

# **KINERJA PANITIA PEMILIHAN KECAMATAN (PPK) KECAMATAN TOMOHON BARAT PADA PENYELENGGARAAN PEMILIHAN WALIKOTA DAN WAKIL WALIKOTA KOTA TOMOHON TAHUN 2015<sup>1</sup>**

**OLEH:  
Jeine Mariana Turambi<sup>2</sup>**

## **ABSTRAK**

*Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah (Pemilukada), keberadaan Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK) merupakan salah satu komponen penyelenggara. Keberadaan PPK diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum. PPK memiliki fungsi yang sangat strategis dalam penyelenggaraan Pemilukada, oleh karena posisinya sebagai penanggung jawab lapangan penyelenggaraan Pemilukada. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa Panitia Pemilih Tingkat Kecamatan (PPK) merupakan salah satu “ujung tombak” yang menentukan baik atau buruknya pelaksanaan Pemilukada. Ironisnya saat menjalankan peran tersebut justru keberadaan PPK sering menjadi permasalahan baik sejak proses hingga hasil dari pemilukada.. Penelitian ini akan mencoba menggali dan mengidentifikasi kinerja PPK kecamatan Tomohon Barat pada saat penyelenggaraan Pemilihan Walikota (PILWAKO) kota Tomohon pada tahun 2015. Berbeda dari penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, yang melihat kelemahan dari kinerja PPK, maka penelitian ini berupaya menggali aspek keunggulan dari kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan di Kecamatan Tomohon Barat pada pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon Tahun 2015 lalu. Hal ini didasari pada fakta bahwa dalam keterbatasannya Panitia Pemilih Kecamatan (PPK) kecamatan Tomohon Barat, merupakan PPK dengan kinerja yang terbaik. Hal ini terukur dari kemampuan melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya secara tepat waktu. Oleh sebab itu penelitian ini akan mencoba untuk menganalisis dan menemukan model atau konsep baru yang dapat diaplikasikan untuk memperkuat kinerja PPK dalam pelaksanaan pemilihan Walikota dan Wakil walikota selanjutnya.*

**Kata Kunci : Kinerja, PPK, Pilwako**

---

<sup>1</sup> Merupakan tesis Penulis

<sup>2</sup> Mahasiswa PSP Program Studi Tata Kelola Pemilu Pascasarjana UNSRAT

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya mekanisme penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah yang sekarang ditetapkan oleh Pemerintah, dibuat tidak sekedar sebagai sebuah perwujudan bentuk pemerintahan yang demokratis, tetapi lebih jauh dari itu adalah untuk menghasilkan pemerintah daerah yang tidak hanya *legitimate*, tetapi memiliki *good will* dan *political will* yang kuat, serta sungguh-sungguh kapabel untuk menjalankan pemerintahan. Jika hal ini dapat dipenuhi, maka *outcome* (luaran) nya adalah terciptanya pertumbuhan ekonomi dan sosial yang baik. Oleh karena itu, ini semua adalah amat bergantung pada manajemen penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah itu sendiri. Dalam kaitannya dengan hal ini, maka infrastruktur pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah, menjadi komponen yang amat penting dan strategis.

Pemerintah Indonesia pasca Pemerintahan Rezim Orde Baru, telah merancang struktur penyelenggara Pemilihan di seluruh strata (Pemilihan Presiden, Gubernur, Bupati dan Walikota, Pemilihan Anggota Legislatif untuk Pusat maupun Daerah), dengan model struktur vertikal agar supaya pelaksanaan pemilu di segala strata ini, dapat terkendali, seragam serta dan tidak merugikan banyak pihak. Pembentukannya juga dilakukan secara berjenjang dengan melalui proses seleksi yang ketat dan juga memberikan ruang kepada masyarakat untuk memberikan penilaian. Jabatan-jabatan sebagai penyelenggara Pemilihan Umum mulai dari Komisioner, PPK (Panitia Pemilihan Tingkat Kecamatan), dan PPS (Panitia Pemungutan Suara dan KPPS (Kelompok Penyelenggara Pemungutan Suara) diseleksi dan diambil dari masyarakat.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan Pemilihan Kepala Daerah, maka PPK merupakan komponen penyelenggara Pemilihan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. PPK diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum, bersifat nasional, tetap, dan mandiri. PPK dalam melaksanakan tugas berjenjang melalui KPU Provinsi, KPU Kabupaten/Kota, Panitia Pemilihan Kecamatan (selanjutnya disingkat PPK), Panitia Pemungutan Suara (selanjutnya disingkat PPS), dan Kelompok Penyelenggara Pemungutan Suara (selanjutnya disingkat KPPS). Berdasarkan undang-undang nomor 1 tahun 2015, Untuk menyelenggarakan pemilihan umum di tingkat kecamatan di bentuk PPK, PPK berkedudukan di Ibukota kecamatan, PPK dibentuk oleh KPU Kabupaten/Kota paling lambat 6 (enam) bulan sebelum pemungutan suara dan dibubarkan 2 (dua) bulan setelah pemungutan suara. Anggota PPK sebanyak 5 (lima) orang, diangkat dan diberhentikan oleh KPU Kabupaten/Kota, berdasarkan undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2015 tentang penetapan peraturan pemerintah tentang pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota dan Wakil Walikota komposisi keanggotaan PPK memperhatikan keterwakilan perempuan paling sedikit 30% (tiga puluh persen). Dalam menjalankan tugasnya, PPK dibantu

oleh sekretaris yang dipimpin oleh Sekretaris dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan.

PPK adalah lembaga penyelenggara pemilu kepala daerah dan wakil kepala daerah. Dalam penyelenggaraan pilkada, PPK bebas dari pengaruh manapun berkaitan dengan tugas dan wewenangnya. Sebagai sarana pelaksanaan kedaulatan rakyat, sudah semestinya setiap penyelenggaraan pemilu harus memiliki kredibilitas yang terpercaya, penyelenggaraan pemilihan umum kepala daerah dan wakil kepala daerah hendaknya berpedoman pada asas mandiri, jujur, adil, kepastian hukum, tertib dalam menyelenggarakan pemilu, kepentingan umum, keterbukaan, profesionalitas, keterbukaan, akuntabilitas efisiensi dan efektivitas. Eksistensi institusi penyelenggaraan pemilihan umum menjadi salah satu aspek yang penting yang cukup mempengaruhi dinamika pemilihan umum. Netralitas PPK memang menjadi syarat penting bagi penyelenggaraan pemilihan umum, selanjutnya menyusul soal integritas, kapasitas dan profesionalisme. PPK dalam kerjanya dihadapkan pada proses kerja yang rawan konflik kepentingan serta berhadapan dengan kepentingan politik.

Dalam pelaksanaannya, Panitia Pemilih Tingkat Kecamatan (PPK) adalah “ujung tombak” yang menentukan baik atau buruknya pelaksanaan Pilkada, terutama sekali dalam hal persiapan seluruh data sebelum pelaksanaan, penyediaan data pada pelaksanaan pemungutan suara, serta menginventarisir hasil pemungutan suara. Apa yang disampaikan di atas ini, merupakan gambaran bahwa PPK memiliki tanggung jawab yang besar dalam tiap penyelenggaraan Pilkada.

Kenyataannya, dalam berbagai penyelenggaraan Pilkada di berbagai daerah di Indonesia, mulai dari Pilkada pertama kali dilaksanakan dan sampai sekarang ini, berbagai persoalan teknis dan administratif penyelenggaraan pilkada masih saja terjadi. Mulai dari keterlambatan pengadaan alat-alat dan infrastruktur Pilkada, keterlambatan dalam sosialisasi, serta masalah yang kerap kali muncul adalah kesesuaian antara jumlah pemilih yang tercantum dalam Daftar Pemilih Tetap (DPT) dan jumlah riil yang memiliki hak untuk memilih itu sendiri. Selain itu persoalan transparansi hasil pemungutan suara hampir selalu menjadi persoalan yang memicu konflik pasca pilkada. Dalam konteks permasalahan ini, maka yang hampir selalu disoroti adalah persoalan Kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK). Komisi Pemilihan Umum di daerah hampir selalu meminta klarifikasi data kepada PPK.

Penelitian-penelitian tentang pelaksanaan Pilkada sudah banyak dilakukan sebelumnya, terutama sekali terkait dengan aspek kinerja dari regulator pilkada (KPU, Panwas, dan PPK) itu sendiri.

Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini fokus pada kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan di Kecamatan Tomohon Barat Kota Tomohon. Jika penelitian-penelitian terdahulu fokus pada kelemahan kinerja,

maka penelitian ini berupaya menggali aspek keunggulan dari kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan di Kecamatan Tomohon Barat pada pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon Tahun 2015 lalu. Pada dasarnya Pelaksanaan Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon Tahun 2015 diselenggarakan di 5 (lima) Kecamatan dan 44 (empat puluh empat) Kelurahan, dengan jumlah Tempat Pemungutan Suara (selanjutnya disebut TPS) 138 (seratus tiga puluh delapan). Penyelenggara teknis Pemilihan tersebut adalah 5 (lima) Komisioner KPU Kota Tomohon, 25 (dua puluh lima) anggota PPK, 132 (seratus tiga puluh dua) anggota PPS, dan 996 (sembilan ratus sembilan puluh enam) anggota KPPS.

Berdasarkan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Tahapan Program Dan Jadwal Penyelenggaraan Pemilihan Gubernur, Bupati Dan Wakil Bupati Dan/ Atau Walikota Dan Wakil Walikota, maka dilakukan perekrutan dan Pembentukan PPK pada tanggal 19 April 2015 - 18 Mei 2015. Dengan persyaratan untuk menjadi anggota PPK adalah Warga Negara Indonesia, berusia paling rendah 25 tahun, setia kepada Pancasila sebagai dasar Negara, Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Dan cita-cita proklamasi 17 Agustus 1945, mempunyai integritas pribadi yang kuat, jujur dan adil, tidak menjadi anggota partai politik yang dibuktikan dengan surat keterangan dari pengurus partai politik yang bersangkutan, berdomisili dalam wilayah kerja PPK, mampu secara jasmani dan Rohani, berpendidikan paling rendah sekolah tingkat atas atau sederajat, tidak pernah dipidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih, tidak pernah diberikan sanksi pemberhentian tetap oleh KPU atau DKPP, belum pernah menjabat 2 (dua) kali sebagai anggota PPK. Berdasarkan Pengumuman Nomor 23/KPU-Prov-023/IV/2015 adapun Kelengkapan Persyaratan Anggota PPK adalah: Fotocopy Kartu Tanda Penduduk yang masih berlaku, Fotocopy Ijazah Sekolah Lanjutan tingkat atas/ sederajat atau ijazah terakhir yang dilegalisir oleh pejabat yang berwenang, surat keterangan kesehatan dari Puskesmas atau Rumah Sakit.

Proses Pembentukan PPK, terdiri dari Pengumuman Pendaftaran Calon melalui Media Masa, Website, Papan Pengumuman Kantor dan tempat lainnya tanggal 19- 23 April 2015, Penerimaan pendaftaran di KPU Kota tanggal 20-24 April 2015, penelitian administrasi 25-26 April 2015, pengumuman hasil penelitian administrasi 27-29 April 2015, seleksi tertulis 30 April 2015, pemeriksaan hasil seleksi tertulis 1 Mei 2015, pengumuman hasil seleksi tertulis 2-4 Mei 2015, tanggapan masyarakat 2-4 Mei 2015, Wawancara 5-7 Mei 2015 penetapan dan pengumuman, 8 Mei 2015, pengambilan sumpah dan pembekalan pada tanggal 9 Mei 2015. Setelah melalui beberapa tahapan yang sangat ketat dalam seleksi pembentukan Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK) di Kota Tomohon, yang proses Pembentukannya dimulai sejak 19 April 2015 yang melewati tahapan penelitian administrasi, seleksi tertulis, tanggapan

masyarakat tes wawancara selanjutnya pengumuman dan pelantikan. Sabtu 9 Mei 2015 bertempat di Rumah Doa & Retreat Wenas Kelurahan Matani Kecamatan Tomohon Tengah, dilaksanakan pelantikan dan pengambilan sumpah dan janji Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK) dalam pemilihan Gubernur & Wakil Gubernur Sulawesi Utara serta Walikota & Wakil Walikota Tomohon Tahun 2015, di pilih dan diangkat oleh KPU Kota, untuk anggota PPK Tomohon Barat yaitu: Happy Ricky Lengkong (Ketua), Jeine Turambi (Anggota), Ronald M Pandey S.IP MAP (Anggota), Sartje Wewengkang SS (Anggota), Roger Rafael Datu S.Sos (Anggota) Adapun sekertaris PPK Tomohon Barat adalah Nora M Makal. Dalam 5 orang PPK Tomohon Barat keterwakilan perempuan 2 orang. pada PPK Tomohon Barat terdapat 2 orang yang sudah Pernah menjadi anggota PPK sebelumnya.

Sejak dilantiknya PPK pada tanggal 9 Mei, maka PPK sudah terhitung masa kerja PPK saat mulai bekerja pada saat tahapan pemilu. Anggota PPK yang ada menjalankan tugas sebagaimana ketetapan yang ada. Pada pengelolaan daftar pemilih PPK bekerjasama dengan PPS dan KPU Kota dalam pelaksanaan kerjanya PPK dibantu oleh unsure sekertaris dan staf sekertaris dari pemerintah kecamatan.

PPK tunduk dan Patuh dengan kode etik penyelenggaraan pemilihan yang tertuang dalam peraturan KPU, Bawaslu Dan DKPP Nomor 13 Tahun 2012, Nomor.11/2012 Dan Nomor.01/2012 yang pada pokoknya berisi: Asas Mandiri dan Adil, Asas Kepastian Hukum, Asas Jujur, Keterbukaan, dan Akuntabilitas, Asas Kepentingan Umum, Asas Proposionalitas, Asas Profesionalitas, Asas Evisisien dan Epektifitas Dan Asas Tertib.

Kenyataannya, dalam keterbatasannya ini Panitia Pemilih Kecamatan (PPK) kecamatan Tomohon Barat, ternyata dari 5 PPK yang berada pada 5 kecamatan di kota Tomohon (Tomohon Timur, Tomohon Barat, Tomohon Tengah, Tomohon Utara dan Tomohon Selatan) PPK kecamatan Tomohon Barat merupakan PPK dengan kinerja yang terbaik. Hal ini terukur dari kemampuan melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya secara tepat waktu. Dalam hal pemutakhiran data pemilih, daftar pemilih sementara, dan daftar pemilih tetap misalnya, PPK kecamatan Tomohon Barat adalah yang selesai terlebih dahulu dengan keakuratan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan empat kecamatan lainnya. Sementara dalam hal rekapitulasi hasil perhitungan suara, dan rekapitulasi hasil perhitungan suara dalam rapat yang di hadiri oleh saksi peserta pemilu. pengumuman hasil rekapitulasi perhitungan suara, dan penyerahan hasil rekapitulasi perhitungan suara kepada seluruh peserta pemilu, semuanya dapat berjalan dengan sesuai dengan agenda yang telah ditetapkan. Hal lainnya yang juga menjadikan PPK kecamatan Tomohon Barat unggul adalah dalam hal ketepatan waktu serta kerapihan dalam pembuatan berita acara perhitungan suara, pembuatan sertifikat perhitungan suara serta penyerahannya

kepada saksi peserta pemilu, panwaslu kecamatan, dan KPU Kabupaten atau Kota.

Kondisi ini berbeda dengan kemampuan, *performance* atau kinerja dari Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK) pada 4 (empat) kecamatan lainnya di kota Tomohon. Pada empat kecamatan lainnya, selalu terdapat masalah hampir pada tiap tahapan-tahapan penyelenggaraan Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon pada tahun tersebut. Oleh karenanya dari perspektif administratif publik hal ini menjadi penting dan menarik untuk diteliti. Jika pada umumnya persoalan muncul adalah menyangkut kesenjangan antara *das sain* dan *das sollen*, pada fenomena ini justru terdapat suatu unit dari organisasi publik penyelenggara pemilu yang justru mampu “keluar” dari kebiasaan kegagalan “regulator” atau organisasi penyelenggara pemilu itu sendiri.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Konsep Kinerja.**

Kinerja dalam bahasa Inggris adalah *performance* yaitu maksudnya adalah prestasi atau hasil kerja. Berdasarkan pengertian ini, maka kinerja juga dapat diinterpretasikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau menggambarkan kemampuan kerja. Sementara itu jika *performance* sebagai *noun* mengandung arti *thing done* atau sesuatu hasil yang telah dikerjakan. Kinerja berasal dari kata “kerja” yang dalam bahasa Inggrisnya adalah “*work, deed*”. Kata “kerja” kemudian diberikan sisipan kata (in) yang kemudian berubah menjadi kinerja yang maknanya adalah kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang, yang kemudian pada gilirannya menjadi satu kesatuan sistem yang kemudian dalam bahasa Inggrisnya disebut sebagai *performance*. Selanjutnya menurut Mahmudi (2005:25), kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkrit dapat diamati dan dapat diukur. Berkaitan dengan konsep di atas ini, Widodo (2004 : 243) kemudian menjelaskan sebagai berikut:

*Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok di dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan ketentuan moral dan etika”.*

Pada dasarnya kinerja adalah sesuatu yang nyata, dapat diamati dan dapat diukur atau terukur. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidaklah “independen”, tetapi kinerja adalah berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, ditentukan oleh kemampuan, keterampilan dan sifat-sifat individu. Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1994 : 29), terdapat tiga hal yang menentukan kinerja yaitu :

1. Kemampuan.

2. Keinginan.
3. Lingkungan.

Dari konsep yang dikemukakan oleh Donnelly dkk, dapat diasumsikan bahwa sebenarnya capaian kinerja itu ditentukan oleh dua hal yaitu yang pertama adalah manusianya dan yang ke dua adalah faktor *environment* atau lingkungan. Tentang hal ini Campbell (1990:30) menjelaskan bahwa yang tuntutan kebutuhan organisasi di masa sekarang ini adalah ketersediaan sumber daya manusia yang terampil (ahli) dalam menangani bidangnya masing-masing, ini terutama sekali kaitannya dengan semakin ketatnya persaingan di tingkat global. Berkaitan dengan persoalan kemampuan sumber daya ini, selanjutnya Armstrong dan Baron (1998:16) memberikan penjelasan bahwa pada dasarnya kinerja ditentukan oleh aspek-aspek berikut :

1. *Personnal Factor*. Yaitu ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*. Bahwa kinerja juga ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factor*. Yaitu kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan dalam tim kerja.
4. *System factor*. Yaitu menyangkut kualitas sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual or Situational factor*. Yaitu menyangkut persoalan tinggi rendahnya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam konteks kelembagaan maka akan dapat ditemukan tiga buah kriteria kinerja yaitu :

1. Kinerja pegawai.
2. Kinerja unit.
3. Kinerja kelembagaan itu sendiri.

Dari dua penjelasan di atas ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan gabungan antara hasil kerja yang dicapai oleh individu, kelompok atau kelembagaan, yang menjadi tolok ukur dan merupakan gambaran keberhasilan kelembagaan dalam melaksanakan kebijakan, program. Dengan demikian maka menilai kinerja adalah mengukur kemajuan yang telah dicapai suatu lembaga atau organisasi serta membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat lainnya tentang kinerja adalah apa yang dikemukakan oleh Gordon (1993:2004) yaitu bahwa kinerja diartikan sebagai "*performance was a function of employee's ability, acceptance of goals, level of the goals, and the interaction of the goal with their ability*". Secara sederhana ini dapat diartikan bahwa kinerja pada dasarnya berfungsi untuk memperlihatkan kemampuan dari para pekerja, tingkat capaian tujuan, level atau tingkatan tujuan, serta interaksi antara tujuan dan kemampuan yang dimiliki. Penjelasan dari Gordon ini

berkaitan dengan penjelasan dari Berman (2006:5) yang menjelaskan bahwa *performance as the effective use of resources to achieve results*

Apa yang dikemukakan oleh Gordon ini, terlihat memiliki kesamaan dengan apa yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1997:1-2) selanjutnya, yaitu :

*“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan bersangkutan secara legal , tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja adalah suatu penampilan suatu proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (baik atasan maupun bawahan, pegawai, pekerja), proses pekerjaan serta hasil pekerjaan yang dicapai”.*

Dari konsep yang dikemukakan oleh Prawirosentono ini, menunjukkan bahwa Prawirosentono memandang kinerja dari sudut pandang yang amat normatif. Padahal pada realitas pelaksanaannya, dapat saja terjadi situasi kondisi yang memungkinkan bahwa dapat saja terjadi penggunaan diskresi dalam upaya untuk pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian pemikiran normatif yang dikemukakan di atas ini memperlihatkan bahwa sesungguhnya kinerja merupakan keseluruhan rangkaian proses kerja organisasi hingga memperoleh hasil sebagaimana yang direncanakan. Adapaun akumulasi dari rangkaian proses kerja yang kemudian memberikan hasil pencapaian, maka ini yang disebutkan dengan kinerja.

Wibowo (2007:4) mengemukakan pemikirannya bahwa kinerja organisasi juga ditentukan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pemikiran lengkapnya tentang hal ini adalah sebagai berikut di bawah ini :

*“di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan”.*

Lebih lanjut tentang hal ini Wibowo (2007:4) kemudian mengemukakan bahwa “kinerja pada dasarnya merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi , motivasi, dan kepentingan”. Selanjutnya Wibowo memberikan penjelasan bahwa setelah itu adalah tentang bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusia. Sehingga penilaian kinerja adalah juga berkaitan dengan proses pencapaian tujuan organisasi. tentang ini kemudian Wibowo (2007:19) memberikan penjelasan lanjutan yaitu :

*“Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi adalah diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. wujud dari aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. maka untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat memberikan hasil yang diharapkan, maka diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya”.*

Dari keseluruhan penjelasan di atas ini, maka dapat dikemukakan bahwa sesungguhnya kinerja pada intinya adalah hasil kerja dari suatu rangkaian proses kerja, yang dicermati baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh individu, kelompok, maupun organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab atau kewenangan yang dimiliki masing-masing. Bahwa upaya untuk mendapatkannya dilakukan dengan cara-cara yang legal, serta sesuai dengan etika dan moral.

## **B. Indikator Penilaian Kinerja.**

Pada dasarnya pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan atau program yang dilaksanakan. Adapun untuk mendapatkan ketepatan dalam melakukan pengukuran maka pencermatannya adalah pada apa yang disebutkan dengan indikator. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur.

Tentang soal pengukuran kinerja Wibowo (2007:351) menjelaskan tentang hal ini sebagai berikut :

*“Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. bahwa suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalny pada akhir tahun”.*

Pada dasarnya pengukuran kinerja organisasi dapat berupa kinerja perorangan, atau kolektif, atau kombinasi dari keduanya.

Selain beberapa indikator kinerja yang telah dikemukakan oleh para ilmuwan di atas, ilmuwan lainnya yang juga mengemukakan hal indikator kinerja adalah Poister. Menurut Poister (2003 : 47-54) bahwa ukuran kinerja organisasi yang ditarwarkannya ini adalah amat detail, namun demikian pemanfaatannya adalah amat ditentukan oleh sejauh mana sesungguhnya penilaian kinerja yang akan dilakukan. Adapun uraian lebih detail tentang indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Poister adalah sebagai berikut :

1. *Output.*

Menurut Poister, penilaian terhadap *output* merupakan langkah yang penting. Melalui *output* maka dapat dilihat secara langsung hasil atau produk dari organisasi. *Output* acapkali diukur dengan melihat jumlah prosedur dan pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Efisiensi.

Jika efektivitas adalah berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya, yang termasuk sumber daya manusia (aparatur). Yaitu menyangkut apa yang dilakukan atau dikerjakan dan bagaimana hasilnya. Maka efisiensi adalah memperhitungkan rasio antara biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh.

## 3. Produktivitas.

Ukuran produktivitas dipergunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas organisasi, misalnya pemimpin, staf dan karyawan. Maka untuk keperluan tersebut diperlukan standar tertentu. Umpamanya adalah seorang staf dikatakan memiliki produktivitas yang tinggi jika ia mampu menyelesaikan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Demikian pula dengan pimpinan. Perbandingan antara jumlah staf dan jumlah pekerja yang harus diselesaikan juga termasuk dalam produktivitas.

## 4. Kualitas Pelayanan.

Menurut Poister kualitas Pelayanan Publik adalah diukur dari waktu penyelesaian, akurasi, ketelitian, aksesibilitas, kenyamanan, kesopanan, dan keselamatan.

## 5. Efektivitas.

Efektivitas adalah menyangkut pencapaian tujuan atau pencapaian hasil yang diinginkan, karena efektivitas berhubungan dengan keseluruhan proses kegiatan yang dimulai dari perencanaan hingga kegiatan berakhir. Langkah efektivitas yang paling penting adalah sejauh mana setiap pihak dalam organisasi memegang dan berjuang untuk pencapaian hasil (tujuan), dengan berdasar pada langkah-langkah yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 6. Efektivitas Biaya.

Efektivitas biaya adalah menyangkut biaya per unit dari suatu hasil (*output*) yang dicapai (diproduksi). Maka efektivitas biaya berkaitan dengan biaya yang diperlukan untuk memproduksi atau menghasilkan suatu kegiatan, termasuk kegiatan yang menghasilkan layanan.

## 7. Kepuasan Masyarakat.

Kepuasan pelanggan umumnya berkaitan erat dengan indikator kualitas pelayanan publik. Namun demikian kepuasan pelanggan tidak identik dengan kualitas pelayanan, sehingga keduanya harus dianggap sebagai kategori yang terpisah. Kepuasan pelanggan pada dasarnya dapat diperoleh dari penerima layanan itu sendiri.

Dalam kaitannya kemudian dengan indikator pengukuran kinerja, selanjutnya Steers (1985:8) mengemukakan bahwa kinerja dapat pula dicermati dari aspek-aspek sebagai berikut :

1. Karakteristik organisasi.

Karakter organisasi yang terpenting adalah struktur, teknologi dan kultur. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, dan merupakan cara bagaimana orang-orang dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Teknologi menyangkut mekanisme sebuah organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Kultur organisasi adalah semua ciri yang menunjukkan kepribadian sebuah organisasi yaitu keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi (Effendi, 2005 : 3-4).

2. Karakteristik lingkungan.

Lingkungan organisasi mencakup dua aspek yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi, sementara lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang mempengaruhi keputusan atau tindakan didalam organisasi, yaitu seperti kondisi ekonomi, politik, dan Peraturan Pemerintah.

3. Karakteristik Sumber Daya Manusia

Adalah berhubungan dengan perbedaan pribadi para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para pekerja memiliki pandangan, tujuan yang berlain-lainan, serta juga memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Variasi perbedaan sifat pekerja ini

4. Karakteristik Manajemen.

Pada dasarnya yang dimaksudkan dengan karakteristik manajemen adalah menyangkut pola yang dipergunakan oleh orang atau pemimpin di dalam organisasi dalam menggerakkan orang di dalam organisasi, bagaimana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab itu dikelola, dan bagaimana mengelola kebutuhan operasional organisasi, serta mengantisipasi lingkungan eksternal pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif di gunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah instrument kunci. Dalam penelitian ini, peneliti akan membuat deksripsi atau lukisan secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, serta hubungan antara fenomena yang sedang diselidiki dan menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan penelitian yang di teliti. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data sebagai berikut: Data Primer yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan, yaitu sesuai teknik pengumpulan data yang telah dirancang melalui wawancara

dengan memilih para informan yang selanjutnya diolah dan di analisis. Adapun informan yang diwawancarai dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yaitu: Ketua PPK, Ketua KPU, Ketua tim sukses pasangan calon, PPS 1 orang dan anggota PPK. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari instansi terkait berupa catatan atau dokumen yang telah diolah terlebih dahulu, seperti dokumen-dokumen tertulis dari PPK, studi kepustakaan, yang berkaitan dengan kinerja PPK pada Pemilihan Walikota dan Wakil walikota di Kota Tomohon Tahun 2015.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode pada umumnya digunakan pada pendekatan kualitatif, yaitu observasi, wawancara mendalam digunakan (*indepth interview*) dan studi dokumentasi, (Sugiono, 2001:147).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Penyelenggaraan Pemilihan Umum, pada Pasal 40 ayat (2) dijelaskan bahwa Panitia Pemilihan Kecamatan berkedudukan di ibukota Kecamatan. Oleh karenanya dengan merujuk pada Undang-Undang ini maka kantor sekretariat Panitia Pemilihan Kecamatan, kecamatan Tomohon Barat berada di Kelurahan Woloan I kecamatan Tomohon Barat. Panitia Pemilihan Kecamatan Tomohon Barat sebagaimana peraturan perundang-undangan, memiliki tugas dan kewenangan sebagai berikut di bawah ini (pasal 42 Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2001) :

1. Membantu KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota dalam melakukan pemutakhiran data pemilih, dan daftar pemilih sementara, dan daftar pemilih tetap.
2. Membantu KPU Kabupaten/Kota dalam menyelenggarakan Pemilu.
3. Melaksanakan semua tahapan penyelenggaraan Pemilu di tingkat kecamatan yang telah ditetapkan oleh KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota.
4. Menerima dan menyampaikan Daftar Pemilih kepada KPU Kabupaten/Kota.
5. Mengumpulkan seluruh hasil penghitungan suara dari seluruh PPS di wilayah kerjanya.
6. Melakukan rekapitulasi hasil penghitungan suara sebagaimana dimaksud pada huruf (e), dalam rapat yang harus dihadiri oleh peserta pemilu.
7. Mengumumkan hasil rekapitulasi sebagaimana dimaksud pada huruf (f).
8. Membuat berita acara penghitungan suara serta membuat sertifikat penghitungan suara dan wajib menyerahkannya kepada saksi peserta pemilu, Panwaslu Kecamatan, dan KPU Kabupaten/Kota.
9. Menindaklanjuti dengan segera, temuan dan laporan yang disampaikan oleh Panswaslu Kecamatan.

10. Melakukan evaluasi dan membuat laporan setiap tahapan penyelenggaraan Pemilu di wilayah kerjanya.
11. Melaksanakan sosialisasi penyelenggaraan Pemilu dan / atau yang berkaitan dengan tugas dan wewenang PPK kepada masyarakat.
12. Melaksanakan tugas, wewenang dan kewajiban lain yang diberikan oleh KPU, KPU Provinsi, KPU Kabupaten/Kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
13. Melaksanakan tugas, wewenang dan kewajiban lain, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun selanjutnya dijelaskan bahwa Panitia Pemilihan Kecamatan terdiri dari 5 orang, yaitu 1 (satu) orang Ketua dan 4 (empat) orang anggota (Pasal 7 Peraturan KPU Nomor 25 Tahun 2014). Adapun Ketua PPK dipilih dari dan oleh anggota PPK.

Berdasarkan proses yang telah dilaksanakan maka kemudian komposisi Panitia Pemilihan Kecamatan, kecamatan Tomohon Barat adalah sebagaimana yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.  
Struktur Komisioner PPK Kecamatan Tomohon Barat

No	Nama	Jabatan
1.	Happy Ricky Lengkong	Ketua
2	Jeine Mariana Turambi	Anggota
3	Ronal M Pandey S.IP MAP	Anggota
4	Sartje Mewengkang SP	Anggota
5	Rojer Rafael Datu S.Sos	Anggota

Pada dasarnya Ketua dan anggota Panitia Pemilihan Kecamatan memiliki tugas yang diatur didalam perundang-undangan. Adapun tugas dan kewajiban Ketua Panitia Pemilihan Kecamatan adalah sebagai berikut di bawah ini (Pasal 9 PER KPU No. 25 Tahun 2014) :

1. Memimpin kegiatan Panitia Pemilihan Kecamatan.
2. Mengundang anggota untuk mengadakan rapat Panitia Pemilihan Kecamatan.
3. Mengawasi kegiatan Panitia Pemungutan Suara.
4. Mengadakan koordinasi dengan pihak yang dipandang perlu untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
5. Menandatangani laporan hasil kegiatan penghitungan suara sementara secara berkala, dengan manual, dan atau elektronik.
6. Menandatangani berita acara dan sertifikat rekapitulasi penghitungan suara bersama-sama paling kurang 2 (dua) orang anggota Panitia Pemilihan Kecamatan serta ditandatangani oleh saksi yang memiliki surat mandat yang ditandatangani oleh Pasangan Calon atau Ketua dan Sekretaris Tim Kampanye Provinsi/KIP, KPU / KIP Kabupaten / Kota.

7. Menyerahkan 1 (satu) eksemplar salinan berita acara dan sertifikat rekapitulasi hasil penghitungan suara di Panitia Pemilihan Kecamatan kepada 1 (satu) orang saksi Pasangan Calon.
8. Melaksanakan kegiatan lain yang dipandang perlu untuk kelancaran penyelenggaraan Pemilu sesuai dengan kebijakan yang ditentukan oleh KPU / KIP Kabupaten/Kota.

Dalam kaitannya dengan tugas-tugas Ketua Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK), maka para anggota PPK juga memiliki tugas dan wewenang yang diatur pula oleh perundangan-undangan. Adapun tugas dan kewenangan dari para anggota PPK adalah sebagai berikut di bawah ini :

1. Membantu Ketua PPK dalam melaksanakan tugas.
2. Melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Memberikan pendapat dan saran kepada Ketua PPK sebagai bahan pertimbangan.
4. Dalam melaksanakan tugasnya, anggota PPK bertanggung jawab kepada Ketua PPK.

Komisioner PPK Kecamatan Tomohon Barat terdiri dari satu (1) orang ketua merangkap anggota dan empat (4) orang anggota yang tersebar ke dalam empat (4) divisi, yaitu divisi hukum, pengawasan dan teknis penyelenggaraan, divisi sosialisasi, pendidikan pemilih, pengembangan SDM dan hubungan masyarakat, divisi umum, rumah tangga organisasi dan data informasi, serta divisi perencanaan, keuangan dan administrasi umum. Selain komisioner terdapat juga staf pegawai sekretariat yang berjumlah 3 orang yakni satu (1) orang sekretaris PPK dan 2 orang staf pegawai yang tersebar pada empat (4) sub bagian yaitu sub bagian program dan anggaran, sub bagian teknis pemilu dan hupmas, sub bagian hukum, dan sub bagian umum.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya kemudian, PPK dapat melakukan rapat atas dasar kesepakatan para anggotanya dan dalam rapat, seluruh anggota memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk memberikan pendapat dan saran. Konsekuensi setelah rapat ini adalah anggota wajib melaksanakan semua hasil rapat.

Berdasarkan peraturan KPU nomor 15 tahun 2011 tentang struktur organisasi sekretariat PPK Kecamatan Tomohon Barat, dapat digambarkan komposisi pegawai sekretariat PPK Kecamatan Tomohon Barat seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 2.

Komposisi staf Pegawai Sekretariat KPU Kecamatan Tomohon Barat

No	Nama	Jabatan
	Nora Makal SPd	Ketua
	Arther Poluan	Sekretaris
	Michael Walewangko SH	Bendahara

## **A. Pelaksanaan Pemilu Walikota dan Wakil walikota Tomohon Tahun 2015**

### **1. Tahapan-tahapan Pelaksanaan.**

Tahapan pemilihan umum walikota dan wakil walikota tahun 2015 diatur dalam peraturan KPU No 2 tahun 2015 tentang tahapan, program dan jadwal penyelenggaraan pemilihan umum walikota dan wakil walikota tahun 2015 . secara umum pemilihan walikota dan wakil walikota tahun 2015 terklasifikasi atas 2 tahapan yaitu tahapan persiapan dan tahapan penyelenggaraan. Tahapan persiapan pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2015 terbagi atas:

- a. Perencanaan program dan anggaran
- b. Penyusunan peraturan penyelenggaraan Pemilihan
- c. Sosialisasi, penyuluhan, dan bimbingan teknis
- d. Pembentukan PPK, PPS dan KPPS
- e. Pendaftaran pemantau Pemilihan
- f. Pengolahan Daftar Penduduk Potensial Pemilih Pemilihan (DP4)
- g. Pemutakhiran data dan daftar pemilih.

Berdasarkan PKPU No 2 Tahun 2015 tentang program dan jadwal pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2015 secara umum tahapan pelaksanaan pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2015 mencakup beberapa program kegiatan diantaranya :

- a. Pecalonan.
  - 1) syarat dukungan Pasangan Calon perseorangan;
  - 2) pendaftaran pasangan calon
  - 3) Sengketa Tata Usaha Negara Pemilihan;
- b. kampanye:
  - 1) Debat publik/ debat terbuka antar calon;
  - 2) Masa tenang dan pembersihan alat peraga kampanye;
- c. laporan dan audit dana kampanye;
- d. Pengadaan dan pendistribusian perlengkapan pemungutan dan penghitungan suara;
- e. Pemungutan dan penghitungan suara;
- f. Rekapitulasi hasil penghitungan suara;
- g. Penetapan rekapitulasi hasil penghitungan suara;
- h. Penetapan dan pengumuman Pasangan Calon terpilih tidak ada permohonan perselisihan hasil Pemilihan.
- i. Sengketa perselisihan hasil Pemilihan.
- j. Penetapan dan pengumuman Pasangan Calon terpilih paska putusan Mahkamah Konstitusi.
- k. Pengusulan pengesahan pengangkatan Pasangan Calon terpilih.

- l. evaluasi dan pelaporan Pada pemilihan umum walikota dan wakil walikota tahun 2015 juga terdapat tahapan penyelesaian yang didalamnya adalah :
  - 1) Program pembubaran badan penyelenggara pemilu *ad hoc*
  - 2) Evaluasi pelaksanaan, penyusunan dan penyampaian laporan pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2015

## **2. Persentase Partisipasi Pemilih.**

Berdasarkan data hasil penelitian di KPU Kecamatan Tomohon Barat, ditemui bahwa partisipasi masyarakat Kecamatan Tomohon Barat pada pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2015 meningkat manakalah dibandingkan dengan pemilu tahun 2010. Pada pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2010 partisipasi masyarakat Kecamatan Tomohon Barat mencapai 78 % dari total jumlah pemilih yang terdaftar didaftar pemilih tetap (DPT) sedangkan tahun 2015 mencapai 87 % (KPU Kota Tomohon, 2015).

Meningkatnya angka partisipasi pemilih terjadi diseluruh wilayah Kecamatan Tomohon barat. Pada pemilu walikota dan wakil walikota tahun 2010 angka partisipasi pemilih di kecamatan Tomohon Barat mencapai 8.464 atau 78 % dari total pemilih yang terdaftar 10.852 didaftar pemilih tetap ( DPT ) sedangkan pada tahun 2015 partisipasi pemilih Kecamatan Tomohon Barat meningkat menjadi 10.431 atau 87 % dari total pemilih yang terdaftar dalam DPT yaitu 11.969(data KPU kota Tomohon, 2015).

## **B. Aspek-aspek Kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan, Kecamatan Tomohon Barat.**

Pada penjelasan sebelumnya telah disampaikan bahwa penelitian ini menggunakan teori kinerja dari Steers sebagai *guidance* penelitian, yaitu bahwa teori berfungsi sebagai panduan atau “kompas” penelitian. Teori tidaklah diuji, tetapi persoalan yang diteliti dicermati atau dieksplorasi dengan teori yang dinilai relevan atau *compatible* dengan masalah penelitian. Penelitian terhadap kinerja Panitia Pemilihan Kecamatan, dari kecamatan Tomohon Barat, tidaklah lagi pada aspek-aspek yang pada umumnya dicermati oleh penelitian-penelitian lain, yaitu yang terkait dengan persoalan kinerja organisasi publik yang selalu terfokus pada aspek produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, serta responsivitas. Hal ini dikarenakan empat aspek inilah yang justru dalam penelitian menjadi luaran (*outcome*) dari apa yang telah dilakukan oleh Panitia Pemilihan Kecamatan, kecamatan Tomohon Barat. Oleh karenanya pemikiran Steers tentang kinerja dilihat lebih relevan untuk mengeksplorasi masalah penelitian. Adapun sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa Dari hasil observasi lapangan diperoleh data sebagai berikut di bawah ini :

## **1. Karakteristik Organisasi.**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, karakter organisasi yang terpenting adalah struktur, teknologi dan kultur. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, dan merupakan cara bagaimana orang-orang dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Teknologi menyangkut mekanisme sebuah organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Kultur organisasi adalah semua ciri yang menunjukkan kepribadian sebuah organisasi yaitu keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Hasil penelitian lapangan memperlihatkan bahwa PPK Tomohon Barat adalah sebuah sub organisasi pelaksana pemilu dengan struktur yang tidak terlalu rumit. Merupakan tim kecil tetapi dengan tanggung jawab yang besar. Dapat disebutkan kecil oleh karena jumlah manusia di dalamnya yang hanya 8 (delapan) orang, yaitu 5 (lima) orang Komisioner PPK dan 3 (tiga) orang menangani kesekretaritan dengan 1 (satu) di antara ketiganya merupakan Sekretaris PPK. Organisasi dengan jumlah personel yang sedikit ini membuat interaksi di dalamnya menjadi lebih intens. Temuan penting lainnya adalah, PPK pada dasarnya adalah perpanjangan tangan dari KPU, artinya bahwa PPK melaksanakan tugas-tugas KPU di lapangan terkait dengan pelaksanaan seluruh tahapan pemilu. Dalam posisinya yang seperti ini, dasar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab PPK adalah segenap peraturan dan program kerja yang ditetapkan oleh KPU. Pada dasarnya PPK tidaklah membuat keputusan, namun dalam kondisi tertentu, PPK memiliki *diskresi* untuk mengambil keputusan. Hal ini adalah untuk kepentingan efisiensi waktu, dan efektivitas penyelenggaraan seluruh tahapan pemilu. Adapun rapat-rapat yang dilakukan di tingkat internal PPK adalah untuk membahas secara teknis berbagai tugas yang harus dilaksanakan. seperti misalnya hal pembagian tugas untuk hal-hal urgen, pengaturan waktu kegiatan dan penanganan terlambatnya anggaran kegiatan (rangkuman hasil wawancara terpisah dengan Ketua PPK, anggota dan Sekretaris PPK Tomohon Barat, serta Ketua KPU Tomohon).

Dari hasil penelitian lapangan diperoleh data bahwa organisasi PPK (Panitia Pemilihan Kecamatan) kecamatan Tomohon Barat untuk Pemilihan Waliokta dan Wakil Walikota Tomohon tahun 2015 dibentuk berdasarkan hasil evaluasi terhadap anggota PPK dan PPS pada Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden tahun 2014. Evaluasi ini dilakukan oleh Komisioner KPU kota Tomohon terhadap kinerja dari masing-masing anggota PPK dan PPS pada waktu menjalankan tugasnya sebagai penyelenggara Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia tahun 2014 (data hasil wawancara dengan Ketua Komisi Pemilihan Umum kota Tomohon 2016). Setelah melalui evaluasi, maka rapat pleno pemberhentian PPK dan PPS Pemilu Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia tahun 2014 dan penetapan Panitia PPK dan PPS Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota kota Tomohon tahun 2015.

Pada dasarnya pemberhentian dan pengangkatan kembali Panitia Pemilihan Kecamatan dan Sekretariat Panitia Pemilihan Kecamatan serta PPS dan Sekretariat PPS dalam penyelenggaraan Pemilihan Umum, diatur melalui Surat Edaran yang dikeluarkan oleh Komisi Pemilihan Umum kota Tomohon tahun 2015. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pembentukan Panitia Pemilihan Kecamatan yang tersebar di lima kecamatan di kota Tomohon. Dilakukan oleh KPU kota Tomohon berdasarkan pada hasil evaluasi kinerja seluruh Ketua dan Anggota-anggota Panitia Pemilihan Kecamatan atas *performance* mereka selama melaksanakan tugas pada Pemilu Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia. Dari hasil evaluasi ini, anggota Panitia Pemilihan Kecamatan yang kurang aktif atau mengundurkan diri akan diganti berdasarkan peringkat tertinggi hasil calon anggota Panitia Pemilihan Kecamatan Pemilu Presiden dan Wakil Presiden tahun 2014. Sementara itu untuk calon anggota PPS yang berada pada 44 (empat puluh empat) kelurahan, sepenuhnya diserahkan kepada anggota PPK masing-masing kecamatan untuk mengevaluasi. Selanjutnya hasilnya diserahkan kepada Komisi Pemilihan Umum kota Tomohon untuk ditindaklanjuti.

Anggota Panitia Pemilihan Kecamatan terdiri dari 5 (lima) orang di setiap kecamatan, sedangkan PPS (Panitia Pemungutan Suara) beranggotakan sebanyak 3 orang di tiap kelurahan, sementara itu untuk Kelompok Penyelenggara pemungutan Suara (KPPS) adalah berjumlah 7 (tujuh) orang di tiap Tempat Pemungutan Suara (TPS).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa struktur organisasi Panitia Pemilihan Kecamatan Tomohon Barat merupakan struktur baku yang berlaku untuk seluruh Panitia Pemilihan Kecamatan di seluruh Indonesia. Komposisi keanggotaan terdiri dari 5 (lima) orang yaitu 1 orang Ketua ( yang dipilih oleh para anggotanya sendiri) kemudian dengan 4 (empat) orang anggota. Terdapat pembagian dan perbedaan tugas antara Ketua dan para anggotanya. model atau karakteristik organisasi ini amatlah simpel. Ketua dan anggota berbagi pekerjaan dalam kaitannya dengan penyelenggaraan Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon 2015. Komisioner PPK Kecamatan Tomohon Barat terdiri dari 1 (satu) orang ketua merangkap anggota dan 4 (empat) orang anggota yang tersebar ke dalam 4 (empat) divisi, yaitu :

- 1) Divisi hukum, pengawasan dan teknis penyelenggaraan.
- 2) Divisi sosialisasi, pendidikan pemilih, pengembangan SDM dan hubungan masyarakat,
- 3) Divisi umum, rumah tangga organisasi dan data informasi, serta
- 4) Divisi perencanaan, keuangan dan administrasi umum.

Selain komisioner terdapat juga staf pegawai sekretariat yang berjumlah 3 orang yakni satu 1 (satu) orang sekretaris PPK dan 2 (dua) orang staf pegawai yang tersebar pada 4 (empat) sub bagian yaitu

- 1) Sub bagian program dan anggaran.

- 2) Sub bagian teknis pemilu dan hubmas.
- 3) Sub bagian hukum.
- 4) sub bagian umum.

Pada dasarnya PPK kecamatan Tomohon Barat merupakan “ujung tombak” pelaksanaan pemilu, karena PPK ternyata merupakan pelaksana lapangan dari seluruh tahapan pemilu (legislatif, Pemilu Presiden, dan Pilkada). demikian pula pada Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Tomohon 2015. Artinya bahwa kualitas penyelenggaraan Pemilu amat bergantung pada kinerja PPK itu sendiri. keberhasilan pelaksanaan sebuah Pemilu bergantung pula pada kemampuan kerja dari PPK itu sendiri. Panitia Pemilihan Kecamatan Tomohon Barat bekerja pada seluruh tahapan penyelenggaraan Pemilu, terutama sekali terkait dengan pemutakhiran data pemilih, pembuatan Daftar Pemilih Sementara, dan Daftar Pemilih Tetap. Hasil penelitian lapangan (wawancara dengan Ketua PPK Tomohon Barat dan para anggota). Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seluruh anggota PPK Tomohon Barat bekerja sesuai dengan pembagian tugas dan kewenangan yang telah disepakati. Namun demikian manakala terdapat sebuah pekerjaan yang membutuhkan banyak tenaga dan konsentrasi maka seluruh anggota akan saling membantu untuk melaksanakan tugas tersebut. Terutama sekali dalam hal tahapan yang amat strategis dan sensitif seperti hal dalam pemutakhiran data pemilih, Ketua dan seluruh anggota PPK Tomohon Barat turun lapangan untuk efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan. Kondisi ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari karakter dan kultur organisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh Steers (1985). Bahwa tiap pekerjaan dibagi merata pada tiap anggota. Tiap anggota bertanggung jawab pada jenis pekerjaan-pekerjaan tertentu. Tujuannya adalah pemerataan pekerjaan serta efisiensi dan efektivitas pelaksanaan seluruh pekerjaan. Dalam hal yang lain, *input* pekerjaan didistribusi sesuai dengan tugas dan kewenangan yang telah disepakati sebelumnya. Dalam tiap tahapan-tahapan pemilihan, Ketua dan anggota menjalankan tugas sesuai dengan pembagian divisi yang telah disepakati. Namun demikian dalam pelaksanaannya, Ketua dan seluruh anggota PPK Tomohon Barat, ikut terlibat jika dalam tiap tahapannya terdapat keadaan-keadaan yang membutuhkan kerja bersama. Adapun hal yang mendasari pola ini adalah, adanya pemikiran bahwa seluruh anggota bahwa keberhasilan dari seluruh pelaksanaan tugas, adalah merupakan tanggung jawab dari keseluruhan anggota. Pola pikir yang terbangun di dalam PPK Tomohon Barat ini, bahwa mereka adalah satu Tim Kerja dan bukan berada pada posisi antara Ketua dan anggota (rangkuman hasil wawancara terpisah dengan Ketua dan para anggota PPK Tomohon Barat). Semangat inilah kemudian yang terlihat merupakan nilai-nilai dasar PPK Tomohon Barat dalam melaksanakan seluruh tanggung jawab mereka.

## **2. Karakteristik Lingkungan.**

Pada bagian awal telah dijelaskan bahwa yang dimaksudkan sebagai karakteristik lingkungan organisasi adalah mencakup dua aspek yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi, sementara lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang mempengaruhi keputusan atau tindakan didalam organisasi, yaitu seperti kondisi ekonomi, politik, dan Peraturan Pemerintah.

Dalam penelitian ini, iklim internal organisasi diinterpretasikan sebagai komunikasi lintas personal di dalam organisasi, kondisi psikologis para anggota di dalam organisasi, serta hubungan emosional antara para personal dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Sebagaimana temuan lapangan pada aspek sebelumnya, bahwa pada dasarnya pola interaksi di dalam PPK Tomohon Barat adalah dilandasi semangat sebagai sebuah Tim Kerja, ketimbang hubungan atasan bawahan. Hal inilah nampaknya yang menjadi modal dasar keberhasilan kerja dari PPK Tomohon Barat. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa pada pelaksanaan tugas penanganan seluruh tahapan, Ketua dan para anggota senantiasa berkoordinasi untuk menangani beban kerja. Ketua PPK lebih mendorong inisiatif keputusan penanganan pekerjaan adalah lahir dari kesadaran para anggotanya ketimbang dengan menggunakan kewenangannya sebagai Ketua. Sebagaimana salah satu penjabarannya bahwa “penyelesaian pekerjaan atas kesadaran tanggung jawab dan semangat kebersamaan, pasti hasilnya akan baik, ketimbang dilaksanakan oleh karena perintah”. Kemampuan Ketua PPK Tomohon Barat untuk menciptakan kondisi psikologis yang merepresentasikan kesetaraan inilah nampaknya membuat komunikasi antar personal menjadi lebih terbuka, dan komunikatif. Demikian pula dengan bagian Kesekretariatan, hasil penelitian lapangan memperlihatkan bahwa ada komunikasi yang intens dalam melaksanakan seluruh tugas dari organisasi. Diperoleh data pula bahwa Sekretaris PPK selalu menyampaikan segenap kondisi administrasi keuangan secara terbuka kepada Ketua PPK, dan hal ini juga dikomunikasikan oleh Ketua PPK kepada para anggotanya. demikian dalam hal yang lainnya, seperti pengaturan jadwal kegiatan seperti contohnya sosialisasi, persiapan kampanye Pasangan Calon, pengaturan rapat internal, Sekretaris senantiasa berkoordinasi dengan Ketua PPK serta para anggota.

Pada dasarnya PPK Tomohon Barat adalah sub ordinar dari Komisi Pemilihan Umum Kota Tomohon. Oleh karenanya aspek lingkungan eksternal yang mendeterminasi proses kerja dari PPK Tomohon Barat adalah segenap keputusan atau aturan yang ditetapkan oleh KPU kota Tomohon. Hasil penelitian lapangan memperlihatkan bahwa PPK Tomohona Barat pada dasarnya merupakan kepanjangan tangan dari KPU Kota Tomohon. Artinya bahwa sesungguhnya PPK Tomohon Barat adalah melaksanakan seluruh tugas dan program yang telah disusun dan ditetapkan oleh KPU Kota Tomohon. PPK tidaklah mengambil keputusan sendiri untuk hal-hal yang bersifat strategis.

Misalnya, penetapan jadwal seluruh tahapan adalah ditetapkan oleh KPU Tomohon, kemudian hal ini dilaksanakan oleh seluruh PPK di kota Tomohon, termasuk pula PPK Tomohon Barat. Demikian pula dalam hal pengaturan logistik pemilu dan keuangan, kesemuanya dikendalikan oleh KPU Kota Tomohon. PPK Tomohon Barat pada dasarnya adalah pelaksanaan tahapan di tingkat paling “depan”, oleh karena PPK Tomohon Barat berhubungan langsung dengan masyarakat dan juga dengan kubu Pasangan Calon. Pada tingkat ini, maka sesungguhnya KPU secara tidak langsung juga mendeterminasi kinerja PPK, atau sebaliknya kualitas kerja dari PPK adalah juga representasi dari kualitas kerja dari KPU. Misalnya dalam hal pendistribusian seluruh kebutuhan PPK Tomohon Barat adalah disuplai oleh KPU Kota Tomohon. Maka secara langsung hal ini akan berpengaruh terhadap kemampuan kerja dari KPU Tomohon Barat.

Pada bagian lain, dalam pelaksanaan seluruh tahapan Pilwako kota Tomohon tahun 2015, PPK Tomohon Barat bukanlah pembuat keputusan sendiri. karena berbagai keputusan dan kebijakan dalam penyelenggaraan tahapan-tahapan, seluruhnya adalah kewenangan dari KPU Kota Tomohon. Sedangkan PPK Tomohon Barat adalah pelaksana dari seluruh keputusan yang ditetapkan oleh KPU. Seluruh peraturan dan aturan dalam pelaksanaan seluruh tahapan, adalah dibuat, dikeluarkan dan ditetapkan oleh KPU Kota Tomohon dengan merujuk pada peraturan yang dikeluarkan oleh KPU Provinsi Sulawesi Utara serta KPU RI (rangkuman hasil wawancara silang dengan Ketua KPU Kota Tomohon, Ketua dan para anggota PPK Tomohon Barat, serta Sekretaris PPK Tomohon Barat). Adapun rapat dan koordinasi di tingkat internal PPK Tomohon Barat, dilaksanakan untuk memperkuat kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka lakukan.

Dari kondisi ini dapat dikemukakan bahwa kondisi positif di lingkungan internal PPK Tomohon Barat pada dasarnya bersumber pada dua hal. Pertama, adalah kemampuan Ketuanya untuk menciptakan semangat kesetaraan antara Ketua dan anggotanya. sehingga kondisi psikologis sebagai atasan dan bawahan tidak muncul dalam pelaksanaan tugas-tugas. Kedua adalah adanya keterbukaan diantara para anggotanya. hal inilah yang mendorong setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara bersama-sama. Sementara itu dalam konteks lingkungan eksternal, KPU Kota Tomohon adalah kekuatan eksternal yang paling mendeterminasi ruang gerak dari PPK Kota Tomohon. Mulai dari aturan, program sampai pada kebutuhan keuangan, PPK Tomohon Barat ditentukan oleh KPU Kota Tomohon. Sehingga sebetulnya dapat dikemukakan bahwa KPU Kota Tomohon merupakan salah satu determinan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seluruh PPK di kota Tomohon. Namun demikian jika kembali pada pokok persoalan yang dikemukakan pada awal merencanakan penelitian ini, yaitu bahwa PPK Tomohona Barat memiliki kinerja yang terbaik dibandingkan dengan PPK kecamatan lainnya. Maka hal ini tidak menjadi unsur

yang dominan yang menentukan kinerja PPK Tomohon Barat. Oleh karena pada dasarnya seluruh PPK pada 5 (lima) kecamatan di kota Tomohon, pada dasarnya mendapatkan perlakuan yang sama dari KPU Kota Tomohon, karena hal ini sudah diatur didalam undang-undang Pemilu itu sendiri. Sehingga dengan demikian dapatlah dikemukakan, pada dasarnya iklim lingkungan internal organisasi lah yang lebih kuat menentukan kinerja organisasi itu sendiri.

### **3. Karakteristik Sumber Daya Manusia.**

Pada dasarnya karakteristik Sumber Daya Manusia adalah berhubungan dengan perbedaan pribadi para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para pekerja memiliki pandangan, tujuan yang berlain-lainan, serta juga memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Variasi perbedaan sifat pekerja ini, dapat menjadi kekuatan jika dimanajementi dengan baik.

Dari hasil pengamatan lapangan yang sudah disampaikan sebelumnya, bahwa karakteristik Sumber Daya Manusia PPK Tomohon Barat cukup variatif. Mulai dari latar belakang pendidikan, profesi dan usianya. Data yang diperoleh di lapangan memperlihatkan bahwa dari tingkat pendidikannya, dari 5 orang anggotanya, terdapat 1 (satu) orang berpendidikan tingkat S2, 1 (satu) orang berpendidikan tingkat S1 dan 2 (dua) orang anggota berpendidikan. Sementara itu dari latar belakang profesinya adalah cukup beragam. Rata-rata berwiraswasta dengan kegiatan yang berbeda-beda. 5 orang Komisioner PPK Tomohon Barat tidak ada yang merupakan Aparatur Sipil Negara. Sementara hasil penelusuran terhadap data sekunder di KPU Tomohon, ternyata rata-rata anggota PPK pada 4 (empat) PPK lainnya di kota Tomohon adalah merupakan Aparatur Sipil Negara. Dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan persoalan pemilu, dari 5 orang Komisioner yang ada, Ketua PPK Tomohon Barat ternyata adalah satu-satunya *incumbent* dari Komisioner PPK Tomohon Barat sebelumnya. Hal ini menjadi temuan penting bagi penelitian ini, oleh karena hasil *cross check* lapangan ternyata dari 5 (lima) PPK yang berada di 5 (lima) kecamatan di kota Tomohon, hanya di PPK Tomohon Baratlah yang salah satu anggotanya adalah *incumbent* dari Pemilu Presiden dan Wakil Presiden Tahun 2014.

Temuan-temuan di atas ini nampaknya dapat menjadi salah satu komponen yang dapat menjelaskan tentang mengapa PPK Tomohon Barat dapat memiliki kinerja lebih baik dibandingkan dengan PPK pada 4 (empat) kecamatan lainnya. Pertama ; dengan latar belakang profesi yang bukan Aparatur Sipil Negara, komisioner PPK Tomohon Barat dapat lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Mereka dapat memberikan waktu yang penuh untuk seluruh kegiatan tahapan-tahapan pemilukada. Setiap pekerjaan dapat ditangani secara “utuh” tanpa terganggu dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya, oleh karena secara personal, pekerjaan kepemiluan merupakan pekerjaan utama mereka. Para komisioner PPK Tomohon Barat akan

menghentikan kegiatan atau aktivitas sehari-harinya untuk terlebih dahulu menangani tugas dan tanggung jawabnya di PPK Tomohon Barat. Hal inilah yang menyebabkan PPK Tomohon Barat selalu terlebih dahulu dalam melaksanakan berbagai tahapan penelenggaraan Pemilu. Contohnya dalam hal mengumumkan hasil rekapitulasi penghitungan suara, PPK Tomohon adalah yang paling pertama selesai melakukannya. Hal ini berbanding terbalik dengan kondisi pada PPK di 4 (empat) kecamatan lainnya. Pekerjaan utama adalah ASN sedangkan tugas-tugas kepemiluan yang harus dilaksanakan selaku anggota PPK menjadi hal yang ke dua. Kedua ; adalah persoalan pengalaman kerja. Pengalaman Ketua PPK Tomohon Barat yang sebelumnya juga adalah Komisioner PPK Tomohon Barat, menjadi “modal” utama bagi PPK Tomohon Barat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pengalaman dalam menangani berbagai masalah dalam tahapan Pemilu Presiden tahun 2014, memberikan kemampuan dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengantisipasi berbagai tugas dan masalah yang terjadi di lapangan. Pengalaman sebagai *incumbent* inilah kemudian yang mendorong para anggota lainnya untuk memilih Ketua PPK Tomohon Barat sekarang ini menjadi Ketua. Berdasarkan pada pengalaman-pengalaman pada kepemiluan yang lalu, setiap kemungkinan yang akan terjadi, sudah dipersiapkan langkah-langkah penanganannya terlebih dahulu.

Dari pembahasan pada aspek ini, maka dapat dikemukakan bahwa pengalaman dan profesionalitas dalam menangani pekerjaan, dapat dijadikan unsur kunci keberhasilan sebuah organisasi.

#### **4. Karakteristik Manajemen.**

Pada dasarnya yang dimaksudkan dengan karakteristik manajemen adalah menyangkut pola yang dipergunakan oleh orang atau pemimpin di dalam organisasi dalam menggerakkan orang di dalam organisasi, bagaimana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab itu dikelola, dan bagaimana mengelola kebutuhan operasional organisasi, serta mengantisipasi lingkungan eksternal pekerjaan.

Dari data (primer dan sekunder) yang diperoleh di lapangan, diperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

- 1) Pada dasarnya manajemen pembagian tugas di PPK Tomohon Barat adalah merujuk pada peraturan perundang-undangan yang ada. mekanisme pembagian tugas adalah hasil kesepakatan yang dilakukan melalui rapat internal PPK Tomohon Barat. Melalui proses ini ditentukanlah “siapa akan melakukan apa”. Ini adalah berkaitan dengan pembagian divisi pekerjaan (divisi hukum, pengawasan dan teknis penyelenggaraan, divisi sosialisasi, pendidikan pemilih, pengembangan SDM dan hubungan masyarakat, divisi umum, rumah tangga organisasi dan data informasi, serta divisi perencanaan, keuangan dan administrasi umum). Tiap komisioner PPK Tomohon Barat bertanggung jawab atas tugas yang dipilihnya.

- 2) Pada pelaksanaan dari seluruh tanggung jawab PPK Tomohon Barat, hal ini tidak dilakukan secara *rigid* (kaku). Ketua PPK Tomohon Barat menggunakan pola “tanggung jawab” bersama, dengan dasar pemikiran bahwa setiap seluruh tanggung jawab PPK Tomohon Barat, adalah tanggung jawab bersama seluruh komisioner. Pada saat tertentu terutama ketika pekerjaan membutuhkan tenaga dan konsentrasi yang besar, maka Ketua dan para anggota akan “turun” bersama-sama untuk menanganinya. Masalah pada satu divisi, dijadikan sebagai masalah bersama. Penanganan dilakukan secara komprehensif dengan merujuk pada peraturan yang ada, serta usulan dan pendapat dari para anggotanya (hasil rangkuman wawancara terpisah dengan Ketua dan para anggota PPK Tomohon Barat). Temuan penting lainnya dari aspek ini adalah, dalam hal kebutuhan operasional kegiatan. Ketua dan para anggota PPK Tomohon Barat acapkali mengatasi kebutuhan operasional dana, ketika dana operasional mereka belum “keluar”. Terutama untuk hal-hal yang terlihat kecil tetapi urgen untuk segera dilakukan seperti misalnya untuk kebutuhan photocopy berkas-berkas, penjilidan berkas, serta kebutuhan operasional untuk transportasi Ketua dan anggota. Hal ini umumnya ditangani terlebih dahulu, kemudian akan digantikan setelah dana operasional keluar.
- 3) Temuan penting lainnya adalah kecepatan PPK Tomohon Barat dalam melaksanakan tahapan-tahapan Pemilukada, terutama sekali dalam hal rekap hasil penghitungan suara, adalah didukung oleh *landscape* Tempat Pemungutan Suara (TPS) di Kecamatan Tomohon Barat. TPS pada 8 (delapan) Kelurahan yang berada di Tomohon Barat, ternyata berada pada lokasi yang berdekatan. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor yang memudahkan dan mempercepat proses pengolahan data hasil Pemungutan Suara. Waktu untuk mengumpulkan Hasil Penghitungan Suara di seluruh TPS menjadi lebih cepat dibandingkan dengan 4 (empat) kecamatan lainnya. Selain itu dalam penanganan perkerjaan tahap akhir ini, Ketua dan seluruh anggota PPK Tomohon Barat memberikan waktu penuh untuk menangani pekerjaan ini.

Apa yang disampaikan di atas ini pada dasarnya menjelaskan bahwa kinerja organisasi pada dasarnya dideterminasi juga oleh faktor *leadership* dan pola manajemen yang dipergunakan. Pola yang ditemukan di lapangan ini mematahkan teori organisasi klasik yang lebih banyak menitik beratkan pada pendekatan organisatoris. Bahwa motivasi pekerja tumbuh karena perangsang ekonomi, dan organisasi ditandai dengan pembagian kerja yang tegas dengan tenaga-tenaga yang memiliki kecakapan dan ketrampilan khusus, sementara itu pekerjaan dilaksanakan atas dasar hirarki kewenangan yang tegas. Manusia di dalam organisasi diasumsikan sebagai “mesin” organisasi yang harus tunduk pada perintah dan tanggung jawab yang diberikan (Etzioni, 1985 : 29).

Karakteristik manajemen organisasi di dalam PPK Tomohon Barat adalah lebih mendekati pola manajemen *Human Relation*. Aliran *Human Relation* adalah aliran yang amat berpengaruh di Amerika Serikat dan kemudian mengalahkan mashab teori organisasi klasik. Temuan dari penelitian ini memperlihatkan kuatnya penggunaan pola ini, data lapangan memperlihatkan bahwa akan adanya penggunaan pola *human relations* yang menekankan pada elemen emosional, tidak berencana, serta non rasional di dalam perilaku organisasi. Artinya bahwa setiap keputusan yang dikeluarkan, pekerjaan yang dilaksanakan, penanganan yang dilakukan, semuanya *diputuskan* atas dasar pendekatan *human relation*. Inilah nampaknya menjadi komponen kunci lainnya dari kualitas kinerja PPK Tomohon Barat.

Dari hasil keseluruhan pendalaman terhadap 4 (empat) aspek kinerja yang dikemukakan di atas, terdapat temuan penting bahwa di luar dari 4 (aspek) kinerja yang dikemukakan oleh Steers (1985), ternyata aspek pengalaman, profesionalisme, integritas, leadership merupakan aspek lainnya yang juga menentukan kualitas kinerja sebuah organisasi.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan.**

Dari seluruh kegiatan penelitian yang telah dilakukan ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Aspek Karakteristik Organisasi.  
Organisasi PPK Tomohon Barat adalah organisasi yang “simpler” oleh karena komposisinya yang kecil, dengan tugas-tugas yang spesifik. Kinerja organisasi ini, salah satunya didukung oleh kekuatan pada hubungan antar manusia, teknologi pengelolaan tugas dan kewajiban, serta kultur interaksi antara sesama anggotanya.
2. Karakteristik Lingkungan Organisasi.  
Iklim keterbukaan yang dibangun di dalam organisasi PPK Tomohon Barat merupakan salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab PPK Tomohon Barat.
3. Karakteristik Sumber Daya Manusia.  
Dari penelitian ini ditemukan bahwa aspek pengalaman, profesionalitas, dan integritas menjadi kata kunci keberhasilan kinerja PPK Tomohon Barat.
4. Karakteristik Manajemen.  
Dari penelitian ini diperoleh pula temuan penting bahwa aspek *leadership* merupakan kunci keberhasilan manajemen organisasi. Sementara itu pola *human relation* yang diterapkan, menjadi salah satu “kunci” keberhasilan kinerja PPK Tomohon Barat.

Dengan demikian temuan-temuan penting dari penelitian ini adalah, diluar dari empat aspek kinerja yang dikemukakan Steers (1985), bahwa kualitas kinerja adalah juga menyangkut aspek-aspek Pengalaman, Profesionalitas, Integritas, dan pilihan pola hubungan kerja.

## **B. Saran.**

### 1. Saran Akademik.

Dari penelitian ini maka dapat diajukan saran akademik sebagai berikut : bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh karakteristik organisasi, lingkungan, sumber daya manusia dan karakteristik manajemen, tetapi dapat pula ditambahkan dengan kualitas pengalaman, profesionalitas, integritas, dan pilihan pola hubungan kerja.

### 2. Saran Praktis.

Adapun saran praktis dalam penelitian ini adalah :

1. Harus ada *incumbent* di dalam tiap pembentukan Panitia Pemilihan Kecamatan.
2. Komisioner Panitia Pemilihan Kecamatan, harus bekerja secara profesional, dengan melepas pekerjaan sebelumnya. Jika yang mencalonkan diri adalah Aparatur Sipil Negara, maka harus ada Surat Ijin dari Pimpinan untuk menjadi anggota PPK. Seandainya terpilih menjadi anggota PPK, maka yang bersangkutan harus melaksanakan tugas PPK secara penuh, dan bukan bekerja paruh waktu.
3. Untuk meningkatkan kinerja seluruh Panitia Pemilihan Kecamatan, maka masalah klasik soal penyediaan dana operasional, harus segera dibenahi. Agar supaya seluruh tahapan pemilu tidak berjalan secara tersendat-sendat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin, S.Z. 2006. *Dinamika Reformasi dan Revitalisasi Administrasi Publik di Indonesia*. Jakarta : Suara Bebas.
- Adisamita,R. 2011. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Amins, A. 2012. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta : Laksbang Pressindo.
- Abdullah, M. 2015. *Manajemen Dan Evakuasi Kinerja Karyawan.*, Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Armstrong, Michael and Angela Baron., 1998., *Performance Management.*, London : Institute of Personnal and Development.
- Berman, Evan M., 2006., *Performance and Productivity in Public and Non Profit Organization.*, London : M.E. Sharpe.
- Bernadin, H.J and J.E.A. Russel., 1998., *Human Resources Management : an Experiential Approach.*, New York : MacGraw Hill, Inc.

- Boyne, George A., 2006., *Introduction dalam George A. Boyne.,, Public Service Performance on Measurement and Management.,* Cambridge : Cambridge University.
- Budiarjo, Miriam., 2008. *Dasar – Dasar Ilmu Politik.* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Campbell, 1990., *The Force of Prejudice.,* The Guardian, 31 Oct.
- Dale Timpe, 1992., *Manajemen Sumber Daya dan Kinerja.,* Jakarta : LPMI.
- Dwiyanto, Agus., Partini., Ratminto., Bambang, W. Wini, T. Bevaola, K.dan Muhammad, N. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia.* Yogyakarta : Galang Printika.
- Donovan, F.and Jackson, A.C. 199. *Managing Human Service Organizations.* New York : N.Y Pretince Hall.
- Donnelly, Gibson and Ivan., 1994., *Fundamental of Management.,* Texas Business Publication.
- Efriza., 2012., *Political Explore Sebuah Kajian Ilmu Politik.* Bandung : Alfabeta CV.
- Etzioni, Amitai., 1985., *Organisasi-organisasi Modern (terjemahan),* Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Gash, Alexander and John Wanna., 2007., “*Performance Measurement*”, in *Encyclopedia of Governance vol 2.,* Mark Bevir (editor)., California : Sage Publication, Inc.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly., 2002., *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses.,* terjemahan Nunuk Ardiyani dan Lyndon Saputra., Jakarta : Bina Rupa Askara.
- Gordon, J.R., 1993., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.,* Boston : Allyn and Bacon.
- Griffin, Ricky W., 1987., *Management.,* Boston : Houghton Mifin.
- Keban, Yermias. T., 2008., *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu.,* Edisi Ketiga. Yogyakarta : PT Gavamedia.
- Kusnadi., 2002., *Masalah Kerja Sama, Konflik dan Kinerja.* Edisi Kedua. Malang : PT. Taroda.
- Mahmudi., 2005., *Manajemen Kinerja Sektor Publik.,* Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Murphy, K. R. & eanette N. C., 1995., *Understanding Performance Apraisal : Social, Organizational, and Goals – Bassed Perspectives.,* California : Sage Publications.
- Moleong, J. L., 2004., *Metodologi Penelitian Kualitatif.,* Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mahsun, M., 2015., *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta : BPFE.
- Mangkunegara, A. P., 2002., *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.,* Jakarta : Refika Aditama.
- Ndraha, T., 1997., *Budaya Organisasi.,* Jakarta : Rineka Cipta.
- Nasucha, C., 2004., *Reformasi Administrasi Publik : Teori dan Praktek.* Jakarta : PT. Grasindo.

- Nawawi, H., 1998., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif.*, Yogyakarta : UGM PRESS.
- Pasolong, H., 2011., *Teori Administrasi Publik.*, Bandung : ALFABETA.
- ..... 2013. *Kepemimpinan Birokrasi.* Badung : Alfabeta cv.
- Poister, H. Theodore., 2003., *Measuring Performance in Public and NonProfit Organizations.*, San Fransisco :John Wiley and Sons.
- Prawirosentono, S. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia...*, Jakarta : BPF.
- Robbins, Stephen., 2001., *Perilaku Organisasi.*, Jakarta : PT. Tema Baru.
- ..... 2006. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, & Aplikasi.* Alih Bahasa : Yusuf Udaya. Arcan, Jakarta.
- Schemerhorn, John R, James G. Hunt, and Richard Osborn., 1991., *Managing Organizational Behavior.*, New York : John Wiley & Son.
- Steers, R. M., 1985., *Efektivitas Organisasi.*, Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif.*, Alfabeta cv, Bandung.
- Sinambela, L. P.dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi.*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Stolovitch and Keeps., 1992., *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide For Analysis and Solving Performance Problems in Organizations.*, San Fransisco : Jersey-Bass Publisher.
- Timpe, A. D. 1998. *The Art And Science Of Businnes Management Performance.*, KEND Publishimh. Inc : Newyork.
- Tohirin. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Bimbingan Konseling.*, PT Rajagrafindo Persada, Leuwinanggung.
- Wibowo., 2007., *Manajemen Kinerja.*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Joko., 2004., *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi.*, Jakarta : Gramedia.
- Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M Zeffane, Schermerhon, Hunt, and Osborne., 2001., *Organizational Behavior, A Global Perspective.*, Australia : John Willey and Sons.

### **Pustaka Tambahan.**

- Bulletin Badan Pengawas Pemilu .2015. Evaluasi Pilpres 2015 Untuk Masa Depan Pemilu Berkualitas. 12 Desember.h.7
- Interplan ( International Group For Studies In National Planning ), 1969. Appraising Administrative Capability For Development, New York ; United Nation.
- Sukanto, M. A. 2015. Kinerja Aparatur Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Kubu Raya. Universitas Tanjungpura, Pontianak.
- Sanger, J. 2015. Kinerja Aparatur Pemerintah Dalam Melaksanakan Program Pembangunan Berbasis Lingkungan-Membangun Prasarana Lingkungan,

- Social, Ekonomi ( PBL – MAPALUSE ) Di Kelurahan Tanjung Batu Kecamatan Wanea. Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1999. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 589/IX/6/Y/99. Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Pemerintah. Jakarta.
- Undang – Undang No 42 Tahun 2008 Tentang Pemilihan Umum Walikota Dan Wakil Walikota.
- Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS.