

## EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT KPU DI DAERAH SEBAGAI THE OPERATING CORE DAN THE SUPPORT STAFF DALAM PENYELENGGARAAN PEMILU KEPALA DAERAH DAN WAKIL KEPALA DAERAH

Tatang Sudrajat

Program Pascasarjana UNJANI Jl. Terusan Sudirman Cimahi  
Telp/Fax 0226610224, Email: t.sudrajat@yahoo.com

*The Effectiveness of the Secretariat of the KPU in the Regional as The Operating Core and The Support Staff In the Implementation of The Election of Regional Head and Deputy Head of Regional*

### Abstract

*From an organizational perspective, the existence of the Secretariat of the KPU in the regional (provincial, district / city) as the operating core as well as the support staff will determine the sting of the realization of a qualified election. This is related to organizational effectiveness with which the task will affect the quality of KPU and Regency / City KPU as the holder of the authority of the election of regional head and vice regional head (election). Important to know how the implementation of organizational roles, the constraints facing the organization and affectiveness of the sekretariat as building an organization, so the achievement of objectives will determine the election as one of the important tasks of government.*

*Keywords: organization, organizational effectiveness, election.*

### A. PENDAHULUAN

Pemilihan Umum (Pemilu) merupakan sarana demokrasi sebagai wujud nyata kedaulatan rakyat. Arus demokrasi yang sangat kuat menjadi sesuatu yang tidak terhalangi bagi terselenggaranya Pemilu yang berkualitas. Di Indonesia, Pemilu tahun 1999 menjadi tonggak yang sangat penting dalam fase rintisan demokratisasi, setelah selama kurang lebih tiga dekade mengalami masa demokrasi semu (*pseudo-democracy*). Sejak tahun 2007, seiring dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 tahun 2007 tentang penyelenggaraan Pemilu, yang dimaksud dengan Pemilu ini meliputi Pemilu anggota DPR, DPD, dan DPRD, Pemilu Presiden, dan Wakil Presiden, serta Pemilu Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah (Pemilukada).

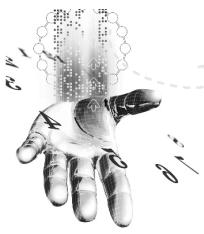
Karena itu, selaras dengan agenda reformasi dan amanat UUD 1945 yang telah diamandemen, lahirlah Undang-Undang Nomor. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang mengganti Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Terkait dengan keberadaan kepala daerah dan wakil kepala daerah, Undang-Undang ini menjadi payung hukum sangat penting bagi semua peraturan perundang-undangan di bawahnya, termasuk yang berbentuk Peraturan Komisi Pemilihan Umum (KPU) tentang berbagai aspek penyelenggaraan Pemilu.

Secara eksplisit ditegaskan dalam Pasal 5 Ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 2007 bahwa KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota bersifat hierarkis dan tetap. Secara organisatoris-hierarkis, dalam

penyelenggaraan Pemilukada, maka keberadaan dan kedudukan KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota ini merupakan penyelenggara Pemilukada di tingkatan masing-masing di bawah koordinasi dan supevisi KPU secara nasional. Dalam melaksanakan perannya ini KPU menderivasi ketentuan yang ada dalam Undang-Undang Nomor. 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor. 22 tahun 2007 ini menjadi berbagai peraturan KPU. Berbagai Peraturan KPU inilah yang pada level operasional dijabarkan oleh KPU Propinsi dan KPU Kabupaten/Kota dalam bentuk berbagai Keputusan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota untuk berbagai tahapan kegiatan penyelenggaraan Pemilu di tingkatan masing-masing. Hal ini selaras dengan Pasal 117 ayat (2) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007.

Dalam pelaksanaan tugas, wewenang, dan kewajibannya, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota mempunyai sekretariat, sebagaimana diatur dalam Pasal 58 dan Pasal 29 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007. Sekretariat yang dipimpin oleh Sekretaris ini, sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan KPU No. 06 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Setjen KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota, bertugas melayani pelaksanaan tugas dan wewenang KPU dalam penyelenggaraan Pemilukada di Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Dalam penyelenggaraan Pemilukada ini, peran KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota adalah membuat dan menetapkan berbagai kebijakan/keputusan di tingkat Provinsi dan



Kabupaten/Kota, yang dilaksanakan oleh sekretariat sebagai pelaksana administrasi. Mengacu kepada pandangan Henry Mintzberg, dalam konteks elemen-elemen dasar suatu organisasi, keberadaan sekretariat ini dapat dipandang sebagai *the operating core* dan *the supporting staff* dalam organisasi KPU sebagai penyelenggara Pemilu (dalam Robbins, 1990: 278). Bidang-bidang kebijakan/keputusan yang dilaksanakan oleh Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota ini, sebagaimana diatur dalam Peraturan KPU No. 05 Tahun 2008 tentang Tata Kerja KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota ini meliputi bidang pengelolaan program dan anggaran Pemilu, kepegawaian, perlengkapan/logistik dan distribusi barang keperluan Pemilu, pengelolaan keuangan, hukum, hubungan dan partisipasi masyarakat, data dan informasi Pemilu serta kerjasama antar lembaga.

Dengan distribusi peran sebagaimana diatur dalam Keputusan KPU No. 622 Tahun 2003 dan No. 677 Tahun 2003, dalam pelaksanaannya tidak sepenuhnya berjalan sebagaimana yang diharapkan. Terdapat beberapa permasalahan sekitar pelaksanaan tugas, wewenang, dan kewajiban, Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota. Secara konseptual, hal ini berkenaan dengan efektivitas organisasi Sekretariat sebagai unsur pelaksana administrasi dalam penyelenggaraan Pemilu di daerah Provinsi dan Kabupaten /Kota masing-masing. Efektivitas (*effectiveness*) organisasi ini menurut Daft (1992:60) *indicates how well the organization realizes its purpose and attains desired future state*.

Senada dengan itu, Amitai Etzioni mengemukakan bahwa efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*) adalah *the degree to which an organization realize its goals* (dalam Daft, 1992:46). Oleh karena itu, efektivitas organisasi Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota akan tampak dari sejauh mana dirinya dapat melaksanakan tugas, wewenang dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Beberapa faktor/kriteria dapat digunakan untuk membahas efektivitas organisasi. Sebagai contoh, Paul E. Mott menyebut tiga faktor efektivitas, yaitu *productivity, adaptability and flexibility* (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1974: 34). Dengan rumusan yang berbeda, Robbins mengemukakan kriteria *flexibility, acquisition of resources, planning, productivity, and efficiency, availability of information, stability, cohesive work force and skilled work force* (1990: 71).

Permasalahan-permasalahan efektivitas organisasi sekretariat dalam kedudukannya

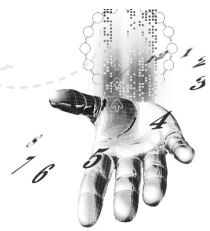
sebagai *the operating core* dan *the supporting staff* penyelenggaraan Pemilu pada ini dapat ditemukenal antara lain sebagai berikut:

- a. Kekurangsiapan dalam merespons perkembangan yang terjadi di luar sebagai lingkungan organisasi, baik pada tataran suprastruktur politik yang berkenaan dengan tugas dan fungsi pokok, maupun yang berasal dari tataran infrastruktur politik.
- b. Kapabilitas dalam mempersiapkan berbagai rancangan program, anggaran, dan kegiatan sebagai bentuk perencanaan organisasi yang masih kurang memadai, sehingga dalam beberapa hal justru dilakukan oleh komisioner/anggota KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota.
- c. Kesadaran akan perannya sebagai implementing agent dari setiap produk keputusan atau kebijakan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota yang masih kurang, sehingga menimbulkan ketumpangtindihan peran dan tanggungjawab.
- d. Kemauan, kesadaran dan kapabilitas dalam menjalankan tugas, wewenang dan kewajibannya sebagai unsur pelaksana administrasi yang sekaligus juga berkedudukan sebagai aparatur pemerintahan, masih belum memadai. Hal ini antara lain berakibat kepada kualitas, kuantitas, dan akurasi produk-produk keputusan atau kebijakan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota yang juga jarang menggembirakan.

Dengan kata lain permasalahannya adalah berkenaan dengan tingkat efektivitas organisasi Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai unsur pelaksana administrasi dalam penyelenggaraan Pemilu. Selanjutnya formulasi masalah ini penulis jabarkan menjadi pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah pelaksanaan tugas, wewenang dan kewajiban Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Pemilu?
- b. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas, wewenang dan kewajiban Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Pemilu?
- c. Bagaimanakah efektivitas organisasi Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Pemilu?





## B. PELAKSANAAN TUGAS, WEWENANG DAN KEWAJIBAN SEKRETARIAT DALAM PENYELENGGARAAN PEMILUKADA

Secara empirik, Indonesia pernah mengalami beberapa kali model pengorganisasian dalam Pemilu. Ada satu masa di mana Pemilu berkali-kali dilaksanakan oleh jajaran birokrasi pemerintahan pada berbagai jenjang organisasi di bawah otoritas Menteri Dalam Negeri selaku Ketua Lembaga Pemilihan Umum. Pernah pula pada Pemilu tahun 1999 diselenggarakan oleh gabungan orang-orang independen atas nama pemerintah dengan wakil-wakil dari seluruh partai politik. Terakhir, mulai tahun 2004 Pemilu nasional diselenggarakan oleh KPU di pusat, provinsi, dan kabupaten/kota, yang seluruhnya terdiri dari orang-orang independen dan hal yang sama berlaku pula untuk Pemilukada. Hal ini sejalan dengan salah satu sifat dari organisasi KPU, yaitu “mandiri” yang dimaknai sebagai bersikap mandiri dan bebas dari pengaruh manapun, disertai dengan transparansi dan akuntabilitas yang jelas.

Berkenaan dengan organisasi dan aktivitas-aktivitas manusia, Narayanan dan Nath mendefinisikan organisasi sebagai *an arena where human beings come together to perform complex tasks so as fulfill common goal(s)* (1993: 4). Dilihat dari tugas dan wewenangnya, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dan seluruh jajarannya, termasuk apa yang oleh Talcot Parsons diklasifikasikan sebagai *political organizations*, yang aktivitasnya *concerned with ensuring that society as a whole achieves its objectives* (dalam Narayanan dan Nath, 1993: 4)

Sebagai lembaga kuasi negara (*state auxiliary agency*), peran dan tanggungjawab KPU dan jajarannya, termasuk KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Pemilu dan Pemilukada sangat besar. Kegagalan atau keberhasilannya sangat jelas berada pada pundaknya. Oleh karena itu, fungsionalisasi tugas, wewenang, dan kewajibannya akan menjadi taruhan bagi prestasi, reputasi dan prestise organisasi penyelenggara dan pelaksana Pemilu dan Pemilukada pada semua tingkatan.

Pada titik itulah, keberadaan dan peran Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota menjadi penting dan menentukan. Artinya, secara institusional, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai *policy/decision maker* akan sangat sulit melaksanakan tugas, wewenang, dan kewajibannya apabila tidak didukung oleh kinerja sekretariat sebagai implementor yang memadai. Oleh karenanya, terdapat tuntutan yang sangat besar kepada dirinya untuk dapat berjalan fungsional.

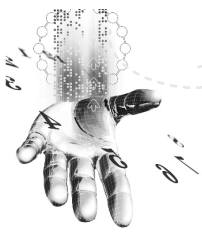
Dari perspektif pembangunan politik, peran Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota ini terkait dengan salah satu aspek pembangunan sebagaimana dikemukakan oleh Lucyan W. Pye yaitu kapasitas (dalam Muhaemin dan MacAndrews, 1991: 16). Dinyatakan lebih lanjut bahwa salah satu segi dari kapasitas ini adalah efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kebijaksanaan umum (1991: 17). Dengan kata lain terdapat tuntutan kepada jajaran penyelenggara dan pelaksana Pemilu dan Pemilukada sebagai eksekutor salah satu fungsi pemerintah, untuk tampil lebih profesional.

Mengadaptasi pendapat Henry Mintzberg tentang lima elemen dasar organisasi (dalam Robbins, 1990: 278), kedudukan Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota adalah sebagai *the operating core* sekaligus sebagai *the support staff*. Dikatakan demikian, karena dirinya bukan hanya terdiri dari aparat yang fungsi dasarnya berkaitan dengan proses implementasi berbagai kebijakan organisasi, tetapi juga dengan tugas sebagai unit organisasi yang menyediakan dukungan pelayanan bagi organisasi.

Secara ringkas, apa yang menjadi tugas, wewenang, dan kewajiban Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagaimana tertuang dalam Pasal 68 dan 69 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 adalah membantu, memberikan dukungan, membantu pelaksanaan tugas, memfasilitasi dan memberikan layanan administrasi terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

- Penyusunan program dan anggaran
- Dukungan dan layanan teknis, administrasi, ketatausahaan dan kepegawaian
- Perumusan dan penyusunan rancangan keputusan
- Penyusunan laporan penyelenggaraan kegiatan
- Pengadaan dan pendistribusian perlengkapan Pemilu
- Menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan
- Memelihara arsip, dokumen dan barang inventaris.

Penyusunan program, anggaran dan jadwal Pemilukada bukanlah pekerjaan yang sederhana. Hal ini bisa merupakan masalah pelik pada tataran implementasi apabila dikerjakan dengan serampangan. Situasi akan bertambah buruk apabila ada anggota/komisioner tidak memiliki kapabilitas di bidang itu. Ketersediaan data, informasi, dan supply wawasan dari jajaran sekretariat akan sangat berpengaruh pada tahapan ini. Sebagian aparaturnya Sekretariat KPU



Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota tidak memiliki kapabilitas di bidang ini.

Dukungan teknis administratif yang diberikan oleh jajaran aparatur sekretariat, serta layanan administrasi, keuangan dan ketatalaksanaan merupakan determinan lain bagi pembuatan kebijakan organisasi dalam penyelenggaraan Pemilu. Realita dalam penyelenggaraan Pemilu di beberapa daerah menunjukkan bahwa dukungan administrasi teknis, misalnya berupa ketersediaan arsip bagi pengambilan keputusan seringkali menjadi ganjalan tugas organisasi yang berakibat tidak optimalnya aktivitas beberapa tahapan Pemilu.

Pengadaan perlengkapan/logistik Pemilu yang seutuhnya merupakan otoritas sekretariat yang secara teknis dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang dan Jasa, juga tidak luput dari permasalahan. Konflik kepentingan antara berbagai *stakeholders* sering muncul pada tahapan ini. Bukan jaminan pula bahwa pengadaan logistik yang lancar akan berujung pada pendistribusiannya secara tepat, baik tepat waktu, tepat jumlah maupun tepat jenis/spesifikasi. Hal ini terutama karena terkait dengan kinerja rekanan sebagai pihak ketiga yang secara operasional kadang-kadang berada di luar koordinasi dan supervisi aparatur sekretariat. Dalam beberapa kali penyelenggaraan Pemilu di beberapa daerah tampak bahwa pendistribusian logistik ini masih terus merupakan masalah.

Penyelesaian masalah dan sengketa Pemilu secara faktual sangat meniscayakan adanya dukungan penuh dari aparatur sekretariat. Penanganan masalah, baik yang berkaitan dengan peserta Pemilu, panwaslu maupun *stakeholders* lainnya memerlukan data, informasi, arsip dan dokumen-dokumen lain yang sepenuhnya berada pada area otoritas aparatur sekretariat. Demikian pula fakta bahwa hamper sebagian besar Pemilu berakhir di persidangan Mahkamah Konstitusi sangat memerlukan *technical & administrative support* dari sekretariat.

Keberadaan arsip dan dokumen Pemilu yang pemeliharaannya merupakan kewajiban sekretariat, bukan saja sangat penting bagi aktivitas rutin tetapi juga bagi kelancaran dalam persidangan di Mahkamah Konstitusi, serta bahan dasar bagi penyusunan laporan penyelenggaraan Pemilu. Serungkali laporan ini terhambat penyelesaiannya karena ketersediaan dan akurasi data Pemilu yang bersumber dari penanganan arsip dan dokumen Pemilu yang kurang memadai.

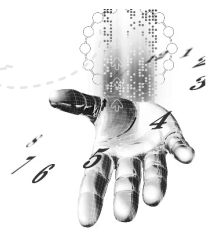
### C. FAKTOR-FAKTOR KENDALA DALAM

#### PELAKSANAAN TUGAS, WEWENANG DAN KEWAJIBAN SEKRETARIAT KPU PROVINSI DAN KPU KABUPATEN/KOTA

Dari perspektif administrasi, organisasi dan manajemen, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan tugas, wewenang, dan kewajiban Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai *the operating core* dan *the supporting staff* dalam penyelenggaraan Pemilu, antara lain sebagai berikut:

1. Secara struktural organisatoris, eksistensi Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota memang merupakan subordinat dari Sekretariat Jenderal KPU, tetapi dari aspek "sumber" kepegawaian, khususnya yang menduduki jabatan-jabatan struktural sampai dengan saat ini sepenuhnya merupakan pegawai organik pemerintah daerah yang "dipinjamkan" ke KPU di daerah masing-masing. Salah satu implikasinya adalah seringkali terjadi "loyalitas ganda" yang ditunjukkan oleh aparatur sekretariat, yang sangat berbahaya terutama ketika KPU harus mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan.
2. Pada umumnya, aparatur yang menduduki jabatan-jabatan struktural di sekretariat kurang memenuhi standar kompetensi, baik yang terkait dengan peran-peran pelayanan teknis administratif (perencanaan anggaran, ketatausahaan, pelayanan keuangan, dukungan dokumentasi) maupun yang terkait dengan manajemen ke Pemilu.
3. Dari aspek *division of work and authority* masih terdapat ketidakjelasan dari berbagai ketentuan organisasi yang ada, khususnya dari Peraturan KPU tentang apakah Kelompok Kerja (Pokja) suatu tahap kegiatan harus selalu diketuai oleh anggota/komisioner atau cukup aparatur sekretariat. Kondisi ini berakibat agak tersendatnya perencanaan anggaran, program dan jadwal Pemilu.
4. Tidak semua DPRD dan Kepala Daerah serta jajarannya "kooperatif" dalam penyusunan anggaran. Koordinasi yang dilakukan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota melalui sekretariatnya masing-masing dalam pengajuan kabutuhan anggaran acapkali terhambat oleh barier psiko-organisatoris seperti ini.
5. Ada bagian tertentu dari Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 44 Tahun 2007 yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Nomor 57 Tahun 2009 yang mengatur tentang pedoman pengelolaan anggaran Pemilu yang multiinterpretatif. Beberapa KPU di daerah termasuk jajaran sekretariatnya menafsirkan





berbeda terhadap muatan ketentuan tersebut, terutama yang dikhawatirkan akan menajadi sandungan di kemudian hari dalam bentuk jeratan hukum. Kondisi ini jelas menjadi hambatan bagi tersusunnya anggaran yang tepat sesuai dengan ketentuan dan kebutuhan.

6. Di beberapa daerah masih terdapat disharmoni hubungan antara komisioner/anggota KPU sebagai pembuat kebijakan organisasi dengan jajaran sekretariat sebagai *the operating core* dan *the supporting staff*. Salah satu diantaranya terkait isu “atasan-bawahan” dalam gerak aktivitasnya sehari-hari sehingga sering memunculkan kesan superioritas dan imperioritas satu terhadap yang lain yang cukup mengganggu efektivitas organisasi secara keseluruhan.
7. Friksi-friksi internal di lingkungan komisioner/anggota KPU seringkali pula berimbas kepada keutuhan aparatur sekretariat. Tidak dipungkiri bahwa masih terdapat komisioner yang tergoda oleh kepentingan politik tertentu sehingga mengganggu independensinya. Pada tahap lebih lanjut dengan dinamika dan kompleksitas permasalahan yang mengikutinya, hal ini mendorong polarisasi pula di tubuh sekretariat.

#### D. EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT KPU PROVINSI DAN KPU KABUPATEN/KOTA DALAM PENYELENGGARAAN PEMILUKADA

Efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi (Lubis dan Huseini, 1987: 55). Karena itu terdapat berbagai pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi ini. Berdasarkan pendekatan sasaran (*goal approach*), dalam penelitiannya G. W. England menyebut beberapa indikator efektivitas, yaitu efisiensi organisasi, produktivitas yang tinggi, memaksimalkan keuntungan, pertumbuhan organisasi, kepemimpinan organisasi pada sektornya, stabilitas organisasi, kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan sosial di lingkungan organisasi (dalam Lubis dan Huseini, 1987: 58).

Dengan mengutip J. Barton Cunningham, terdapat beberapa dimensi efektivitas organisasi menurut Daft (1992: 50), yaitu *bargaining position – the ability of the organization to exploit its environment in the acquisition of scarce and valued resources, ability of the system's decision maker to perceive and correctly interpret the real properties of the external environment, maintenance of internal day-to-day organizational activities, and ability of the organization*

*to respond to changes in the environment.*

Pembahasan tentang efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*) sebagaimana dikemukakan para ahli teori organisasi pada umumnya berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya. Narayanan dan Nath, misalnya mengemukakan bahwa efektivitas organisasi *refers to human judgements about whether an organization is functioning satisfactorily* (1993: 183). Lubis dan Huseini menjelaskan bahwa pengertian tentang tujuan atau sasaran organisasi merupakan langkah awal pembahasan efektivitas organisasi, dan sasaran itu sendiri merupakan keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (1987: 54).

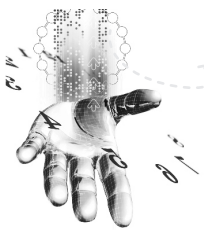
Berkaitan dengan indikator, kriteria dan faktor-faktor efektivitas organisasi ini terdapat beragam pandangan dari para ahli. Dengan menyebutnya sebagai *intervening variables*, James L. Price mengemukakan ada lima aspek, yaitu *productivity, conformity, morale, adaptiveness, dan institutionalization* (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1973: 30).

Dengan jumlah kriteria yang lebih banyak, Robbins (1991: 71) mengemukakan lebih jauh tentang kriteria efektivitas organisasi, yaitu:

- a. *Flexibility: Able to adjust well to shifts in external conditions and demands.*
- b. *Acquisition of Resources: Able to increase external support and expand size of work.*
- c. *Planning: Goals are clear and well understood.*
- d. *Productivity and Efficiency: Volume of output as high: ratio of output to input is high.*
- e. *Availability of information: Channels of communication facilitate informing people about things that affect their work.*
- f. *Stability: Sense of order, continuity, and smooth functioning of operations.*
- g. *Cohesive work force: Employees trust, respect, and work well with each other.*
- h. *Skilled work force: Employees have the training, skills, and capacity to do their work properly.*

Aspek *flexibility* tampaknya masih merupakan hal sulit untuk terwujud. Kapasitas untuk segera menyesuaikan diri dan merespon tuntutan *stakeholders*, khususnya peserta Pilukada masih lemah. Hal ini seringkali terkendala oleh karakteristik organisasinya sebagai bagian dari pemerintah daerah yang masih berorientasi sebagai “patron” yang dikelilingi oleh “klien”. Bagaimana misalnya hal-hal teknis administratif seringkali dikeluhkan oleh *stakeholders* pemilu dalam berhubungan dengan jajaran sekretariat.

Aspek *acquisition of resources* yang berkenaan dengan dukungan pihak eksternal organisasi untuk tercapainya tujuan dan program-program



Pemilu. Dalam hal ini kemampuan berkolaborasi dan memanfaatkan peluang dengan membangun sinergitas masih belum berjalan optimal. Misalnya masih banyak segmen masyarakat yang belum tersentuh sosialisasi Pemilukada sebagai salah satu titik lemah penyelenggaraan Pemilukada.

Aspek *planning* banyak terkait dengan pemahaman yang belum utuh tentang tugas, wewenang, dan kewajiban, tujuan organisasi dan aspek-aspek teknis berbagai pedoman penyelenggaraan Pemilukada. Tampak jelas bahwa upaya peningkatan kapasitas dalam aspek ini, yang berakibat acapkali terganggunya berbagai tahapan Pemilukada. Hal ini pula yang memicu munculnya berbagai bentuk ketidakpuasan publik, misalnya pada tahap pemutakhiran data pemilih dan verifikasi persyaratan bakal calon perseorangan.

Aspek *productivity* dan *efficiency* yang ditampilkan juga masih jauh dari memadai. Beberapa tahapan Pemilu yang menjadi catatan penting terkait hal ini adalah masih tingginya warga masyarakat yang tidak masuk daftar pemilih tetap, tidak maksimalnya distribusi logistik, serta pelayanan administrasi keuangan yang masih belum prima.

Aspek *availability of information* dalam rangka membangun sinergitas dan soliditas internal organisasi juga masih timpang. Upaya membangun komunikasi dengan menggunakan berbagai perangkat yang tersedia juga masih lemah. Hal ini terutama terkait dengan informasi jadwal setiap tahapan pemilukada dan informasi hasil pemilukada.

Aspek *stability* yang pada dasarnya sangat berkenaan dengan keutuhan dan keberlangsungan tujuan-tujuan organisasi, memegang peran penting dalam kaitan dengan peran aparatur sekretariat. Sebagai pemegang berbagai jenis sumberdaya organisasi sekretariat, dituntut konsistensi sekaligus fleksibilitas untuk membuat terobosan apabila menemukan kendala teknis administratif. Tampak bahwa hal inipun masih ada hal-hal yang belum optimal sehingga timbul potensi konflik internal organisasi.

Aspek *cohesive work force* secara sangat kentara berkaitan dengan soliditas internal organisasi sekretariat. Pelaksanaan tugas-tugas kesekretariatan dalam beberapa hal seringkali terganggu karena direcoki kompetisi tidak fair dan konflik internal aparatur sekretariat yang tidak segera mendapatkan resolusi.

Aspek *skilled work force* merupakan segi sangat menentukan bagi efektivitas organisasi. Keterampilan dan kompetensi aparatur sekretariat menjadi pintu pembuka bagi kinerja organisasi penyelenggara Pemilu secara

keseluruhan. Tidak semua kesempatan yang diberikan kepada aparatur untuk meningkatkan kapasitasnya dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pandangan para ahli, jelas bahwa konsep efektivitas organisasi itu sangat luas, dapat dipandang dari berbagai sudut, sehingga melahirkan berbagai pendekatan (*approach*) yang bervariasi. Secara esensial tampak bahwa efektivitas organisasi ini sangat berkaitan dengan tingkat pencapaian terhadap apa yang menjadi tujuan atau sasaran dari Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai organisasi *supporting system* penyelenggaraan Pemilukada.

Apabila hal ini mewujudkan, maka akan berkontribusi kepada mantapnya tugas, wewenang, dan kewajiban KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai penyelenggara Pemilukada. Dengan kata lain akan semakin mendekatkan pada tercapainya tujuan diselenggarakannya Pemilu. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan Surbakti bahwa tujuan Pemilu adalah sebagai mekanisme untuk menyeleksi para pemimpin pemerintahan dan alternatif kebijakan umum, mekanisme memindahkan konflik kepentingan dari masyarakat kepada badan-badan perwakilan rakyat, serta sebagai sarana memobilisasikan dan/atau menggalang dukungan rakyat terhadap negara dan pemerintahan (1992: 181-182).

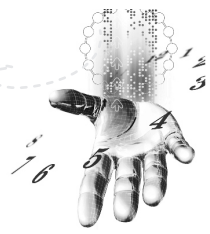
Dengan rumusan yang hampir senada, Ball mengemukakan bahwa *election in any political system are a form of political communication between government and the governed, a means by which political decision makers become sensitive to the electorate's political demands and in turn are in a position to 'educate' the electorate on important political issues* (1971: 129).

Dengan demikian, sangat jelas relevansi antara Pemilu termasuk Pemilukada sebagai proses politik dengan keberadaan suatu negara dan pemerintahan demokratis, yang akan terdukung oleh Sekretariat KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai organisasi, penyelenggara Pemilu yang efektif.

## E. PENUTUP

Peran penting Pemilukada bagi terwujudnya pemerintahan yang demokratis merupakan sesuatu yang tidak terbantahkan lagi. Terkait dengan ini, kapabilitas organisasi penyelenggaraannya menjadi sangat menentukan. Karena itu, eksistensinya KPU di daerah (Provinsi, Kabupaten/Kota) sebagai penyelenggara pemilukada yang berwenang menetapkan berbagai kebijakan kepemiluan





menjadi sangat penting. Tidak kalah pentingnya adalah keberadaan organisasi Sekretariat sebagai *the operating core* dan *the supporting staff* yang secara teknis administratif berwenang mengimplementasikan berbagai kebijakan/keputusan kepeiluan, sesuai dengan tugas, wewenang, dan kewajibannya.

Efektivitas organisasi Sekretariat dengan demikian akan tampak dari pencapaian tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan peranannya. Dalam mengimplementasikan peranan ini, menghadang beberapa kendala, baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

Tingkat efektivitas organisasi sekretariat ini akan berpengaruh besar terhadap kinerja KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagai penyelenggara pemilu. Akhirnya akan berpengaruh pula terhadap kualitas bangunan demokrasi yang sedang dibangun.

#### REFERENSI

- Ball, Alan R., 1975. *Modern Politic and Government*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Daft, Richard L., 1992. *Organization Theory and Design*. Fourth Edition. Singapore: Into Access Distribution PTE Ltd.
- Gibson, James L., Ivancevich John M., Donnely, Jr. James H. 1974. *Organizations. Structure, Processes, Behavior*. Dallas: Business Publications, Inc.
- Lubis, H. dan Huseini, Martani. 1987. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakart: PAU Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Muhaimin, Yahya dan MacAndrews, Collin (ed.). 1991. *Masalah-masalah Pembangunan Politik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Narayanan, V.K dan Nath, Ragu. 1993. *Organization Theory. A Strategic Approach*. Homewood IL: Richard. D. Irwin, Inc.
- Surbakti, Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilu.