

# DAFTAR ISI

**Pengantar Redaksi — 3**

**Resilient in A Feminine Face**

*Bevaola Kusumasari — 5*

**Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik**

*Kristian Widya Wicaksono — 17*

**Implementasi Program Jaminan Pendidikan Daerah di Kota Yogyakarta**

*Fajar Sidik — 27*

**Efektivitas Hubungan Kerja Komisioner dengan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur**

*Febriyana Tri Achyani, Frans Gana, dan Petrus Kase — 43*

**Implementasi Kebijakan Penataan Ruang Terbuka Hijau Kawasan Perumahan Kota Banjarbaru**

*Rina Setyati dan Warsito Utomo — 59*

**Analisis Kebijakan dan Efektivitas Organisasi**

*Amir Syarifudin Kiwang, David B. W. Pandie, dan Frans Gana — 71*

**Indeks — 83**

**Panduan untuk Penulis — 85**



## **Efektivitas Hubungan Kerja Komisioner dengan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur**

**Febriyana Tri Achyani, Frans Gana, dan Petrus Kase**  
**Program Magister Ilmu Administrasi Publik**  
**Universitas Nusa Cendana, Kupang**  
nadj\_kpg@yahoo.com

### **Abstrak:**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas hubungan kerja Komisioner dengan Sekretariat Komite Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) dalam pelaksanaan tugas organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus instrumental dan prosedur pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan studi dokumen. Validasi data dengan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas hubungan kerja sekretariat dan komisioner dalam penyelenggaraan kegiatan baik pada tahapan penyelenggaraan pemilu maupun kegiatan-kegiatan pascapemilu belum sepenuhnya mempedomani hubungan kerja sebagaimana diatur dalam regulasi. Penyebabnya beragam, di antaranya kualitas sumber daya manusia Sekretariat yang masih membutuhkan peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan yang intens. Selain itu, sarana hubungan kerja seperti kebijakan yang merupakan kewenangan KPU dan implementasinya yang menjadi kewenangan sekretariat belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan mekanisme hubungan kerja yang diatur dalam tata kerja. Prosedur dan tata kerja belum optimal dilakukan, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pun menjadikan orientasi pelaksanaan tugas cenderung mengutamakan hasil daripada proses.*

*Kata kunci: efektivitas, hubungan kerja, sarana, sumber daya manusia*

### **Abstract:**

*This study aims to identify and describe the factors that influence the effectiveness of work relationships between the commissioners and members of the secretariat of Commission of Election in East Nusa Tenggara Province. This study used qualitative methods using the instrumental case study. Data collection procedures used are in-depth interviews and document study. Data validation used is source triangulation techniques. The results of this study showed that the effectiveness of work relationships between Secretariat and commissioners in conducting activities both at the stage of elections and post-election activities have not been fully guided by the employment relationship as set out in the regulation. The causes vary, including the quality of secretariat's human resources that still need improvement through intense training and education. In addition, the work relationship as a policy tool which is the commission's authority and its implementation under the authority of the secretariat has not been fully run based on work relationship mechanism set out in the work procedures. The procedures is not optimal and a lack of standard operating procedures make the implementation of task orientation tends to favor results rather than process.*

*Keywords: effectiveness, facilities, human resources, work relationship*

## I. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemilihan umum secara berkala merupakan suatu kebutuhan mutlak sebagai sarana demokrasi yang menjadikan kedaulatan rakyat sebagai inti dalam kehidupan bernegara. Proses kedaulatan rakyat yang diawali dengan Pemilihan Umum, dimaksudkan untuk menentukan asas legalitas, asas legitimasi, dan asas kredibilitas bagi suatu pemerintahan yang didukung oleh rakyat. Pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat akan melahirkan penyelenggara pemerintahan yang demokratis. Agar pemilihan umum dapat terwujud sebagaimana yang diharapkan maka perlu ada organisasi yang secara langsung mengelola dan mengatur penyelenggaraan pemilihan umum. Komisi Pemilihan Umum (KPU) adalah lembaga penyelenggara pemilihan umum yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 22 E. Lembaga ini mempunyai tugas, wewenang, dan kewajiban menyelenggarakan Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD, dan DPRD, Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden, serta Pemilihan Umum Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.

Penjabaran secara lebih jelas mengenai tugas, fungsi, dan wewenang Komisi Pemilihan Umum selaku penyelenggara Pemilihan Umum diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum dan yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang penyelenggara Pemilihan Umum.

KPU Provinsi merupakan lembaga penyelenggara pemilihan umum yang berada pada lini tengah yang menjembatani dua penyelenggara yakni KPU di tingkat Pusat dan KPU Kabupaten/Kota. Keberadaannya pada lini tengah memberi suatu peran dan tanggung jawab yang sangat strategis bagi KPU Provinsi dalam pelaksanaan tugas sehingga fungsi koordinasi dan hubungan kerja sangat diperlukan dalam pengelolaan tugas dan fungsi selaku penyelenggara Pemilihan Umum.

Tugas, tanggung jawab, dan kewenangan yang melekat pada lembaga KPU senantiasa bersinggungan dengan hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tugas. Penyelenggaraan pemilihan umum sejak tahun 2004 yang dikelola oleh KPU yang independen telah menghasilkan *output* dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Perjalanan kegiatan pemilu dari waktu ke waktu senantiasa dituntut untuk dikelola secara profesional.

KPU merupakan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat dua unsur yakni komisioner dan personil sekretariat yang memiliki fungsi masing-masing. Secara normatif, hubungan kerja anggota KPU dan Sekretariat telah diatur dalam Keppres Nomor 54 Tahun 2003 tentang Pola Organisasi dan Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum dan dijabarkan lagi melalui Peraturan KPU Nomor 05 Tahun 2008 tentang Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota, yang mengatur hubungan kerja antara KPU dengan Sekretariat di bidang kesekretariatan yang meliputi: (1) Bidang Pengelolaan Program dan Anggaran Pemilu; (2) Bidang Kepegawaian; (3) Bidang Perlengkapan dan Distribusi Barang Keperluan Pemilu; (4) Bidang Pengelolaan Keuangan; (5) Bidang Hukum; (6) Bidang Hubungan dan Partisipasi Masyarakat; (7) Bidang Kerja Sama Antarlembaga.

Tujuan dari pengaturan melalui tata kerja ini adalah agar KPU (komisioner) dan Sekretariat memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam mengimplementasikan pelaksanaan kegiatan dari semua bidang hubungan kerja yang telah ditetapkan. Dalam pengaturan hubungan kerja KPU dan Sekretariat pada masing-masing bidang tersebut di atas, KPU memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan sedangkan sekretariat melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan tersebut dan dipertanggungjawabkan kembali ke KPU melalui rapat pleno sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi.

Hubungan kerja antara Komisioner dengan Sekretariat KPU dipandang perlu untuk dilakukan secara intens dan memadai mengingat

lembaga KPU yang terdiri atas dua unsur yakni anggota KPU yang berasal dari kalangan independen serta unsur sekretariat yang adalah birokrat berasal dari pegawai negeri sipil (PNS), dengan perbedaan latar belakang ini dapat menyebabkan perbedaan interpretasi terhadap tugas dan kewenangan yang berdampak pula terhadap terganggunya hubungan kerja secara kelembagaan.

Kinerja KPU Provinsi sangat ditentukan pula oleh mutu sumber daya manusia dan kerja Sekretariat, maka unsur Sekretariat yang ditempatkan sebagai unsur pendukung perlu ditata baik dari sisi personil maupun kelembagaannya. Permasalahan yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan di antaranya dinamika kelembagaan yang terkadang berjalan begitu cepat pada masa penyelenggaraan pemilihan umum, dengan jadwal yang telah diatur untuk pengelolaan kegiatan sehingga membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang handal terkadang tidak berjalan seiring dengan dukungan yang diberikan oleh Sekretariat karena keterbatasan-keterbatasan sumber daya.

Perbedaan latar belakang anggota KPU yang direkrut secara terbuka tersebut dapat menimbulkan dampak yang positif maupun negatif. Dampak positifnya adalah kemungkinan mereka dapat saling melengkapi dalam melakukan pekerjaan sehingga saling mengisi, tetapi di sisi lain juga dapat menimbulkan dampak negatif apabila mereka tidak saling menyesuaikan diri, membawa egoisme masing-masing sehingga tidak tercapai kekompakan dalam bekerja, sedangkan mereka bersifat kolektif kolegial.

Sedangkan sekretariat KPU yang merupakan PNS memiliki fungsi untuk membantu dan memfasilitasi KPU dalam pelaksanaan tugas-tugas penyelenggaraan pemilihan umum. Berhubung usia institusi KPU ini masih sangat muda, maka PNS yang bekerja pada KPU Provinsi maupun Kabupaten/Kota merupakan pegawai yang diperbantukan dari pemerintah daerah. Dalam hal ini, sewaktu-waktu institusi asal dapat menarik kembali sehingga menjadi suatu persoalan tersendiri karena dapat menjadikan loyalitas ganda bagi aparat yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tantangan internal yang ada dalam lembaga penyelenggara pemilu ini sangat besar. Tantangan pertama adalah bagaimana mensinergikan antara anggota KPU yang berbeda latar belakang, kedua mensinergikan antara anggota KPU dengan Sekretariat, dan ketiga adalah mensinergikan seluruh kekuatan dalam lembaga untuk mencapai hasil maksimal dalam pelaksanaan tugas kelembagaan.

Fenomena hubungan kerja pada KPU Provinsi NTT yang berlangsung sejak berdirinya lembaga ini pada tahun 2003 hingga 2014 banyak diwarnai dengan persoalan seperti yang digambarkan di atas, di antaranya:

- a. Pergantian Sekretaris KPU Provinsi NTT Tahun 2003, dengan alasan Sekretaris KPU Provinsi saat itu kurang bekerja sama dengan Komisioner, serta belum adanya pengaturan tentang tata kerja dan pengaturan kewenangan antara KPU dan Sekretariat sehingga KPU merasa lebih berwenang di KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur;
- b. Sebagian besar personil Sekretariat KPU Provinsi NTT yang sejak tahun 2003 hingga saat ini masih diperbantukan dari pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan status pegawai daerah yang mengabdikan di lembaga vertikal berakibat sewaktu-waktu dapat ditarik ke instansi asalnya, sehingga memengaruhi pula dukungan teknis dan administratif dari Sekretariat terhadap KPU Provinsi;
- c. Personil sekretariat KPU Provinsi NTT yang belum terspesialisasi sesuai kebutuhan lembaga KPU, sering dihadapi dengan tuntutan pelaksanaan tugas dari KPU Provinsi yang cenderung menuntut kecepatan, ketepatan namun tidak dibaringi dengan dukungan yang memadai dari sekretariat;
- d. Pengelolaan hubungan kerja dengan berpedoman pada petunjuk tata kerja dalam penerapannya di KPU Provinsi NTT belum optimal dilakukan.

Hal-hal yang dapat diidentifikasi sebagai faktor internal organisasi yang berpengaruh terhadap hubungan kerja di antaranya adalah (Nadaek, 2001):

- a. Pola kepemimpinan KPU dalam pelaksanaan tugas;
- b. Tata Kerja yang ditetapkan dalam pelaksanaan tugas-tugas KPU dan Sekretariat KPU;
- c. Bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan KPU dan Sekretariat;
- d. Struktur organisasi Sekretariat KPU;
- e. Pemahaman terhadap tugas dan fungsi KPU dan Sekretariat;
- f. Sarana hubungan kerja;
- g. Pola hubungan kerja;
- h. Sumber daya manusia pada Sekretariat KPU;
- i. Koordinasi antara KPU dengan Sekretariat;

Mengacu pada faktor internal organisasi yang dikemukakan di atas dan dengan adanya keterbatasan penulis, maka penulis perlu membatasi masalah yang akan diteliti pada tiga aspek yaitu: (1) Sumber daya manusia pada Sekretariat KPU; (2) Sarana hubungan kerja; (3) Pola hubungan kerja.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan masalah dalam penelitian ini. Pertama adalah penelitian Nadaek, (2001). Dalam penelitiannya tentang *Hubungan Kepemimpinan Anggota Komisi Pemilihan Umum dan Kinerja Aparat Terhadap Pelayanan Publik Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum*, dengan batasan masalah yang dikaji yakni kepemimpinan anggota KPU terhadap pelayanan publik dan kinerja aparat terhadap pelayanan publik menggunakan variabel kepemimpinan anggota KPU. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui dan memahami ada atau tidak ada hubungan kepemimpinan anggota KPU dengan pelayanan publik serta ada atau tidak ada hubungan kinerja aparat dengan pelayanan publik dengan meng-

gunakan metode kuantitatif, menemukan bahwa kepemimpinan KPU dan kinerja aparat Sekretariat mempunyai hubungan yang sangat lemah atau kurang signifikan terhadap pelayanan publik (Badan Litbang Depdagri, 2001)

Penelitian kedua oleh Mohammad Mulyadi (2009), tentang *Hubungan Kerja Antarunit pada Organisasi Sekretariat Daerah; Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang-Jawa Barat*, dengan masalah penelitiannya yakni sejauh mana hubungan kerja antarunit pada organisasi sekretariat daerah yang bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang hubungan kerja yang berlangsung dalam pengelolaan kegiatan di lingkungan sekretariat daerah dengan analisis metode kualitatif menemukan bahwa organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang membutuhkan penataan hubungan kerja agar dapat efektif. Makin kompleks sebuah organisasi seperti Sekretariat Daerah, maka makin besar kebutuhannya akan penataan hubungan kerja. Dalam melakukan hubungan kerja, Sekretariat Daerah menggunakan formalisasi sebagai sebuah standarisasi sehingga mendorong koordinasi.

Penelitian ketiga oleh Djoko Hariutomo (2006), tentang *Hubungan kerja dan Koordinasi antara Satreskrim dan Satintelkam dalam Pengungkapan Tindak Pidana pada Polres Jepara*, dengan masalah penelitiannya yakni bagaimana hubungan kerja antara Satreskrim dan Satintelkam dengan tujuan penelitiannya untuk memperoleh gambaran tentang hubungan kerja antarsatuan tugas di lingkungan Polres. Dengan analisis data menggunakan metode kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa hubungan kerja atau koordinasi antara Satreskrim dan Satintelkam dalam mengungkap tindak pidana pada Polres Jepara belum berjalan, karena petunjuk lapangan Kapolri Nomor 189 Tahun 1993 yang seharusnya menjadi landasan untuk melaksanakan hubungan kerja tidak dilaksanakan secara optimal. Hubungan kerja dilakukan atas perintah/kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan kesatuan.

Ketiga penelitian terdahulu di atas yang mengkaji hubungan kerja dalam lingkungan kerja atau organisasi memiliki perbedaan dengan

kajian yang penulis lakukan saat ini. Perbedaan terletak pada analisis terhadap faktor-faktor yang digunakan untuk mengetahui efektivitas hubungan kerja efektivitas komunikasi antarpribadi dan kelompok, sumber daya manusia, sarana hubungan kerja, dan pola hubungan kerja.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas hubungan kerja anggota KPU dan Sekretariat.

## II. TINJAUAN TEORI

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian tercapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Etzioni (1982: 54) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Komaruddin (1994: 294) juga mengungkapkan efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. The Liang Gie (2000: 24) juga mengemukakan efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Sedangkan menurut Gibson, *et. al.* (1996), efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan, dan pengembangan”.

Menurut pendapat Mahmudi dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (2005: 92), efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{OUTCOME}}{\text{OUTPUT}}$$

Gambar 1 Hubungan Efektivitas

Sumber: Mahmudi, 2005: 92

Efektivitas kemudian dapat dikatakan menggambarkan seluruh siklus input, proses, dan *output* yang mengacu pada hasil guna dari suatu organisasi, program, atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil-tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan sebanding dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dipandang dari sudut ilmu pemerintahan, efektivitas sangat penting karena hal merupakan salah satu kriteria yang harus diperhatikan dalam ilmu pemerintahan. Dalam kaitan ini, maka berikut dikemukakan beberapa pengertian efektivitas menurut pendapat ahli, yaitu: (1) Ndraha (2003: 239) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi merupakan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan(target); (2) Gibson, *et. al.* (1996: 28) mengemukakan bahwa efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, dan pengembangan; (3) Suit dan Almasdi (1996: 94) mengemukakan

bahwa efektivitas adalah ketepatan suatu tindakan atau kesempurnaan (jaminan) hasil suatu pekerjaan itu sendiri; (4) Handoko (1995: 7) mengatakan, efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Mengacu pada penjelasan di atas, maka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif perlu adanya harmonisasi kemampuan sumber daya dengan menggunakan sarana yang lain sehingga sasaran yang akan dicapai menjadi jelas. Pencapaian sasaran tersebut dapat dikatakan efektif apabila adanya keharmonisan.

Setiap pekerjaan pegawai dalam organisasi sangat menentukan bagi pencapaian hasil kegiatan seperti yang telah direncanakan terlebih dahulu. Untuk itu faktor efektivitasnya banyak memengaruhi kepada kemampuan aparatur dan organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Tingkat pencapaian tujuan aparatur dalam suatu organisasi dikatakan efektif apabila pencapaian itu sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil. Dengan demikian ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula.

Ukuran efektivitas ada bermacam-macam. Etzioni dalam Wijaya (1989: 227) mengatakan bahwa efektivitas diukur dari (a) adaptasi; (b) integrasi; (c) motivasi; dan (d) produk. Lebih lanjut, Gibson dalam Makmur Syarif (1996: 28) mengatakan, efektivitas dapat diukur dengan (a) produktivitas; (b) kualitas; (c) efisiensi; (d) fleksibilitas; (e) kepuasan; (f) keunggulan; dan (g) pengembangan.

Dari hal-hal yang telah dikemukakan tadi, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

Untuk menganalisis efektif-tidaknya suatu organisasi tentunya diperlukan pengukuran dan penilaian, sedangkan pendekatan dalam pengukuran dan penilaian efektivitas organisasi beraneka ragam sebagaimana yang dikemukakan oleh sejumlah ahli. Gibson, *et. al.* (1996) menegaskan pendekatan dalam menilai efektivitas organisasi sebagai berikut.

*Pertama, Pendekatan Tujuan.* Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta memiliki pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktik manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.

*Pendekatan Teori Sistem* menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar dan organisasi menjadi bagiannya. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Jadi, efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. Sementara, tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya.

*Ketiga, Pendekatan Multiple Constituency.* Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna

memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan *Multiple Constituency* merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh satu pendekatan yang lebih komprehensif bagi tercapainya efektivitas organisasi. Sementara itu, untuk pendekatan nilai-nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarnya.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarnya. Tetapi pengukuran efektivitas organisasi tidaklah sederhana. Banyak organisasi besar dengan banyak bagian yang sifatnya saling berbeda. Bagian-bagian tersebut mempunyai sasarnya sendiri yang satu sama lain berbeda, sehingga menimbulkan kesulitan dalam melakukan pengukuran efektivitas.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut: (1) Adanya tujuan yang jelas; (2) Struktur organisasi; (3) Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat; (4) Adanya sistem nilai yang dianut. Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya, tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi di antaranya memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah dicapai. Sumaryadi (2005: 105) berpendapat dalam bukunya *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* bahwa organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain saling berhubungan serta timbulnya semangat saling membantu.

Kadarmo, *et.al.* (2001) dalam buku *Koordinasi dan Hubungan Kerja* mengatakan bahwa hubungan kerja adalah hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Koordinasi adalah salah satu bentuk hubungan kerja yang memiliki karakteristik khusus antara lain harus adanya integrasi serta sinkronisasi atau adanya keterpaduan, keharmonisan, serta arah yang sama. Koordinasi pada hakikatnya merupakan upaya memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan, dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak, langkah, dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama (Wiroatmodjo, Suwandi, dan Salam, 2001). Koordinasi ini penting agar organisasi dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi. Koordinasi selalu bersifat hubungan kerja, namun demikian hubungan kerja tidak selalu koordinatif karena hubungan kerja dapat pula konsultatif dan informatif.

Koordinasi dan hubungan kerja sangat dibutuhkan sebagai konsekuensi adanya upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pembagian tugas. Tugas-tugas ini diwadahkan dalam unit-unit sebagai pelaksana dan penanggung jawab satu atau beberapa fungsi.

Untuk memahami konsep hubungan kerja maka aspek komunikasi perlu dikaji untuk membantu memahami efektivitas hubungan kerja. Komunikasi dalam konteks ini dibatasi pada komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan interaksi kerja.

Liliweri (2001), mengatakan bahwa *komunikasi antarpribadi* adalah komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan. Komunikasi ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang, karena sifatnya dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, dan komunikator mengetahui tanggapan komunikasi itu juga pada saat komunikasi berlangsung.

Penelitian Rogers (1971) dalam Depari dan Andrew (1978) mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi yang berlangsung secara tatap muka akan lebih efektif dalam mengubah sikap. Dengan demikian, komunikasi antarpribadi mempunyai tingkat efektivitas yang tinggi dalam mengubah langsung sikap dikarenakan individu-individu yang terlibat di dalamnya secara akan segera mengetahui isi pesan yang dikomunikasikan. Dalam komunikasi antarpribadi akan menghasilkan efek yang sangat cepat diketahui.

Liliweri (2001) menyimpulkan ciri-ciri komunikasi antarpribadi sebagai berikut:

- a. Biasanya terjadi secara spontan dan sambil lalu.
- b. Tidak mempunyai tujuan terlebih dahulu, meskipun bisa saja terjadi komunikasi antarpribadi yang direncanakan.
- c. Terjadi secara kebetulan.
- d. Sering berbalas-balasan, komunikator dengan komunikan dalam suatu percakapan memberi dan menerima informasi secara bergantian.

- e. Menghendaki paling sedikit melibatkan dua orang dengan suasana bebas, bervariasi dan adanya keterpengaruhannya. Hanya dalam suasana bebas, terbuka tanpa hambatan psikologis antara dua orang yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi bisa merasa bebas menyatakan pikiran, perasaan dan perilaku.
- f. Tidak dikatakan tidak sukses jika tidak membuahkan hasil.
- g. Menggunakan lambang-lambang bermakna.

Karakteristik komunikasi antarpribadi yang efektif dilihat dari sudut pandang yang humanistik, menekankan pada keterbukaan, empati, sikap mendukung, dan kualitas-kualitas lain yang menciptakan interaksi yang bermakna jujur dan memuaskan. Dalam ancangan humanistik ada lima kualitas umum yang dipertimbangan yakni keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).

Beberapa model komunikasi di antaranya komunikasi dari Lasswell dan De Vito (1986) dalam bukunya *The Interpersonal Communication Book* mengambil komunikasi itu untuk menjelaskan komponen dalam komunikasi antarpribadi. Model yang diberikan Lasswell dan Gerbner relatif linier. Pandangan linier tentang komunikasi yang demikian memang terbatas dan tentu saja tidak bisa dijelaskan tentang komunikasi antarpribadi. Sebab, pandangan linier tidak menekankan sifat sirkuler dari komunikasi dan tidak pula mencakup esensi dari komunikasi, yaitu bahwa setiap pelaku komunikasi bertindak sebagai pengirim dan penerima pesan. Oleh karena itu, aspek-aspek komunikasi ini perlu direfleksikan dalam deskripsi komunikasi visual dan verbal.

*Komunikasi kelompok* adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok kecil seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi, dan sebagainya (Arifin, 1984). Burgon (dalam Wiryanto, 2005) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai in-

teraksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui seperti berbagi informasi, menjaga diri, dan pemecahan masalah. Anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat. Kedua definisi di atas memiliki kesamaan yakni adanya komunikasi tatap muka, dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai tujuan kelompok.

Mulyana (2005) mengatakan bahwa kelompok adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama, mereka berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut.

Curtis, Floyd, dan Winsor (2005) mengatakan komunikasi kelompok terjadi ketika tiga orang atau lebih bertatap muka, biasanya di bawah pengarahannya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama dan memengaruhi satu sama lain. Lebih mendalam, ketiga ilmuwan tersebut menjabarkan sifat-sifat komunikasi sebagai berikut: (1) kelompok berkomunikasi melalui tatap muka; (2) kelompok memiliki sedikit partisipan; (3) kelompok bekerja di bawah arahan seorang pemimpin; (4) kelompok membagi tujuan atau sasaran bersama; (5) anggota kelompok memiliki pengaruh atas satu sama lain.

Setiap manusia menginginkan komunikasinya berjalan dengan baik. Setiap orang menginginkan agar pesan yang diberikan dapat dimengerti oleh lawan bicara, bukan sebaliknya, terjadi distorsi komunikasi.

Dalam konteks organisasi, memahami proses komunikasi sangat diperlukan mulai dari bagaimana sumber (*sender*), mengirim pesan (*message*) dan diterima oleh komunikan (*receiver*) hingga adanya aksi respons (*feedback*) dari lawan komunikasi. Respon ini sangat penting sebagai tolok ukur efektivitas komunikasi. Di saat sedang berkomunikasi berarti sedang terjadi hubungan sesama (*human relation*) atau hubungan manusiawi. Dalam arti luas, *human relation* merupakan interaksi antara seseorang dengan orang atau

kelompok lain yang menyangkut hubungan manusiawi, etika dan moral, aktivitas sehari-hari, yang pada umumnya bertujuan untuk memperoleh kepuasan bagi kedua belah pihak.

Menurut perspektif ilmu komunikasi, *human relation* termasuk dalam komunikasi antarpribadi sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya *action oriented*, yakni mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Oleh karena itu, *human relation* sebagai salah satu pendekatan dalam mengkaji komunikasi organisasi, diperlukan pemahaman tentang komunikasi antarpribadi sebagai modal awal agar *human relation* dalam organisasi berjalan dengan baik.

### III. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggambarkan hubungan kerja yang terjadi pada lembaga Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur antara anggota komisi dengan Sekretariat, berdasarkan fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Variabel penelitian yang digunakan penulis adalah komunikasi antarpribadi, sumber daya manusia sekretariat, sarana hubungan kerja, dan pola hubungan kerja. Aspek-aspek yang ingin dikaji dari ketiga faktor tadi adalah, kondisi sumber daya manusia, aspek sarana hubungan kerja berupa kebijakan, prosedur dan tata kerja serta aspek pola hubungan kerja berupa kelompok kerja dan tim kerja yang dapat memengaruhi efektivitas hubungan kerja.

Data penelitian didapat dengan menggunakan teknik wawancara dengan informan sebanyak 24 orang, observasi partisipatif dan studi dokumen tertulis berupa regulasi, regulasi turunan (seperti peraturan, petunjuk teknis serta keputusan-keputusan lainnya), dan berbagai laporan kegiatan lainnya. Kegiatan analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan kegiatan yakni koleksi

data, lalu direduksi untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan memudahkan penulis dalam pengambilan data selanjutnya. Setelah itu, data kemudian disajikan dengan menggunakan tabel, grafik dan atau narasi dan lain sebagainya. Setelah penyajian data, kemudian dilakukan pengambilan kesimpulan menggunakan teknik induktif.

#### IV. HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

Hubungan kerja anggota KPU Provinsi dengan Sekretariat secara normatif telah diatur dalam Peraturan Komisi Pemilihan Umum sebagai penjabaran dari Undang-undang Tentang Penyelenggara Pemilihan Umum.

Kendala yang dihadapi yakni terdapat kegiatan kelembagaan yang belum dapat terlaksana akibat tidak adanya alokasi pembiayaan sehingga antara KPU dan Sekretariat tidak dapat mengimplementasikan kegiatan-kegiatan tersebut. Kendala lain yang ditemukan penulis lebih berkisar pada ketidaktepatan waktu untuk pelaksanaan kegiatan, seperti belum adanya standar baku waktu yang disepakati untuk melakukan sinkronisasi kegiatan dan pelaporan atau pertanggungjawaban kegiatan.

Gambaran hubungan kerja koordinatif antara Sekretariat dan anggota KPU Provinsi NTT yang dilakukan misalnya berkaitan dengan kegiatan perencanaan anggaran, maka unsur Sekretariat yang memberikan dukungan teknis administratif yaitu Bagian Organisasi dan SDM, sedangkan yang berkaitan dengan Sosialisasi maka Bagian Teknis dan Hubungan Partisipasi Masyarakat yang menjadi mitra koordinasi dengan Divisi Sosialisasi. Adanya pembagian Divisi dalam KPU Provinsi memberikan kemudahan terhadap koordinasi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.

Efektivitas pelaksanaan kegiatan kelembagaan ini ditandai dengan adanya hubungan kerja yang terbangun akibat adanya tugas, kewajiban, tanggung jawab dan wewenang yang diatur dalam mendukung pelaksanaan roda organisasi. Kewenangan KPU pada tataran kebijakan dan

Sekretariat pada tataran implementasi kebijakan mendorong perlunya komunikasi yang efektif baik antarpribadi maupun kelompok.

Untuk tercapai atau terwujudnya pelaksanaan tugas secara baik dan optimal, maka komunikasi antara kedua unsur ini mutlak dilakukan, terlebih komunikasi yang dibangun dengan tujuan tertentu demi kepentingan kelembagaan.

Komunikasi antarpribadi maupun komunikasi kelompok yang terbangun pada suasana kerja di lingkungan KPU Provinsi NTT sangat mendukung terciptanya efektivitas hubungan kerja, karena tercipta suasana keterbukaan, saling mendukung, serta sikap positif yang dibangun. Sebagaimana yang dikemukakan Ketua KPU Provinsi NTT, Drs. John Depa (2013):

*“Kita membangun keterbukaan di antara KPU dan Sekretariat dan saling menghargai kewenangan masing-masing. Komunikasi antara sesama komisioner dan/atau komisioner dengan sekretariat terus kita bangun melalui media-media yang ada seperti tatap muka maupun menggunakan sarana komunikasi lainnya, hanya dengan tujuan untuk efektivitas kerja. Koordinasi kita upayakan tetap berjalan sekalipun bukan pada jam kantor, misalnya terhadap hal-hal yang substansif kelembagaan.”*

Perbedaan kewenangan antara dua unsur dalam satu lembaga ini, hanya dapat disinkronkan dengan membangun komunikasi yang baik dan terus-menerus untuk mendapatkan kesamaan pandangan. Seperti yang dijelaskan Sekretaris KPU, Drs. Ubaldus Gogi (2013):

*“Pihak Sekretariat yang tugasnya memberikan dukungan teknis dan administratif perlu membangun komunikasi yang intens dengan Komisioner baik berkaitan dengan kewenangan KPU maupun kewenangan sekretariat, karena tanggung jawab kelembagaan ada pada KPU, jadi kita manfaatkan betul media-media pertemuan untuk saling berkomunikasi. Satu hal yang positif adalah bahwa KPU selalu bersama Sekretariat berkomunikasi setiap saat melalui pertemuan yang hampir tiap hari kami lakukan. Jadi suasana inilah cukup mendukung efektivitas kerja di KPU Provinsi.”*

Komunikasi kelompok terjadi dalam pelaksanaan kegiatan kelembagaan pada fase-fase penyelenggaraan pemilu, karena pada fase tersebut kegiatan kelembagaan dilakukan dengan intensitas yang tinggi, sehingga komunikasi antara Komisioner dan Sekretariat berlangsung dengan frekuensi yang tinggi pula. Aturan Tata Kerja kelembagaan yang menegaskan bahwa rapat pleno merupakan forum pengambilan keputusan tertinggi, menjadikan komunikasi antarpribadi dan kelompok mutlak dilakukan untuk memudahkan koordinasi sehingga jalannya kegiatan organisasi dapat berlangsung dengan baik.

Keterbukaan, sikap mendukung, dan sikap positif di antara anggota KPU dan Sekretariat menjadi penentu terjadinya komunikasi yang efektif. Perbedaan kewenangan hanya dapat dijumpai dengan membangun komunikasi yang efektif sehingga hubungan kerja dan harmonisasi hubungan antara unsur KPU dan Sekretariat dapat tercipta.

Profesionalisme sumber daya manusia dalam melaksanakan pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat adalah faktor utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas secara dinamis, tanggap, cepat, serta tepat sasaran. Sumber daya manusia memegang peranan yang sentral dan paling menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal, penggunaan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif.

Sumber daya manusia Sekretariat dalam hal ini lebih difokuskan pada kemampuan personal yang dimiliki secara individu untuk melakukan tugas kelembagaan secara profesional. Kemampuan personal ini dapat dilihat pada indikator pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimiliki oleh individu, yang dengan kemampuan tersebut memberi sumbangan bagi kegiatan kelembagaan.

Sumber daya manusia Sekretariat KPU Provinsi NTT merupakan salah satu komponen penting yang menentukan jalannya kegiatan organisasi KPU Provinsi dalam menyelengga-

rakan pemilihan umum di tingkat provinsi, sesuai dengan tugas, kewenangan dan kewajiban Sekretariat dalam memberikan pelayanan kepada KPU Provinsi NTT.

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, khususnya organisasi yang mengemban fungsi-fungsi pelayanan publik menjadi salah satu agenda penting yang diprioritaskan. Pengembangan SDM dirasakan sangat penting karena tuntutan pekerjaan yang sangat kompleks akibat kemajuan teknologi dan kompetisi di antara berbagai organisasi, sangat membutuhkan pengembangan pegawai yang baik.

Sejalan dengan pendapat di atas, Brown dalam Kurniawan (2005) menyebutkan ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki setiap aparatur pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu: (1) kemampuan teknis (*technical skill*), merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diperoleh dari pengalaman, training, dan pendidikan; (2) kemampuan sosial (*social/human skill*), kemampuan dan kata putus (*judgement*) dalam pekerja dengan melalui orang lain, mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif; (3) kemampuan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang unit kerja masing-masing ke dalam organisasi. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Sebagai lembaga yang memiliki dua unsur yang menyatu di dalamnya, maka sangat diperlukan pengaturan yang memadai agar terjalin hubungan kerja yang harmonis dan efektif, sehingga tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik pula.

Penerapan model ini erat kaitannya dengan upaya membangun soliditas kerja antara Sekretariat dan Komisioner melalui beberapa sarana hubungan kerja yakni di antaranya kebijakan.

Terkait pentingnya kebijakan sebagai salah satu sarana hubungan kerja, maka Ketua KPU Provinsi NTT dalam wawancaranya (John Depa, Maret 2013):

*“Berkaitan dengan kebijakan KPU Provinsi NTT dalam menghadapi suatu permasalahan yang berkaitan dengan pemilihan, maka tentunya kami sangat hati-hati dengan mempedomani peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kewenangan yang diberikan oleh regulasi. Apabila permasalahan yang dihadapi itu setelah kita lihat rujukan merupakan wewenang lembaga hirarki tertinggi yakni KPU maka KPU Provinsi wajib laporkan dan konsultasikan untuk mohon petunjuk, tetapi jika itu adalah wewenang KPU Provinsi maka kami bahas bersama, cari solusinya dan tetapkan alternatif terbaik dalam forum pleno sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi untuk dijalankan”.*

Pengelolaan kebijakan yang terjadi dalam sebuah organisasi memerlukan juga peran yang optimal dari komponen kelembagaan tersebut, sehingga proses menuju pada hasil penetapan kebijakan juga berjalan efektif. Dalam konteks lembaga KPU, dalam penyelenggaraan pemilu bekerja terikat jadwal dan waktu, maka penetapan kebijakanpun perlu dilakukan secara cepat dan efektif agar sinkron dengan kebutuhan waktu. Untuk itu peran pimpinan lembaga sebagai fasilitator sangat dibutuhkan untuk menjembatani hubungan antarunsur dalam lembaga.

Perencanaan dapat digunakan sebagai sarana koordinasi dan hubungan kerja karena di dalam rencana yang baik tertuang secara baik dan jelas sasaran, cara melakukan, waktu pelaksanaan, orang atau petugas yang melaksanakan dan tempat pelaksanaan. Pengelolaan kegiatan di KPU Provinsi NTT selama ini telah menerapkan dengan baik sarana ini, dengan mengembangkan pola penyusunan Kerangka Acuan Kerja atau *Term of Reference* dan dibahas bersama oleh KPU dan pejabat Sekretariat sebelum diimplementasikan.

Aspek perencanaan kegiatan yang menekankan tujuan, sasaran, cara melakukan, waktu pelaksanaan, siapa, dan di mana, merupakan langkah-langkah yang perlu dibiasakan dalam suatu organisasi. Penjelasan Ketua KPU Provinsi

Nusa Tenggara Timur (John Depa, Maret 2013) adalah sebagai berikut:

*“Selaku pimpinan lembaga ini, saya menerapkan pola agar sekecil apapun kegiatan perlu dibuat semacam kerangka kerja atau TOR agar antara KPU dan Sekretariat memiliki panduan yang sama dan pemahaman serta tindakan untuk mewujudkan kegiatan yang telah diprogramkan. Kita membiasakan pola seperti ini agar lebih pelaksanaan kegiatan lebih efektif dan efisien.”*

Prosedur dan tata kerja pada prinsipnya dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan hubungan kerja untuk kegiatan yang sifatnya berulang-ulang. Prosedur dan tata kerja digunakan sebagai sarana hubungan kerja karena di dalamnya memuat ketentuan siapa melakukan apa, kapan dilaksanakan dan dengan siapa harus berhubungan. Seperti yang digambarkan oleh Ketua Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam Kertas Kerja 2008 (John Depa, 2008):

*“Masih sangat dirasakan kebutuhan akan adanya SOP atau protap baik untuk penanganan kerja elemen ke sekretariat maupun untuk komisioner yang selama ini mengandalkan improvisasi dan kreasi tim komisioner (diperlukan penetapan SOP untuk pekerjaan-pekerjaan kesekretariatan dan juga bagi komisioner.)”*

Belum adanya SOP dalam lembaga KPU Provinsi NTT menyebabkan pengelolaan kegiatan kelembagaan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan sehingga proses atau prosedur bisa diabaikan. Sebagai lembaga yang erat hubungannya dengan pelayanan publik dan lebih bernuansa politik, maka sarana ini dipandang efektif, untuk lebih memperkuat tim secara kelembagaan. Penjelasan Ketua KPU Provinsi NTT terkait sarana rapat ini sebagai sesuatu yang mutlak (John Depa, Maret 2013):

*“Hanya dengan melalui rapat kita membahas bersama-sama, mendiskusikan bersama tentang pengelolaan kegiatan maka kita akan saling berbagi informasi, dan hampir setiap hari pola pertemuan bersama itu kami lakukan hanya semata-mata untuk kita saling mendukung dalam kegiatan, dengan demikian saya hampir setiap hari memanfaatkan sarana atau media rapat untuk menyampaikan informasi, rencana atau penyikapan kita atas suatu persoalan tertentu.”*

Rapat pleno sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi dalam institusi KPU Provinsi juga perlu ditempatkan sebagai sebuah sarana hubungan kerja Komisioner dan Sekretariat, karena di dalam pleno ini kebijakan dari KPU ditetapkan, dan Sekretariat sesuai kewenangan yang diberikan wajib melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan tersebut.

Efektivitas hubungan kerja dalam suatu organisasi ditentukan juga oleh pola hubungan kerja yang dikembangkan dalam organisasi tersebut, sesuai dengan unsur-unsur yang ada di dalamnya. KPU yang merupakan lembaga yang independen dengan tugas pokok dan fungsinya menyelenggarakan Pemilihan Umum perlu memiliki pola hubungan kerja yang ideal sehingga mampu menggerakkan semua elemen kelembagaan yang ada di dalamnya untuk dapat berfungsi secara optimal dalam pelaksanaan tugas.

Pola hubungan kerja yang perlu dibangun pada lembaga KPU perlu pula memperhatikan karakteristik kepemimpinan di KPU yang menganut kepemimpinan kolektif kolegial yang berarti kepemimpinan kelompok atau tim di mana dalam pengambilan keputusan harus diputuskan melalui sebuah rapat pleno yang dihadiri dan disetujui oleh sejumlah anggota.

Bekerja dalam tim berarti menggabungkan akuntabilitas kelompok ketimbang akuntabilitas individu sehingga dapat menghasilkan produk kerja yang kolektif. Soliditas kelompok merupakan variabel yang sangat penting dalam mengembangkan institusi termasuk KPU. Para pelaku dalam KPU bisa datang dari mana saja, bisa dari organisasi yang berbeda, dari latar belakang yang berbeda, tetapi ketika berada dalam institusi KPU maka semuanya harus menyatu dalam langkah satu langkah, satu ayunan mencapai visi dan misi sebagaimana yang telah ditetapkan.

Pembentukan tim dalam rangka mencapai soliditas tim ini tentu tidak hanya diputuskan anggota KPU saja, tetapi juga melibatkan pihak sekretariat KPU Provinsi agar ikut mendorong terbentuknya tim kerja yang kuat.

Pola hubungan kemitraan antara komisioner dengan sekretariat menjadi pola yang harus dilestarikan dalam lembaga ini, sehingga antara Komisioner dan Sekretariat sama-sama merasa penting dan saling membutuhkan. Kewenangan yang berbeda tidak menjadikan salah satu unsur didalmnya baik itu komisioner ataupun Sekretariat merasa paling penting sendiri. Budaya kerja antisipatif harus ditanamkan pada diri personil Sekretariat dan Komisioner, karena secara umum tugas, fungsi, dan wewenang sudah diatur dan terbagi habis. Peran pemimpin pada setiap level dan strata Sekretariat serta kepemimpinan kolektif kolegial pada unsur Komisioner lebih ditingkatkan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan tugas-tugas kelembagaan.

Konsekuensi sebagai lembaga yang bersifat hierarkis, maka KPU Provinsi yang memerankan fungsi koordinasi dan menjembatani dua lembaga KPU yakni KPU Kabupaten dan KPU Pusat membutuhkan pengelolaan tim kerja yang kuat dan profesional dalam mengelolah kegiatan-kegiatan kelembagaan. Tim kerja yang kuat dan solid antara KPU dengan Sekretariat dapat tercipta dengan adanya hubungan kerja efektif yang dibangun melalui komunikasi yang intens, pengelolaan sumber daya yang memadai, dan dukungan sarana hubungan kerja serta pola kerja yang dibangun.

## V. PENUTUP

### A. Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji efektivitas hubungan kerja Sekretariat dan Komisioner pada KPU Provinsi NTT dengan mendeskripsikan tiga faktor yang dianggap memengaruhi efektivitas hubungan kerja yakni sumber daya manusia Sekretariat, sarana hubungan kerja dan pola hubungan kerja. Dari penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal.

*Pertama*, komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung efektivitas

hubungan kerja, karena hanya dengan komunikasi yang intens antara KPU dan Sekretariat, maka efektivitas pelaksanaan tugas dan hubungan kerja antara KPU dengan Sekretariat akan berlangsung efektif.

*Kedua*, sumber daya manusia Sekretariat KPU Provinsi NTT dari sisi jumlah sudah memadai, namun dari sisi kualitas masih membutuhkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang intens, dengan lebih memperhatikan pada bidang-bidang penunjang kegiatan institusi yang dilaksanakan Sekretariat.

*Ketiga*, sarana hubungan kerja sebagai faktor yang ikut menentukan efektivitas hubungan kerja pada KPU Provinsi NTT, berdasarkan temuan penelitian maka kebijakan yang sesungguhnya menjadi kewenangan KPU dan implementasi kebijakan yang menjadi wewenang Sekretariat belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan mekanisme hubungan kerja yang diatur dalam tata kerja. Prosedur dan tata kerja belum optimal dilakukan serta ketiadaan SOP menjadikan orientasi pelaksanaan tugas cenderung mengutamakan hasil daripada proses.

*Keempat*, pola hubungan kerja yang dilembagakan dengan pola kelompok kerja atau pokja belum sepenuhnya menjamin efektivitas proses kerja untuk mencapai tujuan pelaksanaan kegiatan kelembagaan. Penempatan personil pokja yang belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek-aspek kualitas dan kemampuan personil, menjadikan pola ini tidak efektif pada proses kerjanya.

*Kelima*, efektivitas hubungan kerja Sekretariat dan Komisioner pada KPU Provinsi NTT dalam penyelenggaraan kegiatan baik pada tahapan penyelenggaraan pemilu maupun kegiatan-kegiatan pascapemilu belum sepenuhnya mempedomani hubungan kerja

sebagaimana diatur dalam regulasi yang mengatur tentang tata kerja. Hubungan kerja lebih dibangun dengan membangun kreasi-kreasi yang lebih mengutamakan hasil kerja ketimbang prosesnya.

*Keenam*, divisi yang dibentuk sebagai kelengkapan KPU Provinsi NTT belum sepenuhnya menjalankan tugas dan fungsi seperti supervisi dan monitoring terhadap pengelolaan kegiatan pada Sekretariat, serta pelaporan secara periodik yang menjadi kewenangan Sekretariat terhadap perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan belum berjalan sesuai waktu yang diatur dalam tata kerja.

## B. Saran

Dari segi komunikasi, komunikasi antara KPU dan Sekretariat telah berjalan dengan baik, namun perlu dipertahankan pola-pola pengendalian kegiatan yang memungkinkan terus terwujudnya komunikasi yang efektif di lingkungan KPU Provinsi NTT.

Perlu peningkatan sumber daya manusia bagi personil Sekretariat KPU Provinsi NTT agar lebih diupayakan pada terciptanya personil-personil yang memiliki spesialisasi sesuai kebutuhan lembaga KPU Provinsi NTT sehingga diharapkan dukungan teknis dan administratif dari Sekretariat terhadap penyelenggaraan kegiatan kepemiluan dapat berjalan efektif.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan berbagai pelatihan, misalnya Diklat Teknis Bidang Hukum; Diklat Teknis Bidang Logistik; Diklat Teknis Bidang Umum; Diklat Teknis Bidang Teknis dan Hupmas, Diklat Teknis Bidang Perencanaan; Diklat Teknis Bidang Keuangan; Diklat Teknis Bidang SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. 1984. *Strategi Suatu Komunikasi: Suatu Pengantar Ringkas*. Armico. Bandung
- Curtis, D. B., J. J. Floyd, dan J. L. Winsor. 2005. *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Depari, Edward dan Colin Mac Andrew (ed.). 1978. *Peranan Komunikasi dalam Pembangunan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- De Vito, J., and H. Lasswell. 1986. *The Interpersonal Communication Book*. Addison Wesley Longman Inc. New York.
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern (terjemahan)*. UI Press. Jakarta.
- Gibson, J. L., J. M. Inancevich, dan J. H. Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan Nunuk Ardiani. Jilid 1. Erlangga. Jakarta
- Gie, The. L. 2000. *Ensiklopedia Administrasi*. Haji Masagung. Jakarta.
- Handoko, T. H. 1995. *Manajemen*. Penerbit BPF. Yogyakarta.
- Kadarmo, Siwi Ultima, Suganda ND, dan Supono. 2001. Koordinasi dan Hubungan Kerja. *Bahan Ajar Diklatpim IV*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Komaruddin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Edisi Kedua. Bina Aksara. Jakarta.
- Komisi Pemilihan Umum. 2012. *Modul Orientasi Bagi Anggota KPU*. Komisi Pemilihan Umum Pusat. Jakarta.
- Komisi Pemilihan Umum. 2013. *Peta Permasalahan Untuk Reformasi Birokrasi di Lingkungan KPU*. Komisi Pemilihan Umum Pusat. Jakarta.
- Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur. 2008. *Kertas Kerja Ketua KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur*. Liliweri, A. 2001. *Komunikasi Antar Pribadi*. CV Mandar Maju. Bandung.
- KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur. 2008. *Laporan Pelaksanaan Pemilihan Umum Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur*.
- KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur. 2009. *Laporan Pelaksanaan Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD dan DPRD serta Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden*.
- KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur. 2010. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Organisasi*.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi, M. 2009. Hubungan Kerja Antar Unit Pada Organisasi Sekretariat Daerah; Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang-Jawa Barat. *Tesis*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Mulyana, D. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Nadaek, H. 2001. *Hubungan Kepemimpinan Anggota Komisi Pemilihan Umum dan Kinerja Aparat Terhadap Pelayanan Publik Pada Kantor Sekretariat Komisi Pemilihan Umum*, Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri. Jakarta.
- Ndraha, T. 2003. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 28 Tahun 2011 Tentang *Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah*.

- Peraturan KPU Nomor 05 Tahun 2008 Tentang *Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota*.
- Peraturan KPU Nomor 22 Tahun 2008 Tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota*.
- Peraturan KPU No 05 Tahun 2010 Tentang *Rencana Strategis Komisi Pemilihan Umum 2010-2014*.
- Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. 2010. *Naskah Komprehensif Perubahan Undang-Undang Dasar Negara RI 1945*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta. Bandung
- Suit, Jusuf dan Almasdi. 1996. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 Tentang *Penyelenggara Pemilihan Umum*.
- Wijaya, C. 1989. *Upaya Pembaruan dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Wiroatmodjo, Piran, Made Suwandi, dan Darma Setyawan Salam. 2001. Otonomi dan Pembangunan Daerah. *Bahan Ajar Diklatpim IV*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

# PANDUAN UNTUK PENULIS

Redaksi Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP) mengundang pembaca untuk mengirimkan tulisan untuk dimuat di jurnal ini. Ketentuan penulisan naskah adalah sebagai berikut.

## 1. Tujuan dan Ruang Lingkup Jurnal

Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik adalah suatu jurnal multidisiplin berskala nasional yang mencakup berbagai pokok persoalan dalam kajian ilmu-ilmu administrasi publik. Secara khusus JKAP menaruh perhatian, namun tidak hanya terbatas, pada pokok-pokok persoalan tentang perkembangan ilmu kebijakan dan administrasi publik, administrasi pembangunan, otonomi daerah, birokrasi dan aparatur negara, desentralisasi, ilmu ekonomi dan studi pembangunan, manajemen publik, kebijakan dan pemerintahan, serta ilmu sosial lain mencakup ilmu kesehatan masyarakat, politik fiskal, dan perencanaan wilayah. Tujuan diterbitkannya jurnal ini adalah untuk menyebarkan pemikiran-pemikiran konseptual maupun hasil-hasil penelitian yang telah dicapai di bidang kebijakan dan administrasi publik.

## 2. Ketentuan Umum Naskah

- a. Naskah dapat berupa hasil penelitian, artikel berisi pemikiran dan penilaian terhadap buku, yang belum dan tidak akan dipublikasikan dalam media cetak lain.
- b. Naskah harus asli, bukan jiplakan, dan tidak mengandung unsur plagiarisme. Dewan Redaksi akan langsung menolak naskah yang berindikasi plagiat.
- c. Penulis memberikan informasi berupa nomor telepon, nama instansi, alamat instansi, dan alamat e-mail.

## 3. Ketentuan Penulisan

- a. Naskah ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris baku dengan abstrak dalam Bahasa Inggris DAN Bahasa Indonesia. Abstrak tidak lebih dari 250 kata dengan disertai 3-5 istilah kunci (*keyword*).
- b. Naskah berupa ketikan asli atau *soft copy* dengan panjang antara 15 sampai 25 halaman. Diketik di kertas ukuran A4, Times New Roman font 12, spasi ganda.
- c. Judul diusahakan cukup informatif dan tidak terlalu panjang (maksimal 12 kata, ditulis dengan huruf kapital seluruhnya, peletakkan *center* dan ditebalkan.)
- d. Naskah ditulis dengan sistematika jelas, penomoran menggunakan huruf Rowami dengan ketentuan sbb.:
  - i. Naskah yang berasal dari hasil penelitian mengikuti sistematika: Pendahuluan/*Introduction*, Tinjauan Teori/*Literature Review*, Metode Penelitian/*Research Methods*, Hasil Analisis dan Diskusi/*Discussion*, Penutup/*Conclusion*.
  - ii. Naskah yang berupa wacana/pemikiran kritis mengikuti sistematika: Pendahuluan, Subjudul (subjudul 1, subjudul 2, dst.), Penutup.
- e. Naskah ditulis dengan menggunakan pedoman ilmiah (baik dalam hal judul karangan, judul tabel, daftar pustaka, kutipan, dll), mengikuti panduan pengutipan yang benar.
- f. Penulisan daftar pustaka mengikuti aturan APA-Harvard, ditulis dalam urutan abjad secara kronologis:

- i. Untuk buku: nama pengarang. tahun terbit. *judul*. edisi. nama penerbit. tempat terbit.  
Contoh:  
Hicman, G.R dan Lee, D.S. 2001. *Managing Human Resources in The Public Sectors: A Share Responsibility*. Harcourt Collage Publisher. Forth Worth.
- ii. Untuk karangan dalam buku: nama pengarang. tahun. judul karangan. *judul buku*. nama editor. halaman permulaan dan akhir karangan. Contoh:  
Mohanty, P. K. 1999. Municipality Decentralization and Governance: Autonomy, Accountability and Participation. *Decentralization and Local Politics*. Editor S.N. Jan and P.C. Marthur. Sage Publication. New Delphi. 212-236.
- iii. Untuk karangan dalam jurnal/majalah: nama pengarang. tahun. judul karangan. *judul jurnal/majalah*. volume(nomor). halaman permulaan dan halaman akhir karangan. Contoh:  
Dwiyanto, Agus. 1997. Pemerintahan yang Efisien, Tanggap dan Akuntabel: Kontrol atau Etika?. *JKAP*. 1(2): 1-4.
- iv. Untuk karangan dalam pertemuan: nama pengarang. tahun. judul karangan. *nama pertemuan*. tempat pertemuan. waktu. Contoh:  
Utomo, Warsito. 2000. Otonomi dan Pengembangan Lembaga di Daerah. *Seminar Nasional Professional Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik*. Jurusan Administrasi Negara, FISIPOL UGM. Yogyakarta. 29 April 2000.
- v. Untuk tulisan dari sumber online: nama pengarang. tahun. judul tulisan. *nama website*. tanggal akses. Contoh:  
Pusat Kurikulum. 2008. Model Pengembangan Kompetensi Bagi Sekolah Bertaraf Internasional. [http://www.slideshare.net/plashida/savedfiles?s\\_title=model-kur-sbi-puskur-14117222&user\\_login=caca29](http://www.slideshare.net/plashida/savedfiles?s_title=model-kur-sbi-puskur-14117222&user_login=caca29). Diakses 22 Mei 2013.

## 5. Ketentuan Hak Cipta

Magister Administrasi Publik (MAP) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada sebagai penerbit Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP) memiliki hak cipta atas seluruh artikel yang diterbitkan dalam jurnal ini. Seluruh tulisan yang dimuat dalam jurnal menjadi milik MAP FISIPOL UGM. MAP FISIPOL UGM berhak memperbanyak dan mengedarkan artikel tersebut, dan setiap penulis tidak diperkenankan untuk menerbitkan artikel yang sama di media lain setelah dimuat dalam jurnal ini.

## 6. Pengiriman Naskah

Artikel dapat dikirimkan melalui e-mail [igpa@ugm.ac.id](mailto:igpa@ugm.ac.id) atau melalui pos ke:

Redaksi Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik MAP FISIPOL UGM

Gedung MAP FISIPOL UGM Lantai 3

Jl. Prof. Dr. Sardjito, Sekip – Yogyakarta

55281

Naskah yang dikirimkan harus disertai: 1) halaman judul – disertai nama penulis, informasi kontak, dan setidaknya 3 *keyword* berkaitan dengan tema naskah; 2) biografi pendek yang menyertakan informasi afiliasi, posisi, dan *research interest*; 3) abstrak; 4) artikel yang sudah lengkap dengan daftar pustaka dan infografis (tabel, grafik, diagram) yang dibutuhkan.