAMPUNG ON THE PREVENTION OF VIOLATIONS DURING CAMPAIGN PERIOD OF THE ELECTION OF THE MAYOR AND VICE MAYOR 2015**

**By**

**DEWI KARTIKA RINI**

This study discusses about the strategy of the Election Supervisory Committee Bandar Lampung in efforts to prevent violations during the campaign period of the Election of the Mayor and Vice Mayor 2015. As for, the focus in this study is the evaluation process of the Election Supervisory Committee's strategy and the supporting factors as well as inhibiting factor in the implementation of the strategy. The research uses descriptive research type with qualitative approach. This research was done by using data collection consisted of interview and documentation. The data analysis techniques used in this research is data reduction, data presentation and conclusion.

Based on the results of the research there are some strategies used by the Election Supervisory Committee Bandar Lampung in efforts to prevent violations during the 2015 campaign, which are technical guidance for the Election Supervisory Committee in region level and PPL, appeals to the stakeholders, cooperation with the police, civil service police unit and media, coordination and communication with the candidate, procurement socialization and follow up reports / findings of alleged violation. Researcher concludes that the strategy of the Election Supervisory Committee in Bandar Lampung is not running optimally. There are some violations that occurred during the campaign period. It caused no standard of success that are specific. In the strategy's implementation is influenced by supporting factors and inhibiting factors that derived from internal and external environment. As for the researcher's suggestions are (1) the Election Supervisory Committee must create standards or indicators of success for each strategy; (2) the Election Supervisory Committee should increase the attitude of integrity and neutral by the stringent selection and held training of integrity; (3) the Election Supervisory Committee should work more actively by not just wait for the report alleged violations, but looking (proactive) and actively supervise.

Key words: Management Strategy, Strategy Evaluation, Internal and External Environment.

## **ABSTRAK**

### **EVALUASI STRATEGI PANITIA PENGAWAS PEMILIHAN UMUM (PANWASLU) KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM UPAYA PENCEGAHAN PELANGGARAN PADA MASA KAMPANYE PEMILIHAN WALIKOTA DAN WAKIL WALIKOTA (PILWAKOT) 2015**

**Oleh**

**DEWI KARTIKA RINI**

Penelitian ini membahas mengenai strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pilwakot 2015. Adapun yang difokuskan dalam penelitian adalah proses evaluasi dari strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung dan faktor pendukung serta penghambat dalam pelaksanaan strategi tersebut. Peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data yang terdiri dari wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa strategi yang digunakan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye 2015 yaitu bimbingan teknis kepada panwascam dan PPL, himbauan kepada *stakeholder*, kerjasama dengan kepolisian, Satpol PP dan media, koordinasi dan komunikasi dengan pihak pasangan calon, pengadaan sosialisasi dan penindaklanjutan laporan/temuan dugaan pelanggaran. Peneliti menarik kesimpulan bahwa strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung tidak berjalan maksimal. Masih terdapat beberapa pelanggaran yang terjadi pada masa kampanye. Hal tersebut diakibatkan karena tidak terdapatnya standar keberhasilan yang bersifat spesifik. Dalam implementasi strategi tersebut dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Adapun saran peneliti yaitu: (1) panwaslu harus membuat standar atau indikator keberhasilan pada masing-masing strategi; (2) panwaslu harus meningkatkan sikap integritas dan netral dengan cara seleksi yang lebih ketat dan pengadaan pelatihan integritas; (3) panwaslu harus bekerja lebih aktif dengan cara tidak hanya menunggu laporan dugaan pelanggaran, melainkan mencari (jemput bola) dan aktif mengawasi.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Evaluasi Strategi, Lingkungan Internal dan Eksternal

**EVALUASI STRATEGI PANITIA PENGAWAS PEMILIHAN UMUM  
(PANWASLU) KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM UPAYA  
PENCEGAHAN PELANGGARAN PADA MASA KAMPANYE  
PEMILIHAN WALIKOTA DAN WAKIL WALIKOTA (PILWAKOT) 2015**

**Oleh**

**DEWI KARTIKA RINI**

**Skripsi**

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar  
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

Judul Skripsi : **EVALUASI STRATEGI PANITIA PENGAWAS  
PEMILIHAN UMUM (PANWASLU) KOTA  
BANDAR LAMPUNG DALAM UPAYA  
PENCEGAHAN PELANGGARAN PADA MASA  
KAMPANYE PEMILIHAN WALIKOTA DAN  
WAKIL WALIKOTA (PILWAKOT) 2015**

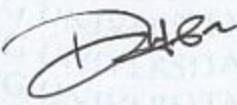
Nama Mahasiswa : **Dewi Kartika Rini**

No. Pokok Mahasiswa : 1216041032

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

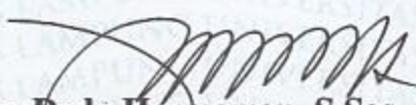
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



  
**Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.**  
NIP 19821212 200801 2 017

  
**Devi Yulianti, S.AN., M.A.**  
NIP 19850705 200812 2 004

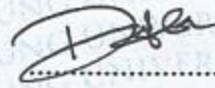
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

  
**Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.**  
NIP 19750720 200312 1 002

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

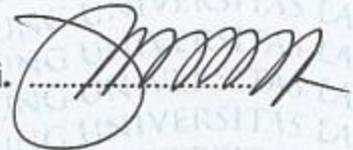
Ketua : **Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.**



Sekretaris : **Devi Yulianti, S.AN., M.A.**

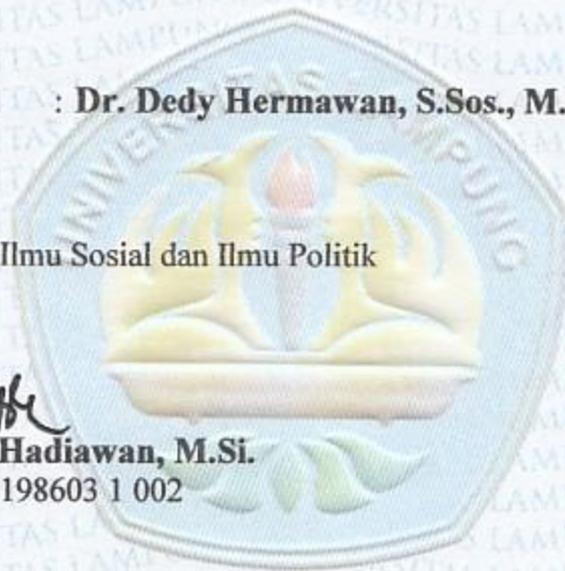


Penguji Utama : **Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.**



### 2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Dr. Hi. Agus Hadiawan, M.Si.**  
NIP. 19580109 198603 1 002



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **10 Agustus 2016**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandar Lampung, 10 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan



  
Dewi Kartika Rini  
NPM. 1216041032

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Dewi Kartika Rini, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 1 Juni tahun 1994, merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Sukarman dan Ibu Sugiyati. Saat ini, peneliti tinggal di Jalan Purnawirawan nomor 52 Kelurahan Gunung Terang, Kecamatan Langkapura, Kota Bandar Lampung.

Pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) Dwi Karsa Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2000, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD Negeri 8 Gedong Air Bandar Lampung pada tahun 2006, Sekolah Menengah Pertama (SMP) diselesaikan di SMP Negeri 10 Bandar Lampung pada tahun 2009, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) telah diselesaikan di SMA Negeri 9 Bandar Lampung pada tahun 2012.

Tahun 2012 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur Undangan. Selama menjadi mahasiswa penulis pernah mengikuti organisasi yaitu Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) sebagai sekretaris bidang Dana dan Usaha (Danus). Pada tahun 2015, penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Banjar Agung, Kabupaten Tulang Bawang selama 40 hari.

## MOTTO

*“Evaluasi bukan sekedar menjadi rangkaian sebuah moment yang kita kenang, namun menjadikannya prinsip hidup dari sebuah pembelajaran adalah kebijaksanaan yang tak ternilai harganya.”*  
*(Sholeh Ridwan)*

*“Pemimpin yang hebat bukanlah ia yang mampu mengatur orang lain, melainkan ia yang mampu mengontrol dirinya sendiri demi kepentingan orang lain.”*  
*(DKR)*

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, skripsi ini ku persembahkan untuk Kedua orang tuaku yang sangat ku sayangi, yang telah berkorban, berjuang banyak dan sangat mendukung penulis di dalam menghadapi perjuangannya selama ini:

Bapakku tercinta, Sukarman

Mamaku tercinta, Sugiyati

Ketiga kakakku tersayang, Anita Kurnia Sari, Dwi Antoni Wijaya,  
dan Adi Guna Satria

Saudara-saudaraku, Om, Tante dan sepupu kesayanganku serta  
seluruh Keluarga besarku

Dosen dan guruku, serta almamater tercinta yang telah mendukung  
hingga sampai pada tahapan penyusunan karya ini.

## SANWACANA

Puji syukur penulis hanturkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Evaluasi Strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam Upaya Pencegahan Pelanggaran pada Masa Kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015”*. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara di Universitas Lampung.

Selama penulisan skripsi ini, penulis menyadari keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sehingga penulis membutuhkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tuaku yang sangat saya cintai dan sayangi, Bapak Sukarman dan Mama Yati. Terima kasih untuk Bapak dan Mama yang telah memberikan dukungan penuh terhadap pendidikan yang dijalani oleh anak-anaknya. Terima kasih atas motivasi, nasehat, doa, semangat dan sindirannya yang secara langsung dapat mendorong saya untuk segera menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesabaran dalam menghadapi sikap saya, terima kasih telah mendampingi saya dan tak pernah bosan bahkan lelah membesarkan anakmu ini. Semoga kalian diberikan kesehatan, umur yang panjang dan selalu diberkahi serta dilindungi oleh Allah SWT. Aamiin.

2. Ketiga kakakku, Anita Kurnia Sari, Dwi Antoni Wijaya dan Adi Guna Satria. Terima kasih telah memberikan motivasi, dukungan, semangat dan bantuan dalam penulisan karya ini. Terima kasih selalu ada di saat saya membutuhkan kalian. Semoga kita dapat menjadi kebanggaan dan sumber kebahagiaan untuk mama dan bapak.
3. Bapak Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Dedy Hermawan S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara dan Dosen Pembahas yang selalu memberikan arahan, masukan dan saran kepada penulis. Terima kasih telah menjadi ketua jurusan yang sangat baik dan menyenangkan.
5. Bapak Simon Sumanjoyo S.A.N, M.P.A selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, terima kasih atas ilmu maupun masukan yang telah diberikan. Terima kasih telah melancarkan proses skripsi terutama *accept* judul, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsinya saat ini.
6. Ibu Dewie Brima Atika S.IP, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang selalu setia, sabar dan perhatian dalam membimbing, mengarahkan, dan memberi motivasi kepada penulis. Terima kasih telah memberikan kritik, saran dan masukan sehingga karya ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Ibu Devi Yulianti, S.A.N, M.A selaku Dosen Pembimbing Kedua yang selalu sabar, perhatian dan teliti dalam membimbing, mengarahkan, dan memberi motivasi kepada penulis sehingga karya ini menjadi baik. Terima kasih telah berbagi pengalaman hidupnya sehingga dapat memotivasi perjalanan saya menuju masa depan yang lebih baik.

8. Ibu Dr. Novita Tresiana, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik, terima kasih atas nasehat, motivasi, arahan, ilmu, waktu, dan tenaganya selama proses pendidikan hingga saat ini.
9. Kepada seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Ibu Meiliyana, Ibu Indri, Bapak Bambang Utoyo, Bapak Eko Budi Sulistio, Ibu Ita, Bapak Noverman, Ibu Rahayu Sulistiowati, Bapak Nana Mulyana, Bapak Fery, Bapak Syamsul Maarif, Ibu Intan, Ibu Ani, Ibu Dian Kagungan, dan Ibu Selvi Dian Melinda, Bapak Izul, terima kasih banyak untuk semua ilmunya yang sudah diajarkan kepada penulis.
10. Ibu Nur selaku staf jurusan Ilmu Adminitrasi Negara yang selalu membantu dalam hal administratif. Terima kasih atas keramahan dan kesabarannya selama ini.
11. Panwaslu Kota Bandar Lampung yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di sana. Terima kasih telah membantu memberikan informasi dan data yang dibutuhkan. Terima kasih atas ketersediaan dan keramahan yang diberikan pada saat penulis melakukan penelitian.
12. *Laisson Officer* (LO) masing-masing pasangan calon. Terima kasih kepada Bapak Ariyanto Yusuf, Bapak Jamal dan Bapak Dendi atas ketersediaan dan keramahannya untuk diwawancarai oleh penulis.
13. Ririn Aristiyani dan Yuli Septiani, terima kasih atas persahabatannya. Terima kasih selalu ada selama 16 tahun ini, terima kasih telah mendukung dan membantu proses penyelesaian skripsi ini, terima kasih sudah menjadi tempat berkeluh kesah dan berbagi kebahagiaan.
14. Gadis-gadis sholehah yang selalu diberkahi Allah SWT, terima kasih atas kebersamaan, bantuannya serta dukungan dan sindiran yang membangun. Suci (orang yang sangat baik, sabar, tetap seperti ini ya), Elin (semangat mengejar impian, harus lebih rajin dan fokus,

hentikan “sistem kebut semalam” nya yaa), Merita (semoga lekas mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dan jodoh yang diharapkan), Ica (*keep solid ya ca*, satu bimbingan satu pembahas, kompak benar lah pokoknya, semoga sukses), Imah (semangat skripsi, terima kasih untuk kosannya, sukses *soon*). Semoga persahabatan ini tidak hanya di bangku perkuliahan, namun berlanjut hingga tua nanti.

15. Sholeh (terima kasih atas semangat, dukungan dan bantuannya dalam proses penyelesaian skripsi), Eko (*keep humoris yaa*), Nadiril (sudah dewasa, pikirkan yang terbaik, tetapkan pilihan haha), Johan (terima kasih untuk saran dan masukannya), Aris (terima kasih untuk pertemanan dan kelucuannya), Ikhwan (mana asternya?). Tetap menjadi teman yang baik, saling *support* menuju kesuksesan. Semoga selalu dilindungi oleh Allah SWT.

16. Betty Indah Rahmawati, Dwini Yunar, Silvia Tika terima kasih atas persahabatan ini. Terima kasih telah mengisi proses perkuliahan dengan kebersamaan yang menyenangkan. Semoga kita diberikan kesuksesan di dunia dan kesuksesan di akhirat kelak. Aamiin.

17. Sepupu (Kak Novi, Ema, Fina, Mbak Lili, Mas Diki, Dimas, Rara, Celine, Vieno, Oldan, Zaky, Nicho, Theo) dan keponakan tersayang (Ayu dan Dafa). Terima kasih telah memberikan kebahagiaan dan keceriaan yang luar biasa. Terima kasih atas semangat, dukungan dan doanya dalam kelancaran skripsi ini.

18. Ampera (Yuyun, Bery, Andre, Firda, Piti, Putu, Uda, Akbar, Infantri, Cibi, Alan, Topik, Fajar, Mamad, Maya, Aliza, Emi, Tiara, Ayu, Irlan, Kiki, Yogi, Bagus, Lianse, Danu, Ana, Anggi, Mona, Yuli, Dara, Pewe, Purnama, Frisca, Melda, Lena, Serli, I cay, Stephani, Dian, Novaria, Nisul, Azizah, Endry, Firdaus, Bayu, Iyaji, Enyum, Ihsan, Dani, Oliv, Nisul, Novi, Yeen, Erna, Rani, Lina, Kirana, Ria, Guruh, Intan, Ageng. Serta Keluarga Besar Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, terima kasih atas segala kebersamaan dan dukungannya.

19. Seluruh guru-guru dan teman-temanku di TK Dwi Karsa Bandar Lampung, SDN 8 Gedong Air, SMPN 10 Bandar Lampung, dan di SMAN 9 Bandar Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 18 Agustus 2016

Penulis

Dewi Kartika Rini

## DAFTAR ISI

### DAFTAR ISI

### DAFTAR TABEL

### DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....               | 1       |
| 1.1 Latar Belakang.....                      | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                     | 9       |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                   | 9       |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                  | 10      |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....         | 11      |
| 2.1 Tinjauan Tentang Strategi.....           | 11      |
| 2.1.1 Pengertian Strategi.....               | 11      |
| 2.1.2 Jenis-Jenis Strategi.....              | 13      |
| 2.2 Tinjauan Tentang Manajemen Strategi..... | 16      |
| 2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....     | 16      |
| 2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi.....        | 18      |
| 2.2.3 Tahap-Tahap Manajemen Strategi.....    | 20      |
| 2.2.4 Implementasi Strategi.....             | 23      |
| 2.2.5 Evaluasi Strategi.....                 | 24      |
| 2.3 Lingkungan Internal dan Eksternal.....   | 30      |
| 2.3.1 Lingkungan Internal.....               | 30      |
| 2.3.2 Lingkungan Eksternal.....              | 33      |
| 2.4 Kerangka Pikir.....                      | 34      |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....       | 38      |
| 3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian.....      | 38      |
| 3.2 Fokus Penelitian.....                    | 39      |
| 3.3 Lokasi Penelitian.....                   | 40      |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data.....             | 41      |
| 3.5 Teknik Analisis Data.....                | 42      |
| 3.6 Teknik Keabsahan Data.....               | 45      |
| <b>BAB IV GAMBARAN UMUM</b> .....            | 49      |
| 4.1 Profil Panwaslu Kota Bandar Lampung..... | 49      |
| 4.1.1 Visi dan Misi.....                     | 49      |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.2 Tugas, Wewenang dan Kewajiban Panwaslu .....   | 50         |
| 4.1.3. Pembagian Kerja dan Struktur Organisasi.....  | 53         |
| 4.2 Jumlah Pemilih Tetap Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota<br>Bandar Lampung 2015..... | 56         |
| <b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>   | <b>58</b>  |
| 5.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....  | 58         |
| 5.1.1 Fokus 1. Proses Evaluasi Strategi Panwaslu.....                                      | 59         |
| 5.1.2 Fokus 2. Faktor Pendukung dan Penghambat.....  | 98         |
| 5.2 Pembahasan.....  | 106        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>  | <b>124</b> |
| 6.1 Kesimpulan.....  | 124        |
| 6.2 Saran.....   | 126        |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar  | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Kerangka pikir.....   | 37      |
| 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman .....                    | 43      |
| 4.1 Struktur Organisasi Panwaslu Kota Bandar Lampung 2015.....                          | 55      |
| 5.1 Penyampaian materi bimtek kepada Panwascam di Hotel kurnia 2 .....                  | 70      |
| 5.2 Suasana bimtek/rakor kepada PPL di Begadang Resto.....                              | 71      |
| 5.3 Sosialisasi kepada stakeholder di Bukit Randu.....                                  | 72      |
| 5.4 Contoh berita mengenai Panwaslu Kota Bandar Lampung<br>di media elektronik 67 ..... | 77      |
| 5.5 Suasana saat sosialisasi kepada pemilih pemula di Hotel Aston .....                 | 78      |

**DAFTAR TABEL**

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Jenis Strategi Menurut Mintzberg dan Walters (1985) .....                           | 13      |
| 2.2 Jenis Strategi Publik .....  | 15      |
| 3.1 Daftar Informan .....  | 42      |
| 4.1 Jumlah Pemilih Tetap Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Bandar Lampung 2015 ..... | 57      |
| 5.1 Kegiatan yang dilakukan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung .....                      | 69      |
| 5.2 Rekapitulasi Laporan Dugaan Pelanggaran Masa Kampanye 2015 .....                     | 85      |
| 5.3 Nama-Nama Staf Panwaslu Kota Bandar Lampung 2015 .....                               | 100     |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara yang menganut asas demokrasi. Demokrasi di Indonesia adalah demokrasi yang didasarkan pada Pancasila yang disebutkan dalam sila ke-4 yaitu “Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan”. Hal tersebut berarti bahwa rakyat menjalankan kekuasaan melalui sistem perwakilan dan keputusan diperoleh melalui jalan musyawarah dengan penuh tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa dan kepada Rakyat Indonesia.

Salah satu manifestasi dari demokrasi di Indonesia yaitu adanya penyelenggaraan pemilihan umum (pemilu). Pemilihan umum sebagai sarana Demokrasi Pancasila dimaksudkan untuk membentuk sistem kekuasaan berdasarkan kedaulatan rakyat. Pelaksanaan pemilu di Indonesia didasarkan pada pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alinea keempat yang berbunyi “Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu Pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia

itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan Negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasarkan kepada Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, serta keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”. Perubahan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 1 Ayat (2) mengatakan bahwa “Kedaulatan berada di tangan rakyat dan dilaksanakan menurut Undang-Undang Dasar”. Perubahan tersebut bermakna bahwa kedaulatan rakyat tidak lagi dilaksanakan sepenuhnya oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), tetapi dilaksanakan menurut Undang-Undang Dasar.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang pemilihan gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati serta walikota dan wakil walikota, pemilihan umum (pemilu) adalah proses memilih orang untuk mengisi jabatan-jabatan politik tertentu. Pemilu dilaksanakan dengan menganut asas langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Untuk menjalankan pemilu, maka terdapat penyelenggara pemilu. Penyelenggara tersebut yaitu Komisi Pemilihan Umum (KPU), Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu), dan Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilihan Umum (DKPP).

Pemilihan umum (pemilu) di Indonesia terdiri atas tiga macam yaitu, Pemilu Legislatif (Pileg) yaitu pemilihan yang dilakukan untuk memilih anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD), dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pemilu Presiden (Pilpres) yaitu pemilihan

yang dilakukan untuk memilih kepala negara. Selanjutnya Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) adalah pemilihan yang dilakukan untuk memilih kepala daerah.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kota Bandar Lampung, pada 9 Desember 2015 Indonesia melaksanakan Pilkada serentak. Kota Bandar Lampung termasuk dalam kota yang ikut meramaikan pilkada serentak yaitu memilih walikota dan wakil walikota pada waktu tersebut. Secara keseluruhan, terdapat 264 daerah yang akan mengadakan pilkada serentak 2015, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Terdapat 8 provinsi, 220 kabupaten, dan 36 kota. Dalam melaksanakan pemilihan umum, terdapat berbagai tahapan yang harus dilakukan. Peraturan Komisi Pemilihan Umum (PKPU) Nomor 2 Tahun 2015 membahas tentang tahapan program dan jadwal penyelenggaraan pemilihan gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati serta walikota dan wakil walikota tahun 2015. Adapun tahapan tersebut terbagi menjadi dua yaitu tahap persiapan dan tahap penyelenggaraan.

Tahapan persiapan terdiri dari tahap perencanaan program dan anggaran, penyusunan peraturan penyelenggaraan pemilihan, sosialisasi, penyuluhan dan bimbingan teknis, pembentukan Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK), Panitia Pemungutan Suara (PPS), dan Ketua Panitia Pemungutan Suara (KPPS), pendaftaran pemantau pemilihan, pengolahan Daftar Penduduk Potensi Pemilih Pemilihan (DP4), serta pemutakhiran data dan daftar pemilih.

Tahap penyelenggaraan terdiri atas program pencalonan, sengketa tata usaha negara pemilihan, kampanye, laporan dan audit dana kampanye, pengadaan dan pendistribusian perlengkapan pemungutan dan perhitungan suara, rekapitulasi

hasil perhitungan suara, penetapan dan pengumuman pasangan calon terpilih tidak ada permohonan perselisihan hasil pemilihan, sengketa hasil perselisihan hasil pemilihan, penetapan dan pengumuman pasangan calon terpilih paska putusan Mahkamah Konstitusi (MK), pengusulan pengesahan pengangkatan pasangan calon terpilih, evaluasi dan pelaporan.

Salah satu tahapan yang paling penting pada saat pemilihan umum yaitu kampanye. Kampanye merupakan bagian dari pesta demokrasi yang harus dilalui oleh masing-masing partai politik peserta pilkada. Kegiatan kampanye ini bertujuan untuk memperkenalkan calon gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati serta walikota dan wakil walikota kepada masyarakat, dengan harapan masyarakat akan memilih calon pasangan tersebut (PKPU Nomor 7 Tahun 2015).

Kampanye diharapkan menjadi ajang kontestasi gagasan antarkandidat. Melalui kampanye, mereka mempertarungkan kekuatan visi, misi, dan programnya di hadapan pemilih untuk membuktikan diri sebagai calon pemimpin yang layak pilih. Tetapi, seringkali aktivitas kampanye diwarnai dengan hal-hal yang menyimpang. Masih terdapat pasangan calon kepala daerah yang tidak mengindahkan peraturan kampanye yang berlaku. Adapun larangan dalam kampanye telah tercantum dalam PKPU Nomor 7 Tahun 2015 tentang kampanye pemilihan gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati dan/atau walikota dan wakil walikota.

Beberapa larangan yang tercantum dalam PKPU Nomor 7 Tahun 2015 Pasal 66 yang masih sering terjadi di Indonesia yaitu menghina seseorang, agama, suku,

ras, golongan pasangan calon gubernur dan wakil gubernur, pasangan calon bupati dan wakil bupati, pasangan calon walikota dan wakil walikota, dan/atau partai politik; merusak dan/atau menghilangkan alat peraga kampanye; melakukan kegiatan kampanye di luar jadwal yang telah ditetapkan oleh KPU Provinsi/KIP Aceh dan KPU/KIP Kabupaten/Kota; dan menggunakan tempat ibadah dan tempat pendidikan. Selain itu, pada Pasal 69 yang menyatakan bahwa pasangan calon dan/atau tim kampanye dilarang menjanjikan dan/atau memberikan uang atau materi lainnya untuk memengaruhi pemilih.

Pada pengalaman Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) Bandar Lampung 2010 lalu, beberapa pelanggaran tersebut terjadi pada masa kampanye. Pelanggaran tersebut antara lain munculnya selebaran bernuansa suku, agama, dan ras (SARA) yang menyudutkan pasangan Kherlani-Heru Sambodo (Khado) dan isu negatif yang tersebar untuk mendiskreditkan calon wakil walikota Hantoni Hasan, pasangan calon walikota Eddy Sutrisno (Tribunnews.com Edisi Selasa, 29 Juni 2010 08:58 WIB). Adanya pasangan calon walikota dan wakil walikota yang mengajak masyarakat berjalan-jalan ke Kubah Emas agar mereka mendapat dukungan dan terpilih sebagai Walikota Bandar Lampung (Tribunnews.com Edisi Senin, 26 Juli 2010 20:16 WIB).

Terdapat pula sejumlah pasangan calon tidak mengindahkan jadwal kampanye yang sudah disepakati antara KPU dengan tim kampanye pasangan calon. Bahkan, pasangan calon *incumbent* (petahana) Eddy Sutrisno dan calon perseorangan Dhomiril Hakim berkeliling ke pasar-pasar (Berita Online Lampung Edisi Senin, 21 Juni 2010 07:30 WIB). Hal tersebut menggambarkan bahwa di Kota Bandar

Lampung pun masih sering terjadi pelanggaran yang jelas-jelas telah tercantum dalam Peraturan Komisi Pemilihan Umum (PKPU) yang berlaku pada saat itu.

Jika hal tersebut terus terjadi, maka yang dirugikan bukan hanya lawan dari pasangan calon yang melakukan pelanggaran tetapi juga masyarakat pemilih. Masyarakat sulit untuk mengenali dan memilih sosok calon pemimpin terbaik yang diharapkan dapat mengelola pemerintahan daerah dengan baik. Hal tersebut karena adanya tekanan atau doktrin dari berbagai pihak masing-masing calon, serta yang paling sering terjadi di masyarakat yaitu politik uang, di mana pasangan calon yang memiliki modal besar akan dapat menjangkau masyarakat luas. Padahal modal besar bukanlah menjadi tolak ukur terhadap kualitas yang dimilikinya.

Pertarungan yang tak sehat antarkandidat tidak saja mengusik rasa keadilan, tetapi dapat menggeser makna dari aktivitas kampanye yang seharusnya yaitu kontestasi gagasan. Prinsip jujur, terbuka, dan dialogis dalam berkampanye menjadi terabaikan. Hal ini tentu tidak terlepas dari peran penyelenggara pemilihan dan pengawas penyelenggara pemilihan. Pada tingkat kabupaten/kota yang bertanggung jawab terhadap proses pengawasan penyelenggaraan pemilihan adalah Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kabupaten/Kota.

Menurut Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Perbawaslu) Nomor 10 Tahun 2015 tentang pengawasan kampanye pemilihan gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati dan/atau walikota dan wakil walikota, Panitia Pengawas Pemilihan Kabupaten/Kota yang selanjutnya disebut Panwas Kabupaten/Kota adalah panitia yang dibentuk oleh Bawaslu Provinsi yang

bertugas untuk mengawasi penyelenggaraan pemilihan di wilayah Kabupaten/Kota. Dalam menjalankan tugasnya, setiap organisasi memiliki strategi-strategi yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Menurut Alma dan Hurriyati (2008:64) strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegritas yang menghubungkan antara kekuatan dan kelemahan lingkungan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya.

Strategi yang digunakan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran masa kampanye pilwakot 2015 antara lain pengadaan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat, Pemkot Bandar Lampung dan instansi terkait; bekerja sama dengan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dalam penertiban pemasangan dan pengamanan alat peraga kampanye; bekerja sama dengan media, tokoh masyarakat, panwaslu kecamatan, dan pihak-pihak terkait lainnya; bekerja sama dengan Pemerintah Kota (Pemkot) Bandar Lampung agar Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak mengikuti kampanye; dan sebagainya. Adapun strategi tersebut merupakan turunan dari Perbawaslu Nomor 7 Tahun 2015 tentang Tata Kerja dan Pola Hubungan.

Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat menghadapi berbagai situasi yang akan terjadi dalam rangka mencapai tujuan. Namun dalam kenyataannya, masih terdapat beberapa pelanggaran yang terjadi. Adapun dugaan pelanggaran yang telah terdeteksi oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung pada masa kampanye pilwakot 2015 ini antara lain adanya undangan kampanye palsu, perusakan dan pencurian alat peraga kampanye, pemasangan alat peraga kampanye di luar yang disediakan oleh KPU, dan dugaan ketidaknetralan PNS. Oleh karena itu, perlu

dilakukannya evaluasi strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung sebagai bahan rekomendasi dalam upaya pembentukkan strategi yang lebih baik pada periode berikutnya.

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka tindakan koreksi guna mengetahui apakah strategi tersebut telah dijalankan secara sesuai atau tidak. Menurut Siagian (2007:258), evaluasi strategi merupakan upaya yang dilakukan secara sadar dan sistematis untuk membandingkan hasil yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai dikaitkan dengan tujuan, sasaran, dan rencana dalam hal ini termasuk strategi sebagai produk proses perencanaan setelah suatu tahap tertentu dalam proses operasional dilalui. Strategi yang telah dibentuk oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam pelaksanaannya tentu mengalami hambatan-hambatan sehingga setiap tahap penyelenggaraan pemilu selalu terjadi pelanggaran, khususnya pada masa kampanye. Oleh karena itu, proses evaluasi strategi sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan untuk membentuk strategi yang lebih baik pada pemilihan selanjutnya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah yaitu:

1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis strategi yang dilakukan oleh Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Mampu memberikan masukan dan kontribusi pemikiran bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara, serta dapat mengaplikasikan materi-materi pengajaran khususnya mengenai manajemen strategi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat berguna dan memberikan masukan bagi para pembaca dan warga masyarakat agar lebih memahami proses pemilihan walikota dan wakil walikota khususnya masa kampanye. Selain itu dapat menjadi masukan dan pengetahuan bagi calon pasangan walikota dan wakil walikota beserta tim, serta dapat menjadi bahan evaluasi bagi Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung untuk merancang strategi yang lebih baik dalam upaya pencegahan pelanggaran kampanye pada pemilihan selanjutnya.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Tentang Strategi**

#### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik dihadapkan kepada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Untuk menghadapi lingkungan tersebut guna mencapai tujuan maka diperlukan strategi.

Pengertian “strategi” bersumber dari kata Yunani Klasik, yakni “*strategos*” (jenderal), yang pada dasarnya diambil dari pilahan kata-kata Yunani untuk “pasukan” dan “memimpin”. Menurut Bracker dalam Heene (2010:53) penggunaan kata kerja Yunani yang berhubungan dengan “*strategos*” ini dapat diartikan sebagai “perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara yang efektif berlandaskan sarana-sarana yang dimiliki”. Selanjutnya menurut Alma dan Hurriyati (2008:64) strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegritas yang menghubungkan antara kekuatan dan kelemahan lingkungan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya.

Menurut Winardi (2003:112) strategi adalah sebuah rencana atau semacam arah rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Sementara Siswanto (2002:14) mendefinisikan strategi sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.

Menurut Mintzberg dalam Heene (2010:54-55) konsep “strategi” sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, di mana strategi adalah suatu:

- a. perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang;
- b. acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi;
- c. sudut pemosisian yang dipilih organisasi saat memunculkan aktivitasnya;
- d. suatu perspektif menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya, yang menjadi tapal batas aktivitasnya;
- e. rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing atau oposan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana atau langkah yang dibuat oleh organisasi atau kelompok untuk menghadapi situasi tertentu serta dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya, setiap organisasi memiliki suatu strategi yang akan digunakan. Bentuk strategi akan berbeda-beda sesuai dengan jenis organisasinya.

### 2.1.2 Jenis-Jenis Strategi

Berdasarkan karya rintisan Mintzberg dan Walters dalam Heene (2010:60-61) mengenai strategi *-Of Strategies, Deliberate and Emergent-* secara umum disusunlah delapan jenis strategi yang mencakup identifikasi ciri-cirinya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Jenis Strategi Menurut Mintzberg dan Walters (1985)

| Jenis                   | Karakteristik  |
|-------------------------|--|
| Strategi yang Terencana | Strategi merupakan keluaran dari perencanaan formal dirumuskan dan didistribusikan oleh manajemen tingkat atas, yang menjaga kesinambungan implementasi dalam lingkungan yang terkendali dan teramalkan melalui sarana prosedur pengendalian formal.   |
| Strategi Intrapreneur   | Strategi merupakan keluaran dari visi yang terpusat, yang kadang kala berasal dari gagasan satu atau beberapa manajer dan yang dapat disesuaikan dengan peluang-peluang baru. Pemimpin atau manajer tersebut melaksanakan pengendalian pribadi terhadap organisasi.  |
| Strategi Ideologi       | Strategi merupakan keluaran dari nilai-nilai kemasyarakatan yang secara normatif diperkuat dan dikendalikan melalui sosialisasi dan indoktrinasi. Ada kalanya organisasi bereaksi secara proaktif berkenaan dengan perubahan lingkungan.   |
| Strategi Payung         | Strategi merupakan keluaran dari suasana penuh keterbatasan, di mana manajemen tingkat atas hanya mempunyai wewenang terbatas untuk mengendalikan organisasi, mendefinisikan strategi aturan main, yang hanya disimpulkan dari perkiraan-perkiraan sasaran yang bersifat umum. Ciri khas strategi payung adalah dapat diterapkan pada lingkungan kompleks yang sulit untuk diramalkan. |
| Strategi Proses         | Strategi merupakan keluaran dari suatu proses, di mana manajemen tingkat atas mengawasi semua proses strategi tersebut (mencari anggota, penataan struktur) dan mendelegasikan elemen-elemennya pada pelaku lain dalam organisasi.   |
| Strategi Parsial        | Strategi muncul menjadi bagian-bagian kecil, di mana para pelaku dalam organisasi mengembangkan sendiri pola-pola tertentu dalam aktivitas mereka dikarenakan ketiadaan suatu strategi terpusat atau keadaan situasi yang berlawanan dengan ketentuan terpusat yang berlaku.   |
| Strategi Konsensus      | Strategi muncul dari kesepakatan melalui upaya saling pengertian, di mana para pelaku organisasi saling menyesuaikan pola yang mereka kembangkan, dikarenakan oleh ketiadaan ketentuan terpusat atau yang lebih mengikat.  |
| Strategi Pendukung      | Strategi merupakan keluaran dari dinamika lingkungan, di mana lingkungan mendikte pola-pola tertentu dalam aktivitas organisasi. Lingkungan secara langsung menggiring strategi organisasi atau secara tidak langsung membatasi melalui pemilihan alternatif yang berbeda.   |

Sumber: Heene, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* hal 60-61

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa strategi secara umum dapat diklasifikasikan dalam delapan jenis. Strategi tersebut yaitu *pertama*, strategi yang terencana merupakan strategi yang diformulasikan dan didistribusikan oleh manajer tingkat atas, yang mengutamakan implementasi dalam lingkungan yang terkendali dan diawasi dengan prosedur pengendalian formal. *Kedua*, strategi intrapreneur merupakan strategi turunan dari visi yang terpusat dan tidak menutup kemungkinan untuk menampung ide beberapa manajer yang dapat disesuaikan dengan peluang baru, yang kemudian manajer tersebut akan melakukan pengendalian secara pribadi terhadap organisasinya. *Ketiga*, strategi ideologi merupakan strategi yang berasal dari nilai-nilai kemasyarakatan yang dikendalikan dengan sosialisasi dan indoktrinasi, hal ini menyebabkan organisasi bersifat proaktif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. *Keempat*, strategi payung merupakan keluaran dari suasana yang penuh dengan keterbatasan dimana manajemen tingkat atas hanya memiliki kewenangan yang terbatas, strategi ini cocok untuk diterapkan pada lingkungan kompleks yang sulit untuk diramalkan.

*Kelima*, strategi proses merupakan keluaran dari suatu proses, manajer mengawasi semua proses dan mendelegasikan elemen-elemennya pada pelaku lain dalam organisasi. *Keenam*, strategi parsial yaitu dimana para pelaku organisasi mengembangkan sendiri pola-pola dalam aktivitasnya, karena tidak terdapat suatu strategi yang terpusat. *Ketujuh*, strategi konsensus merupakan strategi yang muncul dari para pelaku organisasi yang saling menyesuaikan pola dalam pengembangan, akibat tidak terdapat ketentuan pusat yang terikat. *Kedelapan*,

strategi pendukung merupakan strategi yang digiring langsung oleh lingkungan, organisasi mengikuti dinamika lingkungan yang terjadi.

Menurut Wechsler dan Backoff dalam Heene (2010:63) terdapat empat jenis strategi publik beserta ciri-cirinya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Jenis Strategi Publik

| <b>Jenis-Jenis Strategi dalam Sektor Publik</b> |                          |                              |                         |                         |
|---|--------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Ciri-Ciri</b>                                | <b>Strategi Ekspansi</b> | <b>Strategi Transformasi</b> | <b>Strategi Isolasi</b> | <b>Strategi Politik</b> |
| Kekuatan pengaruh faktor eksternal              | Lemah                    | Kuat                         | Kuat                    | Sedang                  |
| Lokasi pengendalian strategik                   | Internal                 | Eksternal                    | Eksternal               | Internal                |
| Modus operasi tindakan strategik                | Proaktif                 | Reaktif                      | Reaktif                 | Reaktif                 |
| Faktor strategi                                 | Organisasi               | Kebijakan                    | Politik                 | Politik                 |
| Perubahan kecenderungan                         | Inkremental              | Fundamental                  | Status quo              | Inkremental             |
| Cakupan strategi                                | Lebar                    | Sedang                       | Sempit                  | Sempit                  |
| Intensitas tindakan strategik                   | Tinggi                   | Sedang                       | Rendah                  | Rendah                  |
| Sasaran umum strategi                           | Kombinasi                | Internal                     | Kombinasi               | Kombinasi               |

*Sumber: Heene, Aime, dkk. 2010. Manajemen Strategik Keorganisasian Publik hal 63*

Dari tabel di atas, strategi publik dapat diklasifikasikan dalam empat jenis. *Pertama*, strategi ekspansi merupakan strategi yang kurang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan dominan berasal dari faktor organisasi, tindakan strategi bersifat proaktif dan pengendalian secara internal, intensitas tindakan strategik tinggi dan perubahan kecenderungan bersifat inkremental, cakupan strategi lebar serta sasaran umum strategi bersifat kombinasi (campuran). *Kedua*, strategi transformasi merupakan strategi yang dipengaruhi dan dikendalikan oleh lingkungan eksternal organisasi dengan berdasarkan pada kebijakan, operasi tindakan strategik bersifat reaktif dan intensitas tindakan strategik bersifat sedang,

kecenderungan perubahan bersifat fundamental dan cakupan strategi bersifat sedang serta sasaran yang bersifat internal.

*Ketiga*, strategi isolasi merupakan strategi yang dipengaruhi dan dikendalikan oleh faktor eksternal, dengan tindakan strategi yang reaktif dan memiliki cakupan strategi sempit, strategi dipengaruhi oleh faktor politik dan perubahan kecenderungan bersifat *status quo*, intensitas tindakan strategi rendah serta sasaran bersifat kombinasi. *Keempat*, strategi politik merupakan strategi yang memiliki pengaruh eksternal bersifat sedang dengan pengendalian internal, tindakan strategi bersifat reaktif dan dipengaruhi oleh faktor politik, perubahan kecenderungan bersifat inkremental dengan cakupan strategi sempit, intensitas tindakan strategik bersifat rendah serta sasaran yang bersifat kombinasi (campuran).

Berdasarkan jenis-jenis strategi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi dapat diklasifikasikan dalam berbagai jenis. Terdapat klasifikasi dari strategi yang bersifat umum dan terdapat pula klasifikasi dari strategi publik. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa strategi yang digunakan oleh organisasi publik tergolong dalam klasifikasi strategi yang bersifat umum.

## **2.2 Tinjauan Tentang Manajemen Strategi**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Efektivitas strategi akan meningkat apabila dapat ditemukan cara mengenai apa yang dilakukan organisasi dan mengapa. Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk

memberdayakan keseluruhan organisasi agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Menurut Houthoofd dalam Heene (2010:76) manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu proses di mana organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui cara:

- a. analisis strategi yang proporsional;
- b. perumusan strategi yang dijadikan keunggulannya;
- c. pengimplementasian strategi yang akurat; dan
- d. pengevaluasian kontinum terhadap kinerjanya.

Selanjutnya menurut Wheelen dan Hunger dalam Amir (2011:7), manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Keputusan tersebut meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol strategi.

Menurut Siagian (2005:15) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sementara itu Viljoen dalam Heene (2010:76) mengutarakan sebuah penafsiran yang sangat rinci dengan mengasumsikan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang evolutif di mana organisasi itu beroperasi.

Dari beberapa pengertian manajemen strategi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau serangkaian kegiatan yang bersifat menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya untuk memudahkan dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya manajemen strategi maka organisasi akan memperoleh berbagai manfaat yang berguna bagi perkembangan organisasinya.

### **2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi**

Penggunaan rancangan manajemen strategi, menyebabkan para manajer di semua tingkat dalam organisasi berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya, konsekuensi berperilaku dari manajemen strategi serupa dengan konsekuensi berperilaku dari pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya penilaian yang akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non-keuangan-ukuran yang menyangkut dampak berperilaku. Terlepas dari kemampuan (*profitability*) rencana strategik, beberapa efek berperilaku dari manajemen strategi meningkatkan kesejahteraan organisasi, yang menurut Pearce dan Robinson (1997:30-31) yaitu antara lain:

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan organisasi mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.

- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategi menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
- c. Keterlibatan anggota dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan di setiap rencana strategik dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

Menurut Salusu (2008:495) terdapat beberapa manfaat pentingnya manajemen strategi yaitu:

- a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.

- b. Semangat korps, yakni mampu menetapkan strategi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- c. Perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen strategi dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang dicapai.

Dari penjelasan di atas, disimpulkan bahwa manajemen strategi memberikan banyak manfaat kepada organisasi. Dengan adanya manajemen strategi, suatu organisasi dapat dengan mudah mengontrol kegiatan mulai dari perumusan, implementasi dan evaluasi strategi. Sehingga organisasi dapat mengetahui titik-titik kekurangan di setiap tahapannya, dan dapat segera memperbaikinya.

### **2.2.3 Tahap-Tahap Manajemen Strategi**

Telah disampaikan di atas bahwa manajemen strategi adalah proses atau serangkaian kegiatan yang bersifat menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya untuk memudahkan dalam mencapai suatu tujuan. Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi, berbagai tahap harus dilalui. Adapun menurut Siagian (2007:30) terdapat dua belas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen strategi yaitu: (a) perumusan misi organisasi; (b) penentuan profil organisasi; (c) analisis dan pilihan stratejik; (d) penetapan sasaran jangka panjang; (e) penentuan strategi induk; (f) penentuan strategi operasional; (g) penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan; (h) perumusan kebijaksanaan; (i) pelembagaan strategi; (j) penciptaan sistem pengawasan; (k) penciptaan sistem penilaian; dan (l) penciptaan sistem umpan balik.

Menurut Cohen dan Elmicke dalam Heene (2010:88) tahapan-tahapan dalam perencanaan strategi terdiri dari tujuh tahapan yaitu:

- a. Tahapan I berupa analisis permasalahan dan peluang.
- b. Tahapan II berupa identifikasi dan analisis terhadap para pelaku utama. Pelaku-manakah yang mendatangkan permasalahan, ancaman (hambatan), juga peluang (kesempatan) bagi organisasi publik.
- c. Tahapan III berupa analisis historis.
- d. Tahapan IV berupa analisis organisasi dan situasinya.
- e. Tahapan V berupa perumusan strategi.
- f. Tahapan VI berupa proyeksi dan uji coba.
- g. Tahapan VII berupa evaluasi dan pembinaan.

Sementara itu, menurut David (2005:5-6) manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

a. Tahap Formulasi

Tahap ini meliputi mengembangkan visi dan misi, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal organisasi, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi (strategi alternatif), serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.

b. Tahap Implementasi

Tahap ini meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber daya agar strategi yang

diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, keterampilan interpersonal sangatlah berperan. Strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

#### c. Tahap Evaluasi

Tahap ini meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan.

Dari berbagai tahap yang telah disebutkan, peneliti akan berfokus pada tahap evaluasi strategi. Evaluasi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi sebagai tindakan koreksi. Evaluasi akan dilakukan pada strategi yang digunakan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran masa kampanye pilwakot 2015.

### 2.2.4 Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan salah satu bagian terpenting dari proses manajemen strategi dan sepatutnya memperoleh perhatian yang sama seperti ketika proses pembuatannya (formulasi). Dalam menjalankan proses implementasi, para manajer wajib melakukan pemantauan demi menjaga terciptanya sebuah lingkungan keorganisasian yang kondusif untuk mengoperasionalkan strategi yang telah diformulasikan. Menurut Amir (2011:192) implementasi strategi merupakan rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategi. Selanjutnya menurut Wheelen dan Hunger (2004:69) implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi.

#### a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

#### b. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program organisasi dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.

### c. Prosedur

Prosedur terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi strategi merupakan serangkaian kegiatan atau tindakan untuk menindaklanjuti strategi yang telah dibuat. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil untuk direalisasikan.

### **2.2.5 Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi merupakan elemen akhir dari manajemen strategi, elemen tersebut dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Dalam tahap ini, akan diketahui apakah strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi dan tujuan organisasi atau tidak.

Menurut Siagian (2007:258) evaluasi atau penilaian merupakan upaya yang dilakukan secara sadar dan sistematis untuk membandingkan hasil yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai dikaitkan dengan tujuan, sasaran, dan rencana dalam hal ini termasuk strategi sebagai produk proses perencanaan setelah suatu tahap tertentu dalam proses operasional dilalui. Jika definisi tersebut disimak secara teliti, akan terlihat bahwa:

- a. orientasi waktu penilaian adalah masa depan dalam arti bahwa hasil penilaian akan sangat bermanfaat untuk masa depan organisasi;
- b. sasaran penilaian bukan hanya keterkaitannya dengan rencana melainkan seluruh faktor-faktor organisasional yang kritikal sifatnya;
- c. berbeda dengan perencanaan, sifat penilaian adalah korektif dan proaktif.

Dalam tahap evaluasi strategi, terdapat tiga aktivitas pokok yang perlu dilakukan yaitu mengkaji ulang atas landasan evaluasi strategi, mengukur kinerja organisasi (mencakup aktivitas perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individu, dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat), dan tindakan korektif (untuk membuat organisasi tetap berada pada jalur tujuan, mendorong organisasi berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang sedang berubah).

Menurut Amir (2011:207-209) proses-proses yang harus dilakukan dalam mengevaluasi strategi yaitu:

- a. Menentukan apa yang harus diukur.

Di masa-masa awal pengembangan ilmu manajemen, organisasi lebih sering memberi perhatian terhadap analisis keuangan saja. Hal ini cukup banyak kelemahan-kelamahnya karena itu semua berdasarkan analisis masa lalu. Dari proses dan implementasi strategi, mana yang harus dievaluasi. Fokusnya harus pada elemen-elemen yang paling signifikan yaitu sesuatu yang paling banyak perannya dalam pengeluaran atau masalah-masalah lain dari kinerja. Karena kita tahu, strategi organisasi berfokus bukan saja untuk jangka pendek,

namun juga jangka panjang. Dengan demikian, cara-cara lama, yang hanya mengandalkan analisis keuangan kini tidak lagi cukup. Standar biasanya mengukur apa hasil-hasil kinerja yang bisa diterima. Dalam penetapan standar ini, biasanya termasuk juga menetapkan rentang toleransi (*range tolerance*) di mana deviasi dapat diterima. Standar hendaknya dibuat tidak hanya untuk hasil akhir, tetapi juga hasil-hasil yang terjadi dalam proses.

b. Melakukan pengukuran atas kinerja yang aktual.

Pengukuran harus dilakukan pada waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu. Misalnya setiap tiga bulan sekali dengan mengadakan rapat. Dorongan akan dirasakan pada rapat evaluasi itu, di mana biasanya para manajer dalam situasi formal akan terdorong untuk menyajikan yang terbaik, sehingga menjalankan aktivitasnya yang terbaik pula.

c. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang dibuat.

Jika kinerja aktual berada di luar rentang toleransi, maka tindakan harus diambil untuk mengoreksi deviasi tersebut. Hal-hal berikut harus menjadi pegangan yaitu:

1. Apakah deviasi yang terjadi hanya sekedar fluktuasi saja?
2. Apakah proses yang sedang dijalankan memang tidak tepat?
3. Apakah proses yang dilakukan sesuai dengan pencapaian dari standar yang telah ditetapkan?

Tindakan koreksi yang dibuat diharapkan tidak hanya sekedar memperbaiki atau mengoreksi penyimpangan, tetapi yang diharapkan adalah agar kesalahan itu tidak terulang lagi.

Pada saat melakukan evaluasi strategi, pada dasarnya tidak terdapat satu pun tolak ukur untuk menilai apakah sebuah strategi yang telah direalisasikan itu sudah baik atau mungkin masih belum baik. Setiap strategi tak lain adalah persepsi spesifik dari suatu tim manajemen mengenai bagaimana cara terbaik yang akan ditempuh untuk menghadapi kendala-kendala yang telah diantisipasi.

Walaupun demikian ada beberapa ciri tertentu yang dapat menjadi indikator terhadap efektivitas dari suatu strategi dan sekaligus mengisyaratkan apakah strategi itu cukup “kredibel” untuk direalisasikan. Menurut Rumelt dalam Heene (2010:186), ciri-ciri tersebut dapat dirincikan menjadi empat kriteria menyeluruh, menyangkut:

- a. konsistensi (*consistency*). Suatu strategi tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai pencanangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsistensi.
- b. Penyesuaian diri (*consonance*). Suatu strategi harus senantiasa memberikan respons adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
- c. Penciptaan nilai (*advantage*). Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin.
- d. Potensi diri (*feasibility*). Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.

Menurut Siagian (2007:262-264), dengan penggunaan berbagai proses evaluasi, evaluator akan menemukan satu dari tiga bentuk temuan, yaitu:

- a. Hasil yang dicapai melebihi harapan dan target. Dalam hal ini, manajemen harus waspada agar jangan sampai terlalu cepat merasa puas. Sikap proaktif tetap diperlukan dalam arti menumbuhkan kesadaran bahwa keberhasilan yang diraih perlu digunakan sebagai modal untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan. Harus disadari bahwa tidak ada organisasi yang mencapai “titik jenuh” dalam keberhasilannya.

Dengan kata lain, dalam hal keberhasilan diperlukan penilaian tentang faktor-faktor organisasional yang mendukung keberhasilan tersebut dan kendala atau masalah apa yang berhasil diatasi dan bagaimana cara mengatasinya. Faktor-faktor organisasional yang sifatnya mendukung dapat berupa:

1. tepatnya sasaran yang ditetapkan untuk dicapai;
  2. tersedianya dana, sarana dan prasarana yang diperlukan;
  3. pengetahuan dan keterampilan manajerial yang mutakhir, tidak ketinggalan zaman dan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal;
  4. loyalitas, dedikasi dan semangat kerja yang tinggi dari para pelaksana berbagai kegiatan operasional;
  5. interaksi positif antara berbagai satuan kerja yang membuahkan kerja sama yang intim dan serasi;
  6. tepatnya rincian strategi bidang fungsional dan operasional dikaitkan dengan tujuan, misi, sasaran jangka panjang dan strategi induk organisasi.
- b. Hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target yang telah ditentukan. Hasil temuan seperti ini harus dilihat secara keseluruhan organisasi, tidak parsial per satuan bisnis, atau per bidang fungsional atau per satuan kerja operasional tertentu. Jika pendekatan parsial yang digunakan, manajemen puncak bisa

menarik kesimpulan yang tidak tepat tentang kinerja organisasi. Manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor organisasional, baik yang mendukung maupun yang menjadi sumber kendala dalam pencapaian tujuan organisasi.

- c. Hasil yang dicapai dalam implementasi strategi kurang dari harapan dan target yang telah ditentukan. Manajemen puncak perlu melihat faktor-faktor organisasional yang mungkin menjadi penyebab ketidakberhasilan tersebut. Misalnya, sarana prasarana kerja yang tidak memadai, target dan standar yang tidak realistis, sistem imbalan yang tidak adil atau tidak wajar, sistem karier yang tidak jelas dan pengembangannya yang tidak sistematis, dan lain sebagainya.

Proses evaluasi sangat penting karena bermanfaat untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Selain itu, evaluasi strategi juga bertujuan untuk mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Karena dalam proses evaluasi strategi juga terdapat aktivitas mendasar mengenai analisa tentang faktor internal dan faktor eksternal, di mana faktor-faktor tersebut bersifat dinamis. Oleh karena itu, proses evaluasi strategi dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Evaluasi strategi juga merupakan serangkaian penilaian melalui beberapa indikator tertentu untuk mengetahui hasil implementasi dari suatu strategi. Menurut Hubeis dan Najib (2014:28) proses evaluasi strategi ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik

yang dilakukan suatu organisasi telah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.

Dari penjelasan mengenai evaluasi strategi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa penilaian merupakan tahapan akhir dari manajemen strategi yang sangat penting. Terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam proses evaluasi strategi. Dari proses evaluasi tersebut terdapat tiga hal yang dapat terlihat yaitu sasaran terlampaui, hasil yang diperoleh sama dengan sasaran yang telah ditetapkan atau sasaran tidak tercapai. Masing-masing situasi sangat penting sebagai dasar mengambil keputusan dalam proses manajemen strategi berikutnya.

## **2.3 Lingkungan Internal dan Eksternal**

### **2.3.1 Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga kekuatan dari perusahaan. Apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah diidentifikasi karena berada di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan di dalam fungsi manajemennya, tidak ada organisasi yang sama kuat dalam semua fungsinya. Perusahaan perlu mengukur kepentingan strategi dari kompetensi internalnya dengan dasar peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan industri kompetitif perusahaan. Organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya melalui analisis lingkungan internal. Menurut Jauch dan

Glueck dalam Amirullah (2015:58) analisis internal merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi, dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Menurut James D dalam Herujito (2011) teori manajemen sumber daya organisasi terbagi menjadi 3 antara lain *Man*, *Facilities* dan *method* yang merupakan unsur manajemen dan ketiga unsur tersebut merupakan faktor internal dalam organisasi.

Unsur-unsur tersebut adalah:

*a. Man*

Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan, manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

*b. Facilities*

Mooney James memasukkan unsur-unsur uang ke dalam istilah yang disebut fasilitas. Money atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai

tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

*c. Method*

Sedangkan metode adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer, sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu,serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen yaitu manusianya sendiri.

Berikut ini adalah beberapa tujuan mengenai analisis internal yang dikemukakan oleh Nilasari (2014) antara lain: (a) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dan (b) digunakan untuk membuat keputusan strategis yang baik. Adapun tahapan proses analisis internal menurut Nilasari (2014) antara lain: (a) melakukan indentifikasi faktor-faktor internal yang strategis, (b) melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar organisasi, dan (c) profil organisasi selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi.

### 2.3.2 Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal mencakup analisis terhadap kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berkaitan dengan tren sosial, ekonomi, politik, keinginan masyarakat, teknologi, dan regulasi yang mengatur organisasi. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi semua peluang yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta mengidentifikasi ancaman dari para pesaing dan calon pesaing serta faktor eksternal lainnya. Menurut Hubeis dan Najib (2014:34) di dalam lingkungan umum eksternal organisasi, terdapat faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi organisasi. faktor-faktor lingkungan umum eksternal tersebut adalah:

1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan organisasi. Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara, dan arah perekonomian tempat organisasi akan bertkmpetisi. Dalam era globalisasi, para analis juga harus menilai, memantau, dan meramalkan keadaan perekonomian negara-negara lain.

2. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini, yang berkembang, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan tempat organisasi beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan, dan etnis. Seandainya faktor sosial berubah, permintaan untuk berbagai aktivitas juga turut mengalami perubahan.

### 3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan organisasi harus beroperasi.

### 4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan-dan ancaman bagi organisasi. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan perbedaan biaya antar organisasi, menciptakan proses yang lebih singkat, menciptakan kelangkaan pada tenaga tekhnikal serta mampu mengubah nilai-nilai dan harapan para *stakeholders*.

## 2.4 Kerangka Pikir

Kampanye merupakan bagian dari pesta demokrasi yang harus dilalui oleh masing-masing partai politik calon peserta pilkada yang bertujuan untuk memperkenalkan calon pasangan kepada masyarakat, dengan harapan masyarakat akan memilih calon pasangan tersebut. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati serta Walikota dan Wakil Walikota merupakan payung hukum atau landasan dalam penyelenggaraan pemilihan kepala daerah (pilkada) serentak 2015. Undang-undang ini diharapkan dapat menciptakan pemilihan yang lebih berkualitas secara demokratis. Dalam undang-undang tersebut yang merupakan peraturan pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 menjelaskan bahwa terdapat penguatan penyelenggara pemilihan yang diberi tugas kepada Komisi Pemilihan Umum

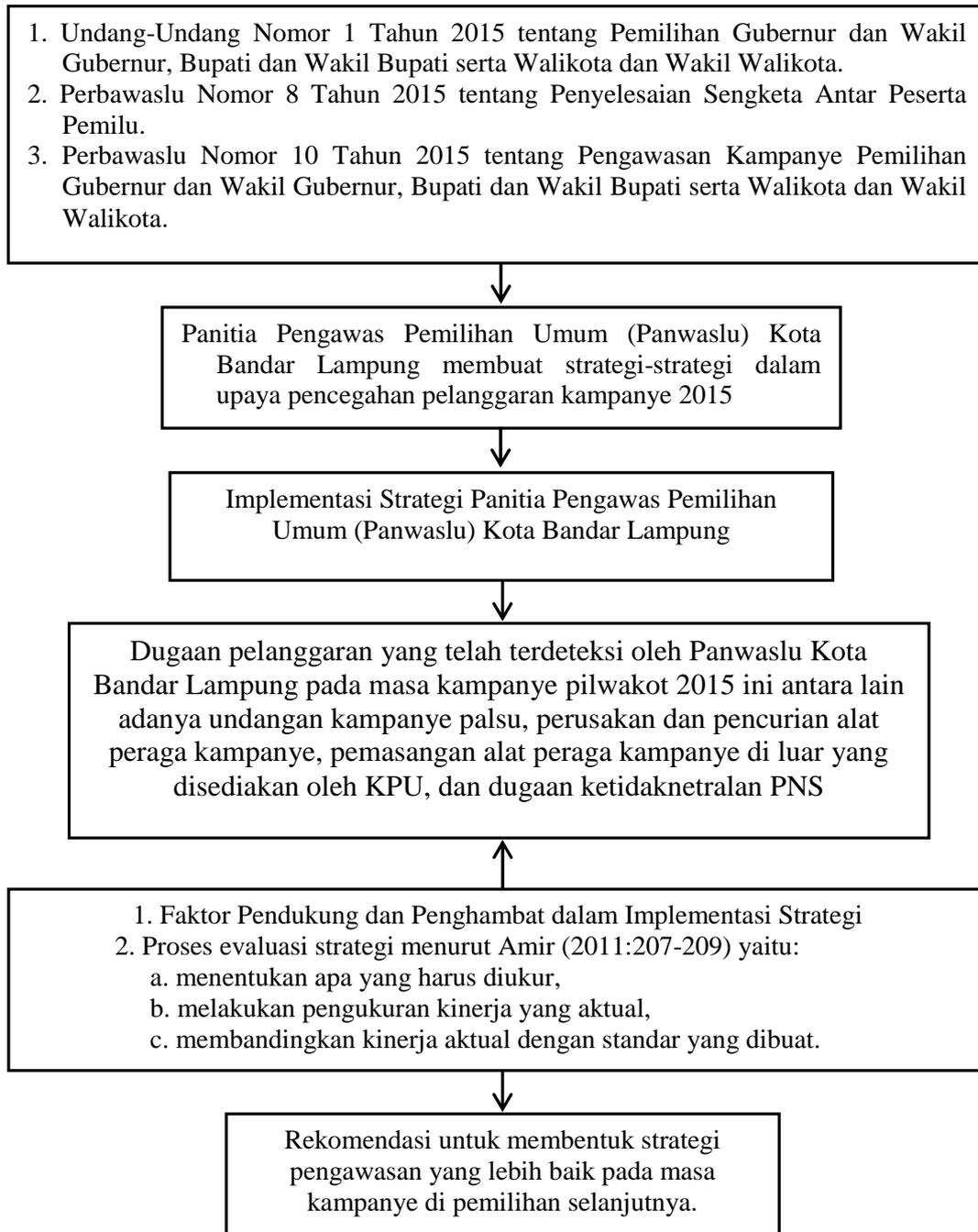
(KPU) dan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) beserta jajarannya serta Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilihan Umum (DKPP) untuk menyelenggarakan, mengawasi, dan menegakkan kode etik sebagai satu kesatuan fungsi.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) bertugas dalam mengawasi penyelenggaraan pemilihan. Peran Bawaslu dikuatkan dalam Perbawaslu Nomor 8 Tahun 2015 sebagai badan yang menyelesaikan sengketa pemilihan dan hadirnya pengawas yang langsung mengawasi di tempat pemilihan suara. Selanjutnya terdapat Perbawaslu Nomor 10 Tahun 2015 yang menjelaskan secara spesifik dan detail mengenai pengawasan kampanye pemilihan gubernur dan wakil, bupati dan wakil bupati, serta walikota dan wakil walikota.

Adapun untuk melaksanakan peraturan-peraturan tersebut demi menciptakan masa kampanye yang adil dan sehat, Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung membuat strategi-strategi yang dijalankan guna mencegah terjadinya pelanggaran pada masa kampanye Pilwakot 2015. Adapun strategi tersebut antara lain pengadaan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat, Pemkot Bandar Lampung dan instansi terkait; bekerja sama dengan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dalam penertiban pemasangan dan pengamanan alat peraga kampanye; bekerja sama dengan media, tokoh masyarakat, panwaslu kecamatan, dan pihak-pihak terkait lainnya; bekerja sama dengan Pemerintah Kota (Pemkot) Bandar Lampung agar Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak mengikuti kampanye; dan sebagainya.

Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat menghadapi berbagai situasi yang akan terjadi dalam rangka mencapai tujuan. Namun dalam kenyataannya, masih terdapat beberapa pelanggaran yang terjadi. Adapun dugaan pelanggaran yang telah terdeteksi oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung pada masa kampanye pilwakot 2015 ini antara lain adanya undangan kampanye palsu, perusakan dan pencurian alat peraga kampanye, pemasangan alat peraga kampanye di luar yang disediakan oleh KPU, dan dugaan ketidaknetralan PNS.

Oleh karena itu, peneliti berfokus untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi strategi dan mengevaluasi strategi yang digunakan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dengan menggunakan proses evaluasi strategi yang dikemukakan oleh Amir (2011:207-209) yaitu menentukan apa yang harus diukur, melakukan pengukuran kinerja yang aktual, dan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang dibuat. Dengan adanya evaluasi strategi yang dilakukan oleh peneliti, diharapkan dapat menjadi rekomendasi untuk pembentukkan strategi yang lebih baik pada pemilihan selanjutnya.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

*Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2016*

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami fenomena atau peristiwa yang terjadi akibat dari pelaksanaan strategi Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran masa kampanye Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota (Pilwakot) 2015, kemudian mengevaluasi strategi serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Moleong (2007:6) yang menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Alasan peneliti menggunakan penelitian deskriptif yaitu dalam penelitian ini penulis akan menggambarkan suatu fenomena politik dalam pelaksanaan dan evaluasi strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam pencegahan pelanggaran masa pilwakot 2015 dengan cara memaparkan data secara kata-kata yang didukung oleh gambar.

Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Moleong (2007:6) mengenai penelitian deskriptif, yaitu jenis penelitian yang berupaya menggambarkan suatu fenomena yang ada dengan jalan memaparkan data secara kata-kata dan gambar.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian sangat diperlukan dalam sebuah penelitian, karena fokus penelitian berguna dalam memberikan arah selama proses penelitian, utamanya pada saat pengumpulan data. Sehingga, dengan adanya fokus penelitian, peneliti akan fokus dalam memahami masalah-masalah dan mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi strategi menurut Amir (2011: 207-209) yaitu meliputi:

1. Menentukan apa yang harus diukur

Dalam hal ini yang yang diteliti adalah:

a. Jumlah pelanggaran yang terjadi pada masa kampanye Pilwakot 2015 di Bandar Lampung.

b. Standar yang digunakan sebagai tolak ukur dalam pengukuran keberhasilan strategi.

2. Melakukan pengukuran atas kinerja yang aktual

Dalam penelitian ini yang akan diteliti yaitu kesesuaian antara strategi yang telah dibuat oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dengan kegiatan yang dijalankan dalam upaya implementasi strategi tersebut.

### 3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang dibuat

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan perbandingan atas kinerja aktual (kegiatan yang telah dijalankan) oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dengan standar yang telah dibuat sebelumnya.

- b. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi yang digunakan oleh Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pilwakot 2015, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Dalam hal ini faktor yang berasal dari lingkungan internal menggunakan teori dari James D dalam Herujito (2011) yang meliputi *man*, *money*, dan *method*. Sedangkan untuk menganalisis faktor yang berasal dari lingkungan eksternal menggunakan teori dari Hubeis dan Najib (2014:34) yaitu faktor sosial.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian ini dilakukan agar peneliti dapat mengetahui bagaimana keadaan yang sebenarnya terhadap apa yang hendak diteliti. Adapun tempat yang menjadi lokasi penelitian yaitu Kota Bandar Lampung. Alasan peneliti memilih Kota Bandar Lampung sebagai tempat penelitian karena Kota Bandar Lampung merupakan Ibukota Provinsi Lampung yang memiliki permasalahan yang cukup kompleks. Selain itu, Kota Bandar Lampung merupakan salah satu kota yang ikut serta melaksanakan pilkada serentak 2015.

Pemilihan Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung sebagai lokasi utama penelitian karena panwaslu merupakan salah satu penyelenggara pemilihan umum. Panwaslu Kota Bandar Lampung memiliki tanggung jawab terhadap situasi dan kondisi pada setiap tahapan pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Bandar Lampung termasuk juga pada tahap kampanye.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

#### **a. Teknik Wawancara**

Menurut Soehartono dalam Hikmat (2011:80), wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden oleh peneliti dan jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam. Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti sehingga peneliti dapat menghasilkan data yang lebih mendalam, terperinci, dan gambaran yang jelas untuk mengevaluasi strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Bandar Lampung 2015.

Tabel 3.1 Daftar Informan

| No. | Nama           | Informan                                   | Waktu                       |
|-----|----------------|--|-----------------------------|
| 1.  | Adek Asy'ari   | Ketua Panwaslu Kota Bandar Lampung 2015    | 5 Desember 2015             |
| 2.  | Nur Rakhman    | Divisi Pencegahan dan Hubungan Antar Warga | 19 Januari dan 2 Maret 2016 |
| 3.  | Vier Zain      | Divisi Organisasi dan Sumber Daya Manusia  | 5 Februari 2016             |
| 4.  | Ariyanto Yusuf | LO Pasangan Calon Nomor Urut 2             | 7 Maret 2016                |
| 5.  | Dendi          | LO Pasangan Calon Nomor Urut 1             | 16 Maret 2016               |
| 6.  | Jamal          | LO Pasangan Calon Nomor Urut 3             | 16 Maret 2016               |

*Sumber: Diolah oleh peneliti, 2016*

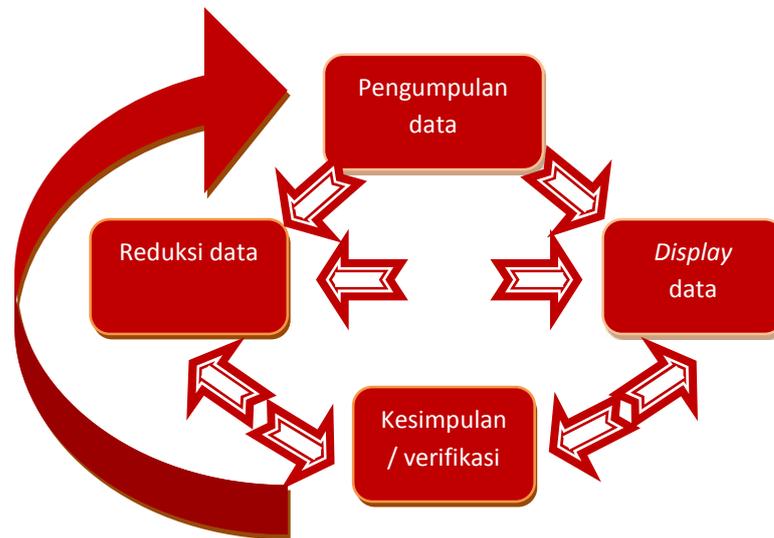
#### b. Teknik Dokumentasi

Metode pengumpulan data selanjutnya yakni studi dokumentasi. Metode ini menjelaskan bahwa peneliti dapat mengumpulkan data dengan cara melihat serta mempelajari data-data berupa dokumentasi dari organisasi terkait. Dalam metode ini, peneliti memperoleh informasi yang berhubungan dengan penelitian melalui berbagai dokumentasi yang dimiliki oleh Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung, yaitu berupa dokumen-dokumen berisikan data-data yang berhubungan dengan penelitian, surat-surat resmi, serta buku-buku panduan yang berkenaan dengan penelitian.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Pada dasarnya, semua teknik analisis data kualitatif adalah sama, yaitu melewati prosedur pengumpulan data, *input* data, analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi, dan diakhiri dengan penulisan hasil temuan dalam bentuk narasi. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah model Interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Herdiansyah (2012:164). Berikut

merupakan gambar tahapan-tahapan beserta alur teknik analisis data dengan model interaktif:



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman

*Sumber: Herdiansyah, Harif. 2012. Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial hal. 164*

Adapun penjelasan dari teknik analisis data model interaktif tersebut terdiri dari empat tahapan yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut:

#### a. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian dan bahkan di akhir penelitian. Idealnya, proses pengumpulan data sudah dilakukan ketika penelitian masih berupa konsep atau draft. Bahkan, menurut Creswell dalam Herdiansyah (2012:164) menyarankan bahwa peneliti kualitatif sebaiknya sudah berfikir dan melakukan analisis ketika penelitian kualitatif baru dimulai. Dalam pengumpulan data ini tidak ada waktu yang spesifik dan khusus yang disediakan untuk proses pengumpulan data, karena sepanjang penelitian berlangsung, sepanjang itu pula proses pengumpulan data dilakukan.

Sebagai langkah awal proses pembuatan draft, sedikit-demi sedikit peneliti sudah melakukan pengumpulan data yang diperlukan. Dimana peneliti sudah melakukan studi pra-riset ke Kantor Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung yang berfungsi untuk verifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti benar-benar ada.

#### b. Reduksi Data

Herdiansyah (2012:165) menjelaskan inti dari reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis. Hasil wawancara, hasil observasi, hasil studi dokumentasi diubah menjadi bentuk tulisan (*script*) sesuai dengan formatnya masing-masing. Peneliti akan membuat reduksi data dengan cara membuat abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian dan membuang kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan inti kalimatnya saja, namun tetap sesuai dengan yang disampaikan oleh informan. Kemudian abstraksi tersebut disatukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari objek penelitian.

#### c. Display Data

*Display* data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas (yang sudah disusun alurnya dalam tabel akumulasi tema) ke dalam suatu matriks kategorisasi sesuai tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut ke dalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan memberikan

kode (*coding*) dari subtema sesuai dengan verbatim wawancara yang sebelumnya telah dilakukan. Data-data dari Panwaslu Kota Bandar Lampung yang telah direduksi kemudian akan diolah menjadi teks naratif yang telah tersusun rapih agar memudahkan dalam proses penarikan kesimpulan.

#### d. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan/verifikasi merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif. Kesimpulan pada penelitian kualitatif ini menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan dan mengungkap “*what*” dan “*how*” dari temuan penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, nantinya peneliti akan mengungkapkan sebuah kesimpulan mengenai strategi Panwaslu Kota Bandar Lampung, faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi strategi, serta evaluasi strategi yang digunakan tersebut.

### 3.6 Teknik Keabsahan Data

Emzir (2011:78), memberikan pengertian luas pada teknik keabsahan data yaitu merujuk pada masalah kualitas data dan ketepatan metode yang digunakan untuk melaksanakan proyek penelitian. Kualitas data dan ketepatan metode yang digunakan untuk melaksanakan penelitian sangat penting khususnya dalam penelitian ilmu-ilmu sosial karena pendekatan filosofis dan metodologis yang berbeda terhadap studi aktivitas manusia.

Lincoln dan Guba dalam Emzir (2011:79), mengusulkan empat kriteria untuk menilai kualitas penelitian kualitatif, yakni sebagai berikut:

a. Kredibilitas (*Credibility*)

Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif adalah kredibel atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penelitian tersebut. Karena dari perspektif ini tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan. Partisipan adalah salah satu-satunya orang yang dapat menilai secara sah kredibilitas hasil penelitian tersebut. Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi perpanjangan pengamatan, ketekunan penelitian, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *memberchecking*.

Menurut Emzir (2011:82) ada tiga bentuk yang biasa digunakan oleh peneliti kualitatif:

1. *Triangulation*, adalah proses penguatan bukti dari individu-individu yang berbeda (misalnya, seorang kepala sekolah dan seorang siswa), jenis data (misalnya, catatan lapangan observasi dan wawancara) dalam deskripsi dan tema-tema dalam penelitian kualitatif. Peneliti menguji setiap sumber informasi dan bukti-bukti temuan untuk mendukung sebuah tema. Hal ini menjamin bahwa studi akan menjadi akurat karena informasi berasal dari berbagai sumber informasi, individu, atau proses. Dalam cara ini, peneliti terdorong untuk mengembangkan suatu laporan yang akurat dan kredibel. Dengan menggunakan cara triangulasi, peneliti nantinya akan meminta data atau informasi tidak hanya dari satu informan melainkan beberapa informan yang terdiri dari Ketua Panwaslu Kota Bandar Lampung, dua anggota Panwaslu Kota Bandar Lampung, dan beberapa Panitia Pengawas

Pemilu Kecamatan yang terdapat di Kota Bandar Lampung serta membandingkan dengan data yang berupa dokumentasi.

2. *Member Checking*, adalah suatu proses dimana peneliti menanyakan pada seseorang atau lebih partisipan dalam studi untuk mengecek keakuratan dan keterangan tersebut. Pengecekan ini melibatkan pengambilan temuan kembali kepada partisipan dan menanyakan kepada mereka (secara tertulis atau lisan) tentang akurasi dari laporan tersebut. Adapun partisipan dalam penelitian ini yaitu Ketua Panwaslu Kota Bandar Lampung.
3. *Auditing*, adalah dimana peneliti hadir atau absen pelayanan dari seorang individu dari luar studi untuk mereview berbagai aspek penelitian. Proses *auditing* akan mereview proyek dan menulis atau mengomunikasikan suatu evaluasi tentang studi. Audit ini mungkin muncul selama dan pada kesimpulan dari sebuah studi.

b. Transferabilitas (*Transferrability*)

Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer kepada konteks atau setting yang lain. Dari sebuah perspektif kualitatif transferabilitas adalah tanggung jawab seseorang dalam melakukan generalisasi. Peneliti kualitatif dapat meningkatkan tranferabilitas dengan melakukan suatu pekerjaan mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi-asumsi yang menjadi sentral pada penelitian tersebut. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian ini untuk selanjutnya dapat diterapkan, maka pembuatan laporan ini akan dibuat secara rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

c. Dependabilitas (*Dependabilitas*)

Ide dependabilitas menekankan perlunya peneliti untuk memperhitungkan konteks yang berubah-ubah dalam penelitian yang dilakukan. Penelitian bertanggung jawab menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi dalam seting dan bagaimana perubahan-perubahan tersebut dapat mempengaruhi cara pendekatan penelitian dalam studi tersebut.

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Kriteria konfirmabilitas atau objektivitas menurut Emzir (2011:81), adalah merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian dapat dikonfirmasi oleh orang lain. Setelah melakukan penelitian, seseorang dapat melakukan audit data yang menguji pengumpulan data dan prosedur analisis dan membuat penilaian tentang kemungkinan distorsi dan bias.

## **BAB IV GAMBARAN UMUM**

### **4.1 Profil Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) Kota Bandar Lampung**

Panitia Pengawas Pemilihan Umum (Panwaslu) adalah panitia yang dibentuk oleh Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi yang bertugas mengawasi penyelenggaraan Pemilu di wilayah kabupaten/kota. Panwaslu Kota Bandar Lampung dibentuk pada 17 April 2015 dan dibubarkan pada 30 April 2016. Hal tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Nomor: 02/SK/Bawaslu-LPG/IV/2015 Tentang Penetapan Anggota Panitia Pengawas Pemilihan Kabupaten/Kota Provinsi Lampung.

#### **4.1.1 Visi dan Misi**

Adapun visi dari Panwaslu Kota Bandar Lampung 2015 yaitu terwujudnya Panwaslu sebagai lembaga pegawai terpercaya dalam penyelenggaraan Pemilu yang demokratis, bermartabat, dan berkualitas. Dari misi tersebut kemudian lahirlah beberapa visi yaitu sebagai berikut:

- a. Membangun aparatur dan kelembagaan pengawas pemilu yang kuat, mandiri dan solid.
- b. Mengembangkan pola dan metode pengawasan yang efektif dan efisien.

- c. Memperkuat sistem kontrol nasional dalam satu manajemen pengawasan yang terstruktur, sistematis, dan integratif berbasis teknologi.
- d. Meningkatkan keterlibatan masyarakat dan peserta pemilu, serta meningkatkan sinergi kelembagaan dalam pengawasan pemilu partisipatif.
- e. Meningkatkan kepercayaan publik atas kualitas kinerja pengawasan berupa pencegahan dan penindakan, serta penyelesaian sengketa secara cepat, akurat dan transparan.

#### **4.1.2 Tugas, Wewenang dan Kewajiban Panwaslu**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 pemilihan gubernur dan wakil gubernur, bupati dan wakil bupati serta walikota dan wakil walikota, adapun tugas, wewenang dan kewajiban Panwaslu adalah sebagai berikut:

Tugas pengawas pemilu yaitu sebagai berikut :

- a. Mengawasi tahapan penyelenggaraan pemilihan yang meliputi:
  - 1. pemutakhiran data pemilih berdasarkan data kependudukan dan penetapan Daftar Pemilih Sementara (DPS) dan Daftar Pemilih Tetap (DPT);
  - 2. pencalonan yang berkaitan dengan persyaratan dan tata cara pencalonan;
  - 3. proses dan penetapan calon;
  - 4. pelaksanaan kampanye;
  - 5. perlengkapan pemilihan dan pendistribusiannya;
  - 6. pelaksanaan pemungutan suara dan penghitungan suara hasil Pemilihan;
  - 7. mengendalikan pengawasan seluruh proses penghitungan suara;
  - 8. penyampaian surat suara dari tingkat TPS sampai ke PPK;

9. proses rekapitulasi suara yang dilakukan oleh KPU provinsi, kabupaten, dan kota dari seluruh kecamatan; dan
  10. pelaksanaan penghitungan dan pemungutan suara ulang, Pemilihan lanjutan, dan Pemilihan susulan.
- b. Menerima laporan dugaan pelanggaran terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan mengenai Pemilihan;
  - c. Menyelesaikan temuan dan laporan sengketa penyelenggaraan Pemilihan yang tidak mengandung unsur tindak pidana;
  - d. Menyampaikan temuan dan laporan kepada KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota untuk ditindaklanjuti;
  - e. Meneruskan temuan dan laporan yang bukan menjadi kewenangannya kepada instansi yang berwenang;
  - f. Menyampaikan laporan kepada Bawaslu sebagai dasar untuk mengeluarkan rekomendasi Bawaslu yang berkaitan dengan adanya dugaan tindakan yang mengakibatkan terganggunya tahapan penyelenggaraan pemilihan oleh penyelenggara di provinsi, kabupaten, dan kota;
  - g. Mengawasi pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi Bawaslu tentang pengenaan sanksi kepada anggota KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota, sekretaris dan pegawai sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota yang terbukti melakukan melakukan tindakan yang mengakibatkan terganggunya tahapan penyelenggaraan pemilihan yang sedang berlangsung;
  - h. Mengawasi pelaksanaan sosialisasi penyelenggaraan pemilihan; dan
  - i. Melaksanakan tugas dan wewenang lain yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan.

Wewenang pengawas pemilu yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan rekomendasi kepada KPU dan KPU Provinsi untuk menonaktifkan sementara dan/atau mengenakan sanksi administratif atas pelanggaran.
2. Memberikan rekomendasi kepada yang berwenang atas temuan dan laporan terhadap tindakan yang mengandung unsur tindak pidana pemilihan.

Kewajiban pengawas pemilu sebagai berikut:

1. Bersikap tidak diskriminatif dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.
2. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Panwas pada tingkatan di bawahnya.
3. Menerima dan menindaklanjuti laporan yang berkaitan dengan dugaan adanya pelanggaran terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan mengenai Pemilihan.
4. Menyampaikan laporan hasil pengawasan kepada Bawaslu sesuai dengan tahapan Pemilihan secara periodik dan/atau berdasarkan kebutuhan.
5. Menyampaikan temuan dan laporan kepada Bawaslu berkaitan dengan adanya dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh KPU Provinsi atau KPU Kabupaten/Kota yang mengakibatkan terganggunya penyelenggaraan tahapan Pemilihan.
6. Melaksanakan kewajiban lain yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan.

#### **4.1.3 Pembagian Kerja dan Struktur Organisasi**

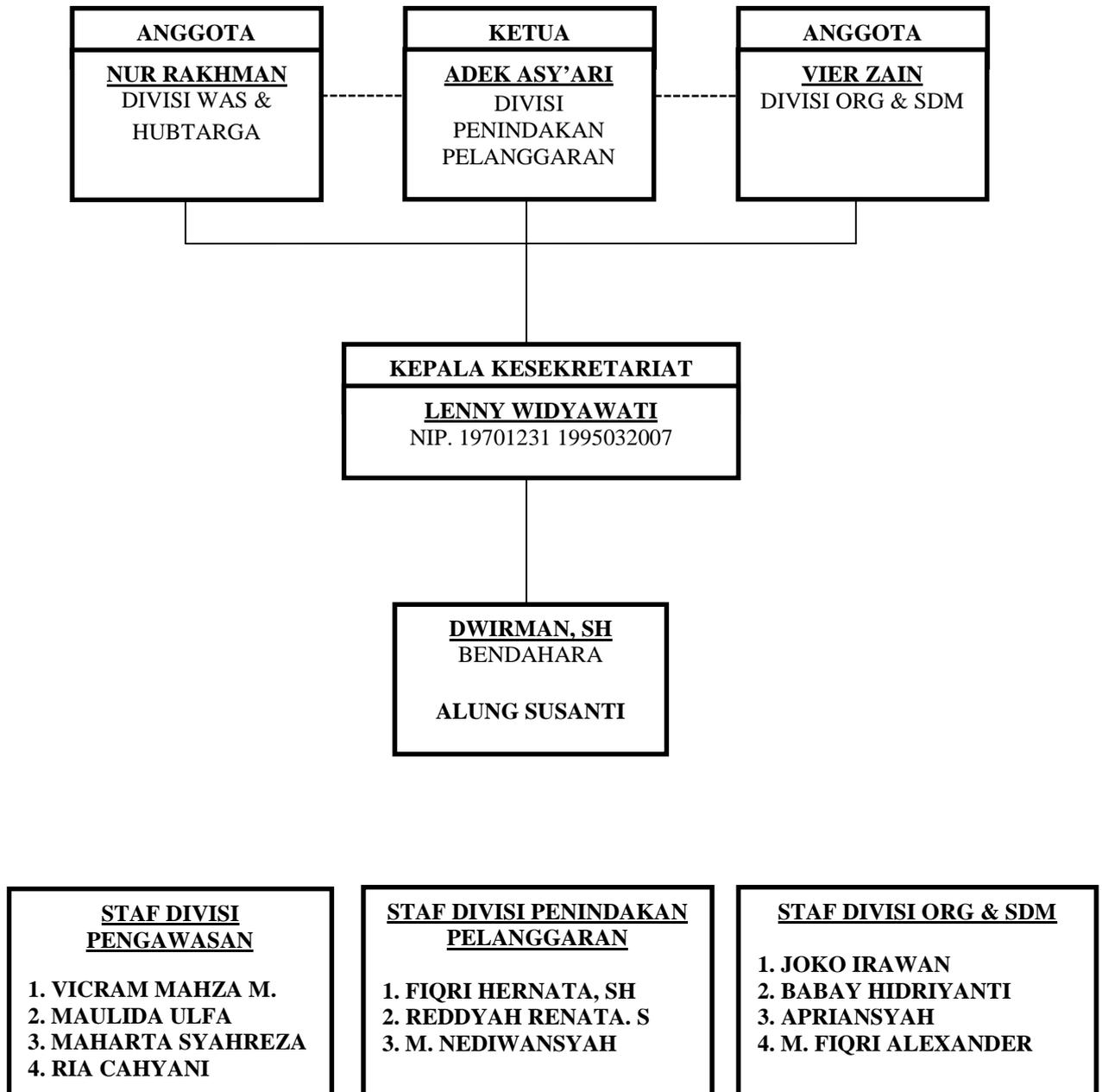
Panwaslu Kabupaten/Kota mendistribusikan pelaksanaan tugas, wewenang serta kewajiban kepada masing-masing anggota berdasarkan fungsi dan/atau wilayah kerja. Pembagian berdasarkan fungsi tersebut dibagi dalam tiga divisi yaitu:

- a. Divisi Pencegahan dan Hubungan antar Lembaga, memiliki fungsi:
  1. pengawasan terhadap pemilu di tingkat kabupaten/kota;
  2. pengadministrasian hasil pengawasan;
  3. hubungan masyarakat;
  4. kerjasama antar lembaga;
  5. sosialisasi pengawasan pemilu; dan
  6. penyiapan Laporan Tahapan dan Laporan Akhir Divisi Pencegahan dan Hubungan antar Lembaga.
- b. Divisi Penindakan Pelanggaran, memiliki fungsi:
  1. penerimaan laporan dugaan pelanggaran;
  2. pengkajian dan tindak lanjut laporan dan/atau temuan pelanggaran;
  3. pengawasan atas tindak lanjut laporan atau temuan;
  4. penyelesaian sengketa pemilu; dan
  5. penyiapan Laporan Tahapan dan Laporan Akhir Divisi Penindakan Pelanggaran.
- c. Divisi Organisasi dan SDM, memiliki fungsi:
  1. pembentukan Panwaslu Kecamatan;
  2. pendidikan dan pelatihan bagi Panwaslu Kecamatan;
  3. pembinaan Panwaslu Kecamatan;
  4. penyiapan laporan kegiatan Divisi Organisasi dan SDM; dan

5. penyampaian Laporan Hasil Pengawasan Tahapan dan Laporan Akhir Panwaslu Kabupaten/Kota kepada Bawaslu Provinsi.

Adapun struktur anggota Panwaslu Kota Bandar Lampung yaitu sebagai berikut:

**Struktur Organisasi  
Panitia Pengawas Pemilihan  
Kota Bandar Lampung**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Panwaslu Kota Bandar Lampung

*Sumber: Dokumen Panwaslu Kota Bandar Lampung 2015*

#### **4.2 Jumlah Pemilih Tetap Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Bandar Lampung 2015**

Kota Bandar Lampung merupakan salah satu kota yang ikut meramaikan penyelenggaraan Pilkada Serentak 2015. Secara demografis, penduduk Kota Bandar Lampung kurang lebih 1.167.101 jiwa, dengan kepadatan penduduk kurang lebih 5.450 jiwa/km. Pada tahun 2015, tercatat bahwa Kota Bandar Lampung terdiri atas 20 kecamatan dan 126 kelurahan akibat pemekaran yang telah ditetapkan dalam Perda Kota Bandar Lampung Nomor 12 Tahun 2012 tentang pembentukan, penghapusan dan penggabungan kelurahan dan kecamatan. Kecamatan tersebut yaitu Bumi Waras, Enggal, Kedamaian, Kedaton, Kemiling, Labuhan Ratu, Langkapura, Panjang, Rajabasa, Sukabumi, Sukarame, Tanjung Senang, Tanjung Karang Barat, Tanjung Karang Pusat, Tanjung Karang Timur, Teluk Betung Barat, Teluk Betung Selatan, Teluk Betung Timur, Teluk Betung Utara, dan Way Halim. Dari 20 kecamatan tersebut, terdapat pemilih tetap yang berjumlah 60.858 jiwa. Adapun rincian jumlah tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Jumlah Pemilih Tetap Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Bandar Lampung 2015

| No. | Kecamatan            | Jumlah (Jiwa) |
|-----|----------------------|---------------|
| 1.  | Bumi Waras           | 2.047         |
| 2.  | Enggal               | 3.258         |
| 3.  | Kedamaian            | 4.736         |
| 4.  | Kedaton              | 2.997         |
| 5.  | Kemiling             | 3.565         |
| 6.  | Labuhan Ratu         | 2.809         |
| 7.  | Langkapura           | 2.483         |
| 8.  | Panjang              | 4.315         |
| 9.  | Rajabasa             | 2.805         |
| 10. | Sukabumi             | 3.085         |
| 11. | Sukarame             | 3.218         |
| 12. | Tanjung Senang       | 2.309         |
| 13. | Tanjung Karang Barat | 3.268         |
| 14. | Tanjung Karang Pusat | 3.122         |
| 15. | Tanjung Karang Timur | 2.501         |
| 16. | Teluk Betung Barat   | 2.570         |
| 17. | Teluk Betung Selatan | 2.727         |
| 18. | Teluk Betung Timur   | 2.614         |
| 19. | Teluk Betung Utara   | 3.461         |
| 20. | Way Halim            | 2.968         |
|     | <b>Total</b>         | <b>60.858</b> |

*Sumber: Diolah oleh peneliti 2016*

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

**6.1.1** Strategi yang digunakan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam upaya pencegahan pelanggaran pada masa kampanye Pilwakot 2015 yaitu bimbingan teknis kepada panwas kecamatan dan kelurahan, himbauan kepada *stakeholder*, kerjasama dengan pihak kepolisian, kerjasama dengan Satpol PP, koordinasi dan komunikasi dengan tim sukses masing-masing pasangan calon, kerjasama dengan media, sosialisasi dengan pemilih pemula dan menindaklanjuti laporan/temuan dugaan pelanggaran. Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang dilakukan oleh Panwaslu Kota Bandar Lampung tidak berjalan maksimal. Masih terdapat beberapa pelanggaran yang terjadi pada masa kampanye Pilwakot 2015. Hal tersebut diakibatkan karena tidak terdapatnya standar atau indikator keberhasilan sebagai tolak ukur yang bersifat spesifik sehingga strategi hanya berjalan tanpa pencapaian yang jelas.

**6.1.2** Panwaslu Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan strategi pencegahan pelanggaran masa kampanye Pilwakot 2015 memiliki faktor pendukung dan

penghambat yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung. Faktor pendukung internal yaitu meliputi sumber daya manusia yang memadai dan pembagian tugas yang jelas. Kemudian faktor pendukung eksternal meliputi kelompok masyarakat yang memiliki kepentingan dan kepedulian, akademisi, serta masing-masing tim sukses yang saling mengawasi.
- b. Faktor penghambat. Faktor penghambat yang berasal dari lingkungan internal yaitu terkait dengan regulasi atau aturan tentang sanksi *money politic*. Selain itu dalam hal komunikasi dan penindaklanjutan laporan dugaan pelanggaran, Panwaslu Kota Bandar Lampung seolah berpihak kepada salah satu pasangan calon sehingga terkesan diskriminatif dan tidak netral. Sedangkan faktor penghambat yang berasal dari lingkungan eksternal yaitu ketidakpedulian masyarakat terhadap proses-proses tahapan Pilwakot.

## 6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada Panwaslu Kota Bandar Lampung yaitu sebagai berikut:

- a. Panwaslu seharusnya membuat standar atau indikator keberhasilan yang bersifat spesifik. Apabila terdapat lebih dari satu strategi, standar keberhasilan dibuat pada masing-masing strategi sehingga pengukuran dapat dilakukan dengan mudah dan tingkat pencapaian dapat terlihat jelas.
- b. Panwaslu sebaiknya melakukan kegiatan sosialisasi yang lebih sering (*intens*) baik kepada sesama penyelenggara, peserta maupun pemilih, agar hal-hal yang berkaitan dengan pilkada, termasuk pencegahan pelanggaran sehingga dapat dipahami oleh berbagai pihak, serta untuk menjaga eksistensi panwaslu di kalangan masyarakat umum.
- c. Panwaslu harus berani mengusulkan perubahan regulasi mengenai sanksi atas tindakan *money politic*. Pengusulan dapat dilakukan melalui dialog dengan Bawaslu Provinsi.
- d. Panwaslu harus meningkatkan sikap integritas dan netral. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara seleksi yang ketat untuk menjadi anggota panwaslu dan pengadaan pelatihan untuk menumbuhkan jiwa integritas dan sikap yang netral, sehingga tidak ada lagi indikasi terhadap sikap panwas yang memihak kepada salah satu pasangan calon.

- e. Panwaslu seharusnya dapat bekerja lebih aktif dengan cara tidak hanya menunggu laporan dugaan pelanggaran, melainkan mereka harus mencari (jemput bola) dan aktif mengawasi.
- f. Calon pasangan beserta tim sebaiknya lebih memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tidak hanya menunggu penjelasan atau sosialisasi dari pihak penyelenggara, melainkan harus memahami secara mandiri.
- g. Masyarakat Kota Bandar Lampung seharusnya sadar akan pentingnya proses pemilihan walikota dan wakil walikota. Pemilihan ini akan menentukan pemimpin selama 5 tahun ke depan sehingga masyarakat diharapkan untuk aktif dan peduli terhadap segala proses pada tahapan pemilihan umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma dan Hurriyati. 2008. *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Amir, Taufiq M. 2011. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Amirullah dan Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cangara, Hafied. 2009. *Komunikasi Politik: Konsep, Teori, dan Strategi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- David, Fred R. 2005. *Strategic Management Concepts and Case Tenth Edition*. America: Pearson Prentice Hall.
- . 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Heene, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Jakarta: Refika Aditama.
- Herdiansyah, Harif. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hikmat, Mahi M. 2011. *Metode Penelitian dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*. Bandung: Graha Ilmu.
- Hubeis, Musa, dan Muhammad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Jakarta Timur: Dunia Cerdas.

- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Startegik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Salusu, J. 2008. *Pengambilan Keputusan Stratejik, Organisasi Publik dan Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Siswanto. 2002. *Strategi Manajemen Pemasaran, Seri Manajemen Nomor 6*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik Edisi Keenam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- . 2007. *Manajemen Stratejik Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- . 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Venus, Antar. 2004. *Manajemen Kampanye*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wheelen, Thomas L dan Hunger, J. Davis. 2004. *Strategic Mngement and Bussiness, 9<sup>th</sup> edition*: Pearson Prentice Hall.
- Winardi. 2003. *Entrepreneur dan Entrepreneurship, Cetakan Kedua*. Jakarta: CV Kencana.
- Wirawan. 2011. *Evaluasi, Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yulianti, Devi. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara VII Lampung*. Jurnal Sosiologi, Vol. 16, Nomor 2.

### **Dokumen dan Sumber Lain**

- Peraturan Komisi Pemilihan Umum (PKPU) Nomor 2 Tahun 2015 tentang Tahapan Program dan Jadwal Penyelenggaraan Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati serta Walikota dan Wakil Walikota.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum (PKPU) Nomor 7 Tahun 2015 tentang Kampanye Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati dan/atau Walikota dan Wakil Walikota.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati serta Walikota dan Wakil Walikota.
- Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Perbawaslu) Nomor 8 Tahun 2015 tentang Penyelesaian Sengketa Antarpeserta Pemilu.

Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Perbawaslu) Nomor 10 Tahun 2015 tentang Pengawasan Kampanye Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati dan/atau Walikota dan Wakil Walikota.

Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Perbawaslu) Nomor 11 Tahun 2015 tentang Pengawasan Dana Kampanye Pemilihan.

Herujito, Yayat M. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo. (<https://books.google.co.id>) diakses pada 14 Januari 2016 pukul 20.00 WIB.

<http://berita-lampung.blogspot.co.id/2010/06/pilkada-lampung-mulai-diwarnai.html> diakses pada 8 September 2015 pukul 01:34 WIB.

<http://www.tribunnews.com/election/2010/06/29/awas-kampanye-hitam-jelang-pilihan> diakses pada 8 September 2015 pukul 01:37 WIB.

<http://www.tribunnews.com/election/2010/07/26/saksi-akui-pernah-ada-sumpah-baiat-dukung-herman-m> diakses pada 8 September 2015 pukul 01:45 WIB.

<http://cnnindonesia.com/politik/20151206192806/kpu-100-juta-pemilih-ikuti-pilkada-serentak-di-32-provinsi> diakses pada 20 Desember 2015 pukul 07:15 WIB.

<http://www.lampost.co/berita/panwaslu-bandar-lampung-gelar-dialog-pemilukada> diakses pada 4 April 2016 pukul 22.30 WIB.

<http://www.lampung-news.com/article/BandarLampung> diakses pada 4 April 2016 pukul 22.35 WIB.