

KINERJA APARATUR KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN KUBU RAYA

Anusapati ¹, Martoyo ², Sukanto ³

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Sebagai kabupaten baru hasil pemekaran dari wilayah Kabupaten Pontianak Provinsi Kalimantan Barat, pemerintah Kabupaten Kubu Raya terus berbenah diri untuk menciptakan kondisi pemerintahan yang mengarah kepada pencapaian “*good governance*”. Salah satu bagian yang memiliki peran penting dalam upaya mempersiapkan wilayah pemerintahan baru tersebut adalah KPU Kabupaten Kubu Raya yang sampai saat ini terus berbenah diri untuk menghadapi tugas dan tanggungjawabnya dimasa mendatang untuk menyelenggarakan Pemilu di Kabupaten Kubu Raya. KPU Kabupaten Kubu Raya saat ini sedang giat-giatnya melakukan upaya dalam rangka peningkatan kinerja dengan berbagai cara yang salah satunya dengan memperhatikan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Namun, berdasarkan hasil penelitian ini dapat dideskripsikan bahwa, kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya belum sesuai dengan harapan. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek kualitas kinerja pegawai belum optimal, tingkat konsistensi kebijakan program belum sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan dari aspek kuantitas kinerja pegawai belum menunjukkan capaian kerja yang sesuai dengan harapan serta dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan oleh pegawai terlihat bahwa ketersediaan waktu yang ada masih belum dapat dimanfaatkan dengan maksimal atau dengan kata lain dapat dikatakan penyelesaiannya tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Kata Kunci : Kinerja, Aparatur, Komisi Pemilihan Umum (KPU).

¹ PNS

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan otonomi daerah telah membawa tuntutan dan perubahan terhadap sistem nilai dan budaya kerja dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut nilai dasar yang senantiasa dapat mengakomodasikan kebutuhan yang berorientasi kepada aspirasi masyarakat dengan prinsip-prinsip demokratisasi, peran serta, pemerataan dan berkeadilan. Kondisi tersebut menuntut adanya kerangka pikir yang terstruktur untuk dapat memberdayakan fungsi publik agar lebih sesuai dengan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial dan budaya. Untuk itu diperlukan peningkatan budaya dan etos kerja yang berorientasi kepada pencapaian hasil serta pertanggungjawaban berdasarkan nilai-nilai akuntabilitas menuju *good governance* yakni untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan.

Pelaksanaan program dan kegiatan KPU dalam rangka pelaksanaan fungsi dan pencapaian kinerja dibiayai oleh Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga. Sebagai lembaga yang menggunakan anggaran negara dalam pelaksanaan tugas dan kegiatannya serta lembaga yang mengedepankan sistem keterbukaan, transparan, akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh aparatur atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja seseorang. Kemudian kinerja KPU merupakan gambaran mengenai sejauhmana keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi KPU. Pengukuran kinerja KPU ini dapat dilakukan oleh KPU sendiri atau bekerja sama dengan pejabat dan pelaksana pemeriksaan. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi organisasi yang berorientasikan pada ukuran kinerjanya sendiri dan melihat tingkat kinerja yang telah dicapai atau output yang diperoleh.

Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya merupakan unsur pelaksana operasional yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis operasional Pemilu yang berdasarkan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor: 22 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) merupakan salah satu bagian yang mempunyai tugas melaksanakan urusan teknis Pemilu dan hubungan partisipasi masyarakat. Kinerja aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya dituntut untuk dapat lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sebagai bagian Pemerintah Kabupaten Kubu Raya yang sedang melakukan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah diukur dari masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak yang terjadi. KPU Kabupaten Kubu Raya saat ini sedang giat-giatnya melakukan upaya dalam rangka peningkatan kinerja dengan berbagai cara yang salah satunya dengan memperhatikan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan pengamatan sementara, dapat diketahui bahwa aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya dalam melaksanakan tugas pokok masih mempunyai kendala antara lain:

1. Belum optimalnya sumber daya aparatur yang ada, karena masih kurangnya aparatur untuk mengisi bagian-bagian yang ada, sehingga layanan peningkatan kompetensi belum menyentuh peningkatan kompetensi para komisioner, Sekretaris dan Kasubbag, dikarenakan tingkat disiplin aparatur yang masih rendah.
2. Sumber Daya manusia masih kurang, sementara wilayah kerja sangat luas.
3. Masih terdapatnya aparatur KPU yang belum memahami tugas pokok dan fungsinya.
4. Belum tersedianya gedung kantor secara permanen dan perangkat serta sarana dan prasarana perkantoran yang masih sangat minim.

Pentingnya kinerja aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya, tentunya dapat menyediakan dan memberikan informasi kepada masyarakat dan *stakeholder* semua kegiatan pemerintah yang akan dan sedang dilaksanakan. Tugas pokok Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya adalah melakukan kegiatan mengumpulkan dan mengelola bahan teknis penyelenggaraan Pemilu dan Pemilukada.

2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mendeskripsikan aspek kualitas, kuantitas, waktu penyelesaian pekerjaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program kerja oleh aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya.

3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana kinerja aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya ?

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja

Instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999 menyebutkan bahwa agar terselenggaranya *good governance* di Indonesia diperlukan akuntabilitas kinerja pada setiap instansi pemerintah. Akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan tersebut merupakan perwujudan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan agar dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, bersih, bertanggung jawab, dan transparan. Dengan demikian kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan akan terkontrol dan selalu dipertanggungjawabkan kepada masyarakat melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Pengertian kinerja menurut Prawirosentono (2004:12) adalah sebagai berikut : Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu Ruky (2002: 25) memberikan pengertian kinerja atau *performance* adalah: "sebagai hasil kerja seseorang pekerjaan atau keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang ditentukan)." Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggung jawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral maupun etika.

Sejalan dengan pengertian di atas, Bernardin dan Rusell (1998:379) menyebutkan bahwa: *“Performance is defined as the record of out comes product on a specified job function or activity during a specified time period (Kinerja merupakan tingkat pencapaian/rekor produksi akhir pada suatu aktivitas organisasi atau fungsi kerja khusus selama periode tertentu)”*. Lebih lanjut Darmawan (2005:32) memberikan pendapatnya tentang pengertian kinerja adalah *”hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”*

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh para ahli dikaitkan dengan kinerja aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya, maka dapat dikatakan mampu memenuhi tingkat kinerja yang diharapkan apabila hasil kerja yang dicapai oleh aparatur tersebut tercapai dengan ukurannya adalah kualitas kerja dan kuantitas kerja dapat terwujud sesuai rencana dan ketentuan yang digariskan, ketangguhan kerja yang tercermin dari kesanggupan mengikuti perintah sikap, kebiasaan yang membudaya tentang keselamatan, adanya inisiatif yang bersifat dinamis, serta disiplin waktu yang dapat diandalkan. Di samping itu kemampuan untuk selalu dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi dan lingkungannya, serta kerjasama dengan pihak-pihak terkait secara baik dalam lingkup internal maupun eksternal juga sangat diperlukan.

Kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsi Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya pada prinsipnya mengandung pengertian sebagai hasil kerja yang optimal baik ditinjau dari dimensi kualitas maupun kuantitas melalui peran pimpinan dengan menyusun pedoman atau pegangan bagi para pelaksana yang tertuang dalam berbagai peraturan.

2. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak. Menurut Keban, (2005:118) bahwa *“ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja”*. Whittaker (dalam Hasanusi, 2005:78) menyebutkan bahwa *“pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”*. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Donald dan Lawton (dalam Keban, 2005:90) menyatakan bahwa *“penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi”*. Dwiyanto (2006: 117), menyatakan sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu 1) prosedur formal standar; yang berbasis pada analisis jabatan; 2) hasilnya didokumentasikan dengan baik; 3)

penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggung jawabkan. Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 2005:99), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 2006:120). Perbedaan pendapat tersebut disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, Menurut LAN (2000:54), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK) . Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001:76) menyatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan/program/kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan.

Lebih lanjut Mardiasmo (2001:79) menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam lima kategori sebagai berikut:

1. Indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*).
2. Indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik.
3. Indikator outcome, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah.
4. Indikator benefit, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome.
5. Indikator impact memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh.

Lenvine (dalam Dwiyanto, 2006:49) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah konsep yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya dan berdasarkan data empiris di lapangan (*actionable causes*), yaitu:

1. Akuntabilitas, yaitu suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian pelaksanaan tugas dan fungsi dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholder*.

2. **Responsibilitas**, yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi.
3. **Responsivitas**, yaitu kemampuan aparatur untuk mengenali kebutuhan masyarakat, dalam menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Sesuai dengan berbagai macam pengertian tersebut, maka kinerja seorang aparatur perlu diadakan penilaian. Hasanusi (2005:135) merumuskan suatu penilaian kinerja adalah “*a way of measuring the contributions of individual to their organization*” (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Ada tiga kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja seseorang yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat mutu hasil pelaksanaan kegiatan yang mendekati kesempurnaan dengan penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) secara optimal
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan
3. *Timeliness*, merupakan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan harapan.

Asih (2001:103) memberikan definisi penilaian kinerja adalah uraian tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok. Kemudian Menurut Ruky (2002:5) komponen-komponen yang mempengaruhi penilaian kinerja diukur dengan variabel sebagai berikut: “Mutu pekerjaan, Kejujuran karyawan, Inisiatif, Sikap, Kerjasama, Keandalan, Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, pemanfaatan waktu”. Menurut Tohardi (2002:249), ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja aparatur diantaranya :

- a. Program perbaikan pekerjaan
- b. Menetapkan siapa yang harus dipromosikan
- c. Pemberian kompensasi yang layak dan adil atas prestasi kerja
- d. Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap aparatur, sebagai pertimbangan atas kelemahan dan kekurangan yang ada pada diri aparatur
- e. Penempatan yang tepat, karena jika tidak dilakukan maka seorang aparatur akan malas dan kurang bergairah dalam bekerja
- f. Dapat mengungkap tabir kelemahan desain pekerjaan
- g. Dilakukan secara benar, terbuka dan obyektif, maka dapat saja menghilangkan kecemburuan sosial di dalam organisasi
- h. Dapat menumbuhkan persaingan yang sehat, sehingga aparatur berupaya memberikan kontribusi semaksimal mungkin untuk organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Darmawan, 2005: 121). Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran kinerja adalah menilai hasil kinerja ataukah menilai perilaku. Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara hasil dan perilaku dan alat pengukur kinerja yang tepat.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparaturnya Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya, penulis mencoba mengacu pada beberapa kerangka teori dan model yang dikembangkan oleh beberapa ahli. Dengan mengacu pada kerangka teori yang digunakan para ahli pada penelitian kinerja organisasi, diharapkan kerangka teori tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melihat fenomena yang terjadi dalam kinerja aparaturnya Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya, walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di lapangan (*actionable causes*). Dwidjoesastro (2002: 28), menyatakan bahwa “organisasi bukanlah sistem yang tertutup (*close system*) melainkan organisasi tersebut akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya”. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: *pertama*, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, *kedua* adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins (dalam Hasanusi 2005:114) menyatakan bahwa “ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi yaitu konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategik yaitu kekuatan dan kelemahan”. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya; sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain: struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor strategik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi.

Sementara itu Siagian (2004:78) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendukung keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum, yaitu:

1. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi;
2. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek lingkungan ekstern dan lingkungan internal, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi);
3. Karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas.
4. Kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan.

Sementara itu Joedono (dalam Mangkuprawira, 2003:101) menyatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi :

1. Kepemimpinan, yaitu proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan atau merupakan hubungan yang erat ada dalam diri orang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai keinginan pemimpin.
2. Sumber Daya Manusia adalah menempati kedudukan yang lebih tinggi dan merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi.
3. Lingkungan kerja, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, prasarana, dan imbalan (*reward system*).

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang menggambarkan kinerja aparatur Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya. Subjek penelitian adalah aparatur Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kubu Raya yang terdiri dari : Komisioner KPU, Sekretaris KPU, Kepala Sub Bagian dan Staf Pelaksana yang ditentukan dengan teknik bertujuan (*purposive*). Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi dengan alat berupa pedoman observasi dan wawancara serta alat dokumentasi. Analisis data penelitian adalah kualitatif yang merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif hanya merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya melalui tahap :pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

D. HASIL PENELITIAN

1. Kualitas Kerja Aparatur

Kualitas kinerja aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian misinya, yaitu meningkatkan produktivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintah guna meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat. Secara umum, kualitas kinerja aparatur masih menerapkan standar nilai atau norma dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Informasi mengenai kinerja aparatur sangat berguna untuk menilai seberapa jauh hasil kerja yang dilakukan oleh KPU Kabupaten Kubu Raya dalam pelaksanaan program sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan masyarakat. Melakukan penilaian terhadap kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kualitas kinerja aparatur adalah tidak didasarkan pada output akan tetapi lebih didasarkan pada input, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Diperoleh keterangan bahwa, hasil evaluasi dan analisis capaian kinerja sasaran strategis yang ditetapkan secara umum dapat memenuhi target dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pencapaian target indikator kinerja KPU Kabupaten

Kubu Raya dan keberhasilan dalam pelaksanaan partisipasi Pemilih dalam Pemilu dan Pilkada hanya didasarkan pada komitmen namun juga berhasil dengan keterlibatan dan dukungan aktif segenap komponen aparatur negara, masyarakat, dan *civil society*. Secara umum, capaian utama kinerja tahun 2013 adalah: *Outcome* yang diharapkan dari program ini adalah meningkatnya kapasitas dan kredibilitas organisasi penyelenggara Pemilihan Umum dan Pemilihan Kepala Daerah di KPU Kabupaten Kubu Raya. Kebijakan-kebijakan yang akan dilaksanakan dalam program tersebut adalah :

1. Terselenggaranya penyiapan penyusunan rancangan peraturan Komisi Pemilihan Umum, advokasi hukum dan penyuluhannya
2. Terselenggaranya bimbingan teknis atau supervisi publikasi atau sosialisasi penyelenggaraan Pemilihan Umum dan pendidikan pemilih.

Kemampuan aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya dalam melaksanakan program masih terbatas, karena pelaksanaan program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis secara umum belum mencapai sasaran seperti program peningkatan sarana dan prasarana. *Outcome* yang diharapkan dari program ini adalah memadainya sarana dan prasarana operasionalisasi Komisi Pemilihan Umum. Kebijakan yang akan dilaksanakan dalam program tersebut adalah belum optimalnya tersedianya dukungan sarana dan prasarana Komisi Pemilihan. Indikator-indikator yang menjadi ukuran belum optimalnya keberhasilan pencapaian program tersebut adalah :

1. Prosentase akumulasi kemajuan pembangunan gedung KPU Kabupaten Kubu Raya, pengadaan meubelair dan belanja modal.
2. Prosentase akumulasi kemajuan pembangunan/rehabilitasi gedung KPU Kabupaten Kubu Raya, pengadaan meubelair dan belanja modal.
3. Prosentase akumulasi kemajuan sarana dan prasarana, kendaraan operasional, dan belanja modal untuk daerah pemekaran. Struktur Organisasi dan Kelembagaan, Sumber Daya Manusia dan Ketatalaksanaan.

Isu mengenai kualitas kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya dalam melaksanakan program cenderung menjadi semakin penting dalam organisasi publik. Banyak pandangan negatif menyangkut kinerja aparatur muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja aparatur. Keuntungan utama melaksanakan program KPU untuk mencapai sasaran Renstra 2010 - 2014. Dengan demikian, pencapaian kinerja persatuan kegiatan di Tahun 2013 merupakan bagian dari pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra. Untuk keperluan penilaian akuntabilitas kinerja, maka dilakukan pengklasifikasian satuan-satuan kinerja yang telah dilaksanakan ke elemen-elemen sasaran Renstra. Dengan cara ini, maka penilaian satuan-satuan kinerja akan dapat mencerminkan kinerja KPU secara menyeluruh.

Kualitas kinerja aparatur KPU dalam melaksanakan program kegiatan pada tahun 2013 pada prinsipnya baik, meskipun tidak semua program dapat dilaksanakan mencapai sasaran atau target. Lamanya penyelesaian suatu masalah tergantung pada kemampuan aparatur dalam mengaplikasikan tugas tersebut, karena diantara aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya secara teknis belum memiliki pendidikan khusus, sehingga cenderung adanya kesulitan dalam penyelesaian tugas tersebut. Dalam rangka melaksanakan Renstra 2010-2014 dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Tahun 2013, pada tanggal 26 Maret 2013 KPU menetapkan Penetapan Kinerja selaku tekad dan janji rencana kinerja yang akan dicapai pada Tahun 2013 yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatnya partisipasi Pemilih dalam Pemilu; Sasaran ini telah ditetapkan dalam RPJMN 2010 – 2014. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas dan legalitas Pemilu yang demokratis. Sasaran ini dicapai melalui berbagai program dan kegiatan.
2. Terlindunginya hak masyarakat untuk menggunakan hak pilihnya dalam Pemilu; Sasaran ini dimaksudkan untuk mendorong pemilih menggunakan hak pilihnya secara bebas dan tertib.
3. Terwujudnya KPU sebagai penyelenggara Pemilu yang profesional, berintegritas dan akuntabel; Sasaran ini dimaksudkan untuk mendorong penyelenggara pemilu bersikap terbuka, komunikatif, dan kerjasama sehingga menambah bobot transparansi proses penyelenggaraan pemilu.
4. Meningkatnya kinerja manajemen intern dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi KPU. Sasaran ini dimaksudkan untuk mendorong efisiensi dan efektifitas profesionalisme sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas dan fungsi KPU.

Dari penjelasan informan tersebut dapat ditelaah bahwa, kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya dapat dilihat dari aspek kualitas dalam melaksanakan program, belum menunjukkan profesionalisme aparatur dalam rangka mencapai Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilihat dari struktur organisasi dan kelembagaan yang kuat, SDM yang handal serta proses tata laksana yang akuntabel dan transparan dalam mewujudkan penyelenggaraan Pemilihan Umum yang berkualitas belum berjalan secara maksimal. Sejalan dengan hal ini KPU Kabupaten Kubu Raya secara konsisten belum melakukan proses benah diri yang meliputi restrukturisasi organisasi, penataan personil serta pembenahan dalam rekrutmen sumber daya manusia guna mewujudkan KPU sebagai institusi negara yang profesional, akuntabel dan transparan serta menerapkan prinsip-prinsip *good governance*.

Selanjutnya diperoleh juga keterangan bahwa, proses pelaksanaan program menghadapi beberapa permasalahan dan tantangan yaitu:

1. Kurang telitinya petugas pelaksana Pemilihan Umum di tingkat Kecamatan dalam proses penghitungan suara Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD dan DPRD,
2. Kurang telitinya pemilih dalam memberi tanda pilihan partai politik peserta Pemilihan Umum dan Calon Anggota DPR, DPD dan DPRD yang menjadi pilihannya,
3. Adanya pemilih yang belum terdaftar sehingga daftar dan data jumlah pemilih tidak akurat dan berubah-ubah,
4. Masih ada manipulasi data dalam proses penghitungan suara di beberapa KPPS, PPK, PPLN, dalam proses penghitungan suara Anggota DPR, DPD dan DPRD,
5. Pengajuan calon Anggota DPR dan DPRD belum sepenuhnya memenuhi prinsip pemilihan secara demokratis dan terbuka,
6. Pelaporan sumbangan dana kampanye dan audit dana kampanye partai politik termasuk pemilihan umum pasangan calon Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah belum transparan,
7. Pelaksanaan sosialisasi setiap tahapan dari segi kualitas dan kuantitas masih terbatas.
8. Kondisi geografis yang berbeda-beda mengakibatkan distribusi barang logistik Pemilihan Umum tidak tepat waktu dan kendala waktu dalam persiapan dan pelaksanaan Pemilihan Umum, terutama dalam pelaksanaan pendataan pemilih, pengadaan dan pendistribusian logistik keperluan Pemilihan Umum.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa, kualitas kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya untuk mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi masyarakat. yaitu melakukan tugas penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pembinaan serta penyelenggaraan Pemilu, dengan fungsi, yaitu menyusun program kerja dan menyelenggarakan fasilitas, koordinasi dan pembinaan Pemilu. Kemudian ditemukan juga pada penelitian ini, bahwa daya tanggap aparat terhadap pelayanan informasi kepada masyarakat dikatakan cukup responsif, hal ini terlihat dari spontanitas aparatur dalam menyikapi keluhan-keluhan tersebut. Dari berapa keterangan yang diperoleh dapat ditelaah bahwa, kinerja aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya dilakukan dengan responsif. Kenyataan ini dapat dilihat dengan serangkaian upaya yang dilakukan aparatur yaitu menampung dan mengevaluasi sejumlah permasalahan yang ditemui untuk dicarikan solusi pemecahannya oleh pimpinan dengan melibatkan para aparturnya. Hal ini menimbulkan persepsi masyarakat bahwa, aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya cukup dapat mengenali kebutuhan masyarakat Kabupaten Kubu Raya, khususnya sebagai unsur pelaksana yang membantu Kepala Bagian dalam menyelenggarakan program KPU serta memberikan pelayanan informasi Pemilu kepada seluruh masyarakat Kabupaten Kubu Raya.

2. Kuantitas Kerja Aparatur

Kuantitas kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya akan dilihat dari jumlah pekerjaan yang dilakukan aparatur sesuai dengan uraian tugas dalam rangka penyusunan rencana/program dan pelaksanaan kegiatan serta terciptanya kepuasan kerja aparatur. Sebagai tanggungjawab aparatur dalam melaksanakan tugas berdasarkan kepada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Tidak tepatnya waktu dalam melaksanakan tugas berarti bahwa tindakan korektif yang harus diambil atau ditindak-lanjuti akan mengalami keterlambatan. Hal ini akan memberikan akibat negatif pada organisasi yang dikarenakan suatu persoalan menjadi terhambat penyelesaiannya. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa, pencapaian target yang telah ditetapkan tidak semua terealisasi. Walaupun demikian pencapaian target melalui pelaksanaan program kegiatan Pemilu dirasakan cukup baik, meskipun masih ada beberapa program yang belum mencapai target. Tingkat pemahaman dari aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya terhadap apa yang menjadi beban tugasnya belum sepenuhnya dipahami dengan baik. Kekurang-pahaman aparatur terhadap tujuan serta tugas organisasi jelas akan mempengaruhi kinerja aparatur. Pemahaman aparatur terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Upaya-upaya yang telah dilakukan adalah mengirim aparatur untuk mengikuti bimbingan teknis (Bimtek) dan mempersiapkan aparatur tertentu untuk mengikuti kursus/pelatihan teknis mengenai kepemiluan. Dapat ditelaah bahwa tingkat pemahaman aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya terhadap tujuan organisasi serta pemahaman terhadap proram yang akan dilaksanakan belum sesuai dengan harapan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja KPU Kabupaten Kubu Raya. Kekurang-pahaman aparatur terhadap tujuan organisasi mengakibatkan tidak dapat terciptanya mekanisme kerja yang baik. Mekanisme kerja yang buruk jelas berpengaruh terhadap kinerja aparatur.

Hasil observasi terhadap gejala tersebut, disebabkan karena kurangnya sosialisasi visi, misi dan tujuan KPU kepada seluruh aparatur terutama kepada staf dalam level yang terbawa, demikian juga halnya terhadap kekurang-pahaman aparatur terhadap uraian tugas pokok organisasi. Namun demikian kekurang-pahaman aparatur

terhadap uraian tugas lebih banyak disebabkan oleh faktor kemalasan dan rasa kurang peduli dari aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya, hal ini dapat dibuktikan dengan perilaku aparatur yang lebih senang menghabiskan waktu di luar unit kerja daripada berusaha meningkatkan kemampuan dengan mempelajari program kegiatan dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya yang memuat tentang layanan perkantoran, laporan system akuntansi dan pelaporan keuangan, perencanaan dan data base logistik Pemilu serta laporan pelaksanaan kegiatan kepemiluan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi dapat ditelaah bahwa, pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya menyiapkan bahan dan merumuskan kebijakan teknis pembinaan teknis dari aspek kuantitas yang dilihat dari pemahaman akan tugas pokok dan fungsi, belum menunjukkan hasil sesuai dengan harapan. Hal tersebut terlihat dari tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas permasalahan serta jumlah penyelesaian surat/berkas permasalahan kepemiluan. Di samping itu masih ditemui aparat yang menunda pekerjaan yang menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian laporan, terutama dalam meningkatkan kemampuan administratif dan peran serta KPU Kabupaten dalam pengadaan barang dan jasa/logistik kebutuhan Pemilihan Umum. meningkatkan kemampuan petugas pelaksana Pemilihan Umum di tingkat Desa/Kelurahan, dan Kecamatan dalam proses penghitungan suara Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD dan DPRD, serta meningkatkan sosialisasi dan pendidikan pemilih dalam menggunakan hak pilihnya dalam Pemilihan Umum.

3. Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Diperoleh keterangan bahwa penggunaan waktu dalam menyelesaikan program kepemiluan cukup baik. Penilaian yang diberikan oleh atasan sehubungan keberhasilan aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, seperti cepat dalam melakukan pelayanan informasi publik, kemudian memproses berita pemerintahan menjadi informasi pemerintahan, mengambil langkah publikasi pemberitaan dengan cepat serta mengkoordinasikan segenap pelaksanaan liputan kegiatan kepemiluan Kabupaten Kubu Raya. Secara ideal, kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya akan efisien, apabila terjadinya perbandingan terbaik antara input dan output. Oleh karena itu, pelaksanaan tugas dan fungsi dapat menyediakan input, seperti biaya dan waktu. Demikian pula pada sisi output secara ideal harus dapat memberikan produk yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu melaksanakan tugas. Berbagai perspektif dalam melihat kinerja aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya, memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan dalam menyusun kinerja organisasi ternyata bervariasi.

Penyelenggaraan tugas-tugas kegiatan program kepemiluan Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya ditunjang dari penyediaan dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Namun demikian bantuan penyediaan dana dari APBD Kabupaten Kubu Raya tidak ada sama sekali sementara beban kerja yang ada cukup berat sebagai penyelenggaraan pemilu di KPU Kabupaten Kubu Raya. Di lain sisi, pelaksanaan program mengatur hubungan kerja antar bagian (sub-sub) dalam organisasi dan mengelola aktivitas dan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran ketatalaksanaan ini sangat penting, karena bersifat mengatur semua aktivitas dan sumber daya yang ada. Sekalipun suatu organisasi sudah memiliki struktur organisasi dan SDM yang baik dan sesuai dengan tantangan yang dihadapi, namun jika dikelola dengan sistem manajemen yang tidak tepat, maka

organisasi dan SDM tersebut tidak akan dapat menghasilkan kinerja unggulan. Dari Indikator ketersediaan jumlah dana operasional Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya, masih sangat kecil jika harus dibandingkan dengan jumlah yang ada rasionya belum berimbang. Salah satu contoh menghadapi pemilihan kepala daerah (Pilkada), KPU Kabupaten Kubu Raya segera menetapkan anggaran terkait pelaksanaan Pilkada di daerahnya masing-masing. Jangan sampai tahapan Pilkada terganggu karena anggaran yang bermasalah. Sebagaimana diatur, anggaran Pilkada tidak ditampung di APBN, namun di APBD kabupaten. Proses pengajuan anggaran harus mengikuti mekanisme pengesahan anggaran di DPRD Kabupaten Kubu Raya.

Keterbatasan dana operasional kegiatan program kegiatan Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lamanya waktu dan jumlah aparatur yang terlibat dalam melaksanakan program kepemiluan. Secara otomatis hal ini akan berpengaruh terhadap bobot temuan yang akan dihasilkan, hasil temuan pelaksanaan tugas dan fungsi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Dengan demikian memang ada pengaruh antara penyediaan dana dengan kinerja aparatur. Dalam pelaksanaan program indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian program tersebut adalah :

1. Prosentase kesesuaian antara Renstra dan Renja K/L dan RKA KL.
2. Prosentase fasilitasi kerjasama Komisi Pemilihan Umum dengan lembaga lain.
3. Prosentase laporan monitoring dan evaluasi yang akuntabel dan tepat waktu.
4. Prosentase kemajuan penyusunan dan pelaksanaan model dan pedoman reformasi birokrasi dan tata kelola Komisi Pemilihan Umum.
5. Frekuensi pemutakhiran data pemilih di tingkat kelurahan di seluruh wilayah Indonesia.
6. Tersusunnya rencana penerapan *e-Government* yang konkrit dan terukur.
7. Tingkat ketepatan pengelolaan informasi kebutuhan Pemilihan Umum.
8. Tingkat ketepatan pengadaan dan distribusi logistik Pemilihan Umum.
9. Tingkat ketepatan standar mutu barang/jasa administrasi pengadaan dan dokumentasi pengadaan kebutuhan Pemilihan Umum.
10. Prosentase kemajuan penyusunan peta distribusi logistik Pemilihan Umum.
11. Tingkat keberhasilan pemeliharaan sarana dan prasarana Pemilihan Umum.
12. Prosentase dukungan pelayanan administrasi kegiatan.
13. Prosentase dukungan operasional dan pemeliharaan perkantoran.
14. Prosentase pengadaan menggunakan *e-procurement*.

Dapat diasumsikan bahwa efisiensi dapat disebabkan oleh lamanya waktu melakukan kegiatan program kepemiluan. Kondisi demikian harus mendapat perhatian dari pimpinan puncak agar diperoleh formula yang tepat dalam menentukan jumlah waktu pelaksanaan kegiatan dengan melihat karakteristik unit organisasi yang akan dilaksanakan dan seberapa besar program kegiatan yang akan dilaksanakan. Dapat ditelaah bahwa, kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya dilihat dari tingkat efisiensi waktu, dapat diukur dari input dan output kegiatan program yang dilaksanakan. Jumlah input ternyata tidak berbanding terbaik dengan output yang dihasilkan, kondisi demikian nampak pada indikator kinerja aparatur yang dilakukan ternyata ada beberapa program yang belum mencapai sasaran. Kemudian mengenai waktu pelaksanaan meliputi keterlambatan, kehadiran, pelatihan, penurunan produktivitas, perombakan rencana/jadwal, peningkatan tanggung jawab, kepengawasan, kekeliruan dan ketidakefisienan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

a. Kepemimpinan

Diperoleh keterangan bahwa, sikap dan perilaku pemimpin di dalam menjalankan program KPU Kabupaten Kubu Raya sudah sewajarnya. Sikap dan kewibawaan pemimpin dalam menjalankan tugas dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari aparatur, sehingga aparatur dapat digerakkan dan diarahkan serta dapat membantu bawahan dalam menjalankan tugas. Arahan dan dukungan sering diberikan kepada bawahan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan program kepemiluan, serta membuat terobosan-terobosan baru dalam mencari pemecahan masalah-masalah yang sering terjadi dalam menjalankan tugas. Keterangan ini menunjukkan bahwa, pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan program kepemiluan yang dilakukan oleh aparatur, berorientasikan kepada aktivitas melalui keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang pemimpin, sehingga dapat mempengaruhi aparat birokrasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan atau visi KPU. Karena konteks kepemimpinan dengan memberikan motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka memberikan motivasi (dorongan), harapan dan insentif kepada aparatur agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai visi KPU Kabupaten Kubu Raya. Pemberian motivasi atau dorongan kepada aparatur KPU sangat di butuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya. Salah satu cara dengan memberikan motivasi dan dorongan serta mempromosikan aparatur untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan. Di samping itu, seorang pemimpin selalu dituntut untuk mengetahui kebutuhan, keinginan dan bahkan harapan dari bawahannya dengan mengamati perilaku mereka untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan misi yang diemban organisasi, sehingga proses penginterpretasian kebutuhan ke dalam tindakan akan terlaksana. Perhatian yang diberikan oleh pimpinan senantiasa menyesuaikan dengan kemampuan aparatur masing-masing dengan melihat kapasitas kerja dari aparaturnya. Namun demikian tetap diupayakan untuk tersedianya insentif bagi aparatur dalam rangka meningkatkan taraf hidup aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya. Dalam menjalankan program kepemiluan, pimpinan sering memberikan penghargaan dan insentif bagi aparatur yang melaksanakan pekerjaan yang penuh rasa tanggung jawab dan yang bekerja di luar jam kerja. Menyangkut pemberian kenaikan pangkat bagi aparatur telah dilaksanakan mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun pemberian insentif bagi para aparatur masih jauh dari apa yang diharapkan yaitu belum dapat mencukupi kebutuhan hidup para aparatur dan keluarga.

b. Sumber Daya Aparatur

Sebagai salah satu lembaga penyelenggara Pemilu, KPU Kabupaten Kubu Raya mengalami kesulitan dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya terutama dalam melaksanakan pengembangan program kerja. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) baik dari sisi kualitas maupun kuantitas sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya. Pengembangan sumber daya aparatur dalam kondisi organisasi masa kini berorientasi pada pemikiran bahwa persoalan sumber daya manusia harus menjadi kepedulian semua pihak dalam organisasi, khususnya pimpinan puncak. Perencanaan sumber daya manusia mau tidak mau harus menjadi bagian dari rencana strategik organisasi. Untuk itu pimpinan dalam level tertinggi dalam organisasi harus peka terhadap pergeseran tuntutan eksternal agar kinerja organisasi dapat dicapai.

Dengan demikian KPU Kabupaten Kubu Raya akan mampu memenuhi tugas yang diemban, manakala organisasi memiliki sumber daya manusia yang mencukupi, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Apabila dilihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman masalah kepemiluan, bahwa secara umum sumber daya aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya apabila ditinjau dari latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dan fungsi KPU masih rendah. Hal ini tercermin dari komposisi aparatur yang sebagian besar berpendidikan Sarjana (S1), namun dari segi pengalaman mengenai kepemiluan rata-rata masih minim pengalaman.

Dalam melaksanakan tugas pokok sehari-hari aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya acapkali mengalami kesulitan dan keterlambatan, Hal ini disebabkan karena kualitas sumber daya manusia KPU Kabupaten Kubu Raya masih rendah. Menyikapi rendahnya kualitas aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya, berdasarkan keterangan bahwa upaya peningkatan mutu aparat/SDM di lingkungan KPU Kabupaten Kubu Raya akan terus dilakukan melalui kegiatan-kegiatan teknis maupun pendidikan formal yang mengarah pada profesionalisme kerja sehingga perlahan beban eselonering dapat berkurang. Berdasarkan keterangan tersebut, untuk faktor sumber daya manusia KPU Kabupaten Kubu Raya dapat ditelaah bahwa dari latar pendidikan aparatur KPU baik Pegawai negeri Sipil maupun Komisioner KPU jenjang pendidikan relatif cukup tinggi yaitu rata-rata sarjana S1. Namun dilihat dari pengalaman aparatur tergolong rendah, karena masa kerja mereka di bawah lima tahun. Oleh karena itu, agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi KPU belum dapat berjalan dengan baik, maka haruslah memiliki sumber daya manusia aparatur dengan kualitas dan kuantitas yang memadai, kualitas yang memadai maksudnya agar mutu penyelenggaraan program kepemiluan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, sedangkan dari sisi kuantitas yang cukup maksudnya dapat menjangkau keseluruhan tugas dan fungsi secara lebih luas sehingga dalam melaksanakan pengembangan program kegiatan yang lebih besar. Dengan demikian, kemampuan aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya secara umum belum mampu melaksanakan kegiatan operasional program kepemiluan. Dari wawancara yang dilakukan dengan beberapa Kepala Sub Bagian menunjukkan bahwa aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya belum memahami uraian tugas KPU, dan persoalan ini seringkali terbentur dengan budaya organisasi yang menunggu perintah atasan dan prosedur tanpa ada upaya dari aparatur untuk berusaha memahami setiap persoalan yang muncul.

c. Lingkungan Kerja Organisasi

Terkait dengan indikator daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan diperoleh keterangan bahwa, daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat lamban. Hal ini terlihat dari ketidaksiapan kita menyambut perubahan paradigma pelaksanaan program kegiatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa, daya tanggap dari kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya memang sangat lamban sekali. Hal ini secara otomatis akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur Sekretariat KPU Kabupaten Kubu Raya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Segala perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan akan mempengaruhi kinerja aparatur. Meningkatnya perhatian akan pentingnya peranan faktor lingkungan tersebut didukung oleh berkembangnya pandangan bahwa organisasi merupakan sistem yang terbuka ia selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan demikian ia selalu dipaksa untuk memberikan rangsangan yang berasal dari lingkungannya, baik itu berupa informasi, perkembangan teknologi atau arah perkembangan ekonomi politik disamping kondisi geografis suatu wilayah. Pengaruh faktor eksternal akan mempengaruhi kinerja

aparatur, ditemui pula di lapangan bahwa ada pengaruh lingkungan geografis terhadap kinerja aparatur, karena lokasi dan obyek pemeriksaan adakalanya terletak di daerah terpencil dengan medan atau kondisi alam yang sulit ditempuh oleh alat transportasi. Dapat ditelaah bahwa, faktor lingkungan internal belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena para aparatur masih selalu mempedomani petunjuk pimpinan. Aparatur tidak berani mengambil terobosan dan inisiatif bila mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, hal ini terkait dengan sifat tugas organisasi yang membandingkan aturan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Formalisasi yang ketat ini mengakibatkan pelaksanaan program kegiatan takut disalahkan. Dengan demikian inovasi dari aparatur yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja sulit direalisasikan.

Sementara itu faktor eksternal yang kiranya dapat mendukung kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya inipun belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena lemahnya daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini bisa nampak pada ketidaksiapan aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya menghadapi perubahan paradigma pelaksanaan program kegiatan di bidang kehumasan. Dari hasil wawancara dengan Pimpinan Dokumen dan Informasi ternyata masih ada aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya yang belum menguasai metode keterlaksanaan kinerja. Upaya-upaya pemecahan yang akan dilakukan adalah mempersiapkan beberapa aparatur untuk mengikuti bimbingan teknis kepemiluan.

Dari keseluruhan analisis terhadap dimensi dan ukuran indikator lingkungan kerja tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya, hanya jika indikator kepemimpinan dan sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Penjelasan fenomena ini menjadi mudah jika diketahui bahwa lingkungan kerja akan sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan atau dengan kata lain bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif mungkin hanya terjadi jika kepemimpinan mau melakukannya dengan sungguh-sungguh. Jadi institusi KPU Kabupaten Kubu Raya akan tercipta dengan baik jika kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan sehingga kinerja organisasi dapat tercapai secara optimal.

E. P E N U T U P

1. Kesimpulan

- a. Kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya belum sesuai dengan harapan, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya:
 - Kualitas kinerja aparatur belum optimal, terlihat dari tingkat konsistensi kebijakan program kepemiluan belum sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga mempengaruhi pelaksanaan program kegiatan, tingkat kemampuan meningkatkan prakarsa dan kepedulian aparatur sebatas pencapaian target belum sampai pada *outcome*.
 - Kinerja aparatur dari aspek kuantitas kinerja aparatur menunjukkan bahwa jumlah tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan belum mencapai hasil sesuai dengan harapan, seperti pelaksanaan beberapa program kegiatan kepemiluan, belum seluruhnya terealisasikan, seperti Program Penguatan Kelembagaan Demokrasi dan Perbaikan Proses Politik, Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya dan Program Sarana dan Prasarana operasional KPU.

- Kinerja aparatur dari aspek waktu penyelesaian pekerjaan, terlihat belum maksimal. Seperti ketersediaan waktu dalam pelaksanaan program kegiatan masih relatif kurang, efisiensi jumlah input dan output tidak berbanding terbaik, waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan kurang mencapai sasaran, terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan koordinasi pemilihan.
- b. Kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya tergolong belum optimal yang dipengaruhi oleh faktor :
 - Kepemimpinan, kenyataan menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap rendahnya kinerja aparatur adalah faktor pengaruh kepemimpinan, seperti terlihat dari besarnya ketergantungan aparatur terhadap pemimpin, miskinnya dorongan atau motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap staf. Di samping itu kurang adanya perhatian dari pimpinan terhadap pemberian insentif kepada aparatur yang bekerja di luar jam kantor.
 - Sumber Daya manusia, temuan menunjukkan bahwa sumber daya aparatur yang ada secara kualitatif belum menunjukkan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Hal tersebut disebabkan belum memadai dari segi latar belakang pengalaman organisasi dan ketrampilan sehingga membuat kinerja aparatur KPU Kabupaten Kubu Raya belum sesuai dengan visi dan misi KPU.
 - a. Lingkungan Kerja yang terdiri dari faktor eksternal dan internal masih kurang mendukung. Pada lingkungan internal peran aktif aparatur dalam melaksanakan tugas terlalu terfokus pada arahan dan petunjuk atasan, terutama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi terlalu tergantung pada pimpinan, sehingga terkesan terlalu formal dan kaku. Akibatnya kreativitas dan prakarsa aparatur kurang berkembang. Sementara itu masih ada konflik antar sub bagian dalam pelaksanaan tugas. Faktor eksternal seperti luasnya jangkauan pelayanan informasi dan lemahnya penegakan hukum.

2. Saran

- a. Perlu pemahaman visi dan misi serta tujuan KPU Kabupaten Kubu Raya dan upaya peningkatan program pendidikan dan pelatihan, program pencapaian motivasi kerja bereprestasi dan program penghargaan.
- b. Perlu dilakukan dengan menambah jumlah aparatur dengan keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan program kegiatan pemilihan.
- c. Perlu adanya manajemen efisiensi waktu dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehingga pelaksanaan program kegiatan pemilihan dapat mencapai sasaran atau target. Misalnya tanpa menunda-nunda waktu kerja, jika pelaksanaan mendesak perlu diadakan lembur di luar jam kerja.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Asih, Sri, R. 2001. *Kinerja Penyuluhan Pertanian dalam pelaksanaan Tugas Pokoknya*. Bogor: Program Pasca Sarjana IPB.
- Asmara, U. Husna. 2004. *Penulisan Karya Ilmiah*. Pontianak: Hanura Bahagia.
- Atmosudirjo, Prayudi. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PDDN.

- Bernardin, Jhon, and Russel, E. A. Joyce.1998. *Human Resource Management. An Experiental Aproach*.
- Darmawan. B. 2005. *Persepsi Penyuluhan Pertanian Terhadap Penilaian Kinerja*. Bogor: MMA IPB.
- Dharma, Agus. 2005. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Dwidjoesastro, Soenardi. 2002. *Materi Pokok Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Karunika.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*. Yogyakarta: Jurusan IAN Fisipol UGM.
- Hasanusi. 2005. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai*. Pontianak: MM Untan.
- Hariandja. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasendo.
- Keban, T. Yeremias. 2005. *Kinerja Organisasi Publik*, Yogyakarta: Fisipol- UGM.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999, "*Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instanssi Pemerintah*". Jakarta:
- Mangkuprawira, T.S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mardiasmo. 2001. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Makalah Seminar Otonomi Daerah*. Batam: Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI).
- Moleong, Lexi, J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, S. 2004. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Ruky. 2002. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bandar Maju.
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.

Dokumen Pemerintah :

- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan KPU Nomor 22 Tahun 2008, tentang *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat KPU*.