

5

KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI SULAWESI UTARA

Christie Mathelda Talumewo

Universitas Sam Ratulangi
Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara
E-mail: talumewochristie@gmail.com

Editor: Abdul Gaffar Karim – Universitas Gadjah Mada

LATAR BELAKANG

Merujuk pada model atau pola lembaga penyelenggara pemilu yang dikemukakan oleh Cat Hellena dan kawan-kawan (2004, 21-25) dari *Institute for Democracy and Electoral Assistance*, maka kelembagaan KPU sekarang ini masuk dalam kategori *Independence Model*. Hellena dan kawan-kawan melalui *researchnya* pada 217 negara, menyimpulkan terdapat 3 model/tipe lembaga penyelenggara pemilu yaitu : *independence model*, *governmental model*, dan *mixed model*.

Model/tipe yang dikemukakan oleh Hellena, dari aspek perekrutan, struktur, komposisi, serta tugas dan kewenangannya maka sebagai lembaga penyelenggara Pemilu di Indonesia, Komisi Pemilihan Umum termasuk dalam kategori *independence model*. Harapannya adalah dapat menghasilkan sebuah penyelenggaraan Pemilu yang berkualitas, karena diselenggarakan oleh penyelenggara Pemilu yang independen, berkualitas dan berintegritas. Negara sudah beberapa kali melakukan perubahan-perubahan perundang-undangan tentang KPU yang tujuannya adalah untuk memperbaiki penyelenggaraan Pemilu di Indonesia. Perubahan-perubahan ini adalah termasuk regulasi tentang struktur organisasi, kedudukan, tugas hak dan kewenangan, serta pembagian tugas di dalam organisasi KPU itu sendiri. Melalui berbagai proses "*up-dating*" ini, sangat diharapkan kinerja KPU di semua level, akan menjadi lebih optimal, sinergitas para penyelenggaranya (Komisioner dan Sekretariat) juga akan menjadi lebih baik.

Peraturan KPU Nomor 05 Tahun 2008 tentang Tata Kerja KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota, telah diubah dengan PKPU No. 21 Tahun 2008 yang merupakan penjabaran dari Keppres Nomor 54 Tahun 2003 tentang Pola Organisasi dan Tata Kerja KPU, dapat dicermati sebagai sebuah kebijakan yang ditujukan untuk membentuk organisasi penyelenggara Pemilu di tingkat provinsi, kabupaten/kota yang berkualitas dan berintegritas. Harapannya adalah Pemilu pada level ini (provinsi, kabupaten/kota) akan ikut berkualitas juga.

Kenyataannya, pada berbagai penyelenggaraan Pemilu di berbagai provinsi, meskipun sudah diatur secara teknis di dalam undang-undang, acapkali masih ditemukan disharmoni antara Komisioner dan Sekretariat terkait dalam hal pelaksanaan tugas-tugas mereka. Secara keseluruhan hal ini tidaklah berakibat secara signifikan terhadap tahapan penyelenggaraan Pemilu, namun demikian persoalan disharmoni ini acapkali menurunkan kualitas kerja dari KPU itu sendiri. Disharmoni ini mengindikasikan adanya mis-komunikasi di tingkat internal lembaga KPU itu sendiri.

PERMASALAHAN

Dalam konteks penelitian ini (KPU Provinsi Sulawesi Utara), pada kegiatan pra-penelitian ditemukan mis-komunikasi antara Komisioner dan Sekretariat dalam penyelenggaraan kegiatan baik pada tahapan Pemilu maupun kegiatan-kegiatan pasca Pemilu, terlihat pada adanya perbedaan persepsi atas pedoman hubungan kerja sebagaimana diatur dalam regulasi. Sarana hubungan kerja seperti kebijakan yang merupakan kewenangan KPU dan implementasinya yang menjadi kewenangan Sekretariat belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan mekanisme hubungan kerja yang diatur dalam tata kerja. Prosedur dan tata kerja belum optimal dilakukan, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pun menjadikan orientasi pelaksanaan tugas cenderung mengutamakan hasil daripada proses. Banyak terjadi permasalahan karena perbedaan persepsi atau tanggapan dalam menerima penugasan, pendelegasian tugas dan wewenang juga interpretasi atau penafsiran komunikasi organisasi secara lisan dan gerakan antara 2 (dua) atau lebih pembicara baik Komisioner maupun Sekretariat.

Tahapan Pemilu Anggota Legislatif dan Pemilu Presiden dan Wakil Presiden pada tahun 2014 terjadi perbedaan persepsi antar sesama Komisioner KPU Provinsi Sulawesi Utara, dimana sebagian anggota Komisioner mengajukan rapat pleno mengganti Ketua, menurut mereka Ketua KPU dalam memberikan informasi tidak sesuai dengan kewenangannya dan mengambil kebijakan bukan keputusan bersama. Perbedaan persepsi antara sebagian besar komisioner KPU Provinsi Sulawesi Utara menimbulkan disharmoni, komunikasi organisasi belum berjalan dengan baik dan tidak ada kekompakan dalam bekerja. Permasalahan yang terjadi ditindaklanjuti oleh KPU RI dengan datang menyelesaikan perbedaan persepsi yang terjadi antara sebagian Anggota dan Ketua KPU Provinsi Sulawesi Utara. Permasalahan tersebut ternyata hanya kesalahpahaman, Ketua tetap melanjutkan tugas dan tanggung jawabnya, KPU RI memberikan penegasan untuk Ketua lebih terbuka lagi dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan semua Komisioner harus saling bekerjasama melaksanakan tahapan Pemilu.

Berdasarkan surat edaran KPU RI Nomor 317/ KPU/VI/2016 tentang pelaksanaan pleno bagi anggota KPU, KPU Provinsi Sulawesi Utara mengadakan rapat periodik secara rutin tiap minggu untuk membahas pelaksanaan kegiatan yang akan dikerjakan dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan rapat periodik membahas surat-surat yang masuk, surat-surat keluar, Komisioner atau Sekretariat yang akan melaksanakan perjalanan dinas, kegiatan dan permasalahan tiap bagian dan pelaporan realisasi anggaran.

Pelaporan realisasi anggaran oleh Sekretaris selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan pengelola keuangan yang harus diinput ke aplikasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) juga dilaporkan pada forum rapat pleno periodik, pelaporannya sering mengalami keterlambatan selama beberapa bulan. Telah beberapa kali tertulis dalam berita acara hasil rapat akan pelaporan realisasi anggaran tersebut untuk diinput pada SPIP dan dilaporkan pada forum rapat, tapi masih juga belum dilaksanakan oleh Sekretaris maupun pengelola keuangan, alasan dari pengelola keuangan belum menginput ke SPIP dan memberikan realisasi anggaran karena kurangnya pegawai dibagian keuangan dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Sekretaris keterlambatan tersebut karena kelalaian dari pengelola keuangan dalam membuat laporan keuangan. Semua dokumen berita acara hasil rapat disusun tiap bulan untuk di laporkan dan dikirim ke KPU RI, karena keterlambatan tersebut KPU RI memberikan surat teguran kepada KPU Provinsi tidak lalai dalam pelaporan.

Pergantian pimpinan di KPU Povinsi baik anggota KPU yang menjabat selama 5 tahun kemudian diseleksi lagi dan kepemimpinan di KPU yang memiliki 6 pimpinan, lima (5) Komisioner dan satu (1) Sekretaris mengharuskan masing-masing untuk melakukan penyesuaian satu sama lain, baik sifat, perilaku, kepribadian, status sosial, jabatan, latar belakang pendidikan, pembagian pekerjaan yang menjadi atasan dan bawahan, besaran kekuasaan dan wewenang serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang di KPU Provinsi Sulawesi Utara sering menimbulkan perbedaan persepsi dan intepretasi dalam penugasan pekerjaan maupun wewenang sehingga terjadi disharmoni atau kesalahpahaman antara Komisioner dan Sekretariat.

Sekretaris sebagai atasan langsung Staf Sekretariat, sesuai struktur dan Standard Operasional Prosedur yang diatur pada PKPU No.6 Tahun 2008 sebagaimana telah diubah dengan PKPU No.22 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota, Komisioner berkoordinasi dengan Sekretaris untuk pelaksanaan pekerjaan kemudian Sekretaris memberikan petunjuk kepada Kepala bagian untuk melaksanakannya. Dalam

pelaksanaan pekerjaan di KPU Provinsi Sulawesi Utara sering tidak sesuai dengan struktur yang ada, Komisioner memberikan penunjukan pekerjaan ke Kepala Sub bagian atau ke staf Sekretariat tidak melalui Sekretaris sehingga Sekretaris tidak mengetahui pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Seperti pernah terjadi pada saat tahapan Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur Tahun 2015, Komisioner dalam menyusun kegiatan pelaksanaan tahapan mengadakan rapat internal dan berhubungan langsung dengan Kepala bagian, Kepala sub bagian dan Staf pelaksana pada Bagian Teknis, Hukum dan Hubungan Masyarakat, tidak melibatkan Sekretaris dalam rapat perencanaan kegiatan yang dilakukan, Sekretaris hanya diberi laporan pelaksanaan anggaran kegiatan. Hal ini membuat Sekretaris tidak menyetujui dan memperlakukan pelaksanaan kegiatan Bagian Teknis, Hukum dan Hubungan Masyarakat, menurut Sekretaris kewenangannya sebagai atasan langsung Sekretariat diabaikan dan bagian tersebut lebih dekat ke Komisioner.

Salah satu cara untuk memahami komunikasi organisasi menurut Ruliana (2016:21) yaitu melihat komunikasi organisasi sebagai sebuah fenomena artinya bahwa komunikasi tersebut merupakan sebuah peristiwa konkret yang dialami atau terjadi diantara para anggota di dalam organisasi. Bentuk-bentuk komunikasi organisasi sebagai sebuah fenomena tersebut bisa bermacam-macam. Sebagai contoh, tatkala dua karyawan masuk atau terlibat ke dalam sebuah konflik di tempat kerja, mereka memberlakukan komunikasi organisasi. Hubungan yang tercipta antara Sekretariat dan Komisioner telah diawali oleh konflik yang disebabkan adanya dualisme kepemimpinan dalam struktur kelembagaan KPU, yaitu Komisioner dan Sekretaris, dimana dalam segi kepangkatan Sekretaris ataupun Sekretariat lebih tinggi dari Komisioner sehingga menimbulkan perbedaan persepsi dan interpretasi pelaksanaan pekerjaan. Adanya konflik tersebut sebagai suatu fenomena untuk memberlakukan komunikasi organisasi pada lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara. Menurut Ruliana (2016:25) unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi organisasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan, menjadi sebuah pertunjukan dan menciptakan pesan baru.

Hal penting untuk memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengangkat beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis, seperti: penelitian dari Amna Diana (2012), dengan judul penelitian “Peranan Komunikasi Organisasi dalam Peningkatan

Kualitas Pelayanan di Kecamatan Bolangitang Barat Kabupaten Bolaang Mongondow Utara”. Penelitian dari Saroinsong Roin (2016), dengan judul penelitian “Komunikasi Organisasi pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan dalam Pengelolaan Kebersihan di Kota Manado”. Penelitian berikutnya dari Latuserimala Steify (2018), dengan judul penelitian “Resolusi Konflik Komisioner dengan Sekretariat di KPU Provinsi Sulawesi Utara”.

Komunikasi organisasi yang terjadi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara belum berjalan sebagaimana mestinya sering ditemukan permasalahan dalam unsur-unsur yang melaksanakan komunikasi organisasi, penyampaian informasi baik dari individu atau kelompok dalam lembaga KPU Provinsi Sulawesi Utara sering terjadi disharmoni, adanya perbedaan persepsi dan interpretasi mempengaruhi lingkungan atau suasana kerja di KPU Provinsi Sulawesi Utara. Oleh karena didasarkan pada asumsi di atas, terdapat hal menarik bagi penulis untuk mengkaji permasalahan yang terjadi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara dan melakukan penelitian melalui pendekatan Komunikasi Organisasi di Lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Rumusan masalah penelitian ini adalah “Mengapa Komunikasi Organisasi di Lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara belum berjalan sebagaimana mestinya? Sedangkan Tujuan dari Penelitian ini untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis Komunikasi Organisasi di Lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian tentang komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan khususnya dalam kajian komunikasi organisasi serta menjadi bahan referensi dan rekomendasi bagi KPU dalam menerapkan Komunikasi organisasi di Lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara sehingga dapat berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan untuk kesuksesan tahapan Pemilu.

KERANGKA TEORI

Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu, dikemukakan oleh Wiryanto (2004:52). Jumlah individu sangat beragam antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tingkat struktur sangat beragam antara organisasi satu dengan lainnya, dalam struktur yang ketat, peran dan posisi setiap orang berada dalam hierarki yang didefinisikan dengan jelas, sedangkan dengan struktur yang lebih longgar, peran bisa bergantian, dan status hierarki bisa juga kurang jelas dan relatif kurang penting.

Tujuan organisasi dan karyawan secara keseluruhan dapat diselaraskan melalui komunikasi formal maupun informal dalam organisasi. KPU Provinsi Sulawesi Utara adalah lembaga yang di dalamnya terdapat susunan suatu organisasi terdiri dari Sekretariat dan Komisioner. Sekretariat melakukan pekerjaan dibawah pimpinan seorang Sekretaris dan bekerja secara terus menerus di KPU, sedangkan Komisioner memiliki pekerjaan hanya selama 5 tahun di KPU. Adanya perbedaan pekerjaan yang secara terus menerus dan hanya memiliki jangka waktu 5 tahun mengakibatkan proses melaksanakan pekerjaan dalam organisasi tidak berjalan dengan baik sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang terjadi.

Adapun unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi diringkaskan dalam 5 kategori besar menurut Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Mulyana (2013:151) yaitu : anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi dan pedoman organisasi.

Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Mulyana (2013:31-32) mendefinisikan komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi interpretif, Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan definisi interpretif komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional (*organizational boundary*).

Konsep komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1993:14-15) mengemukakan pendapatnya bahwa *organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationship to cope with environmental uncertainty* yang diartikan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lainnya untuk mengatasi lingkungannya yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi yang dikemukakan oleh Goldhaber (1993 :14-15) lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat tujuh konsep kunci yang terkandung di dalamnya yaitu : proses, pesan, jaringan, keadaan saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian.

Tubbs dan Moss (1996:166) mengatakan beberapa ciri utama komunikasi organisasional adalah faktor-faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai peranan yang diharapkan. Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Devito (1997:340) mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan dalam organisasi, di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang

disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktifitas dan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi : memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers dan surat-surat resmi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri tapi lebih pada anggotanya secara individual.

Ruliana (2016:30-31) bahwa dalam proses komunikasi organisasi penting untuk diperhatikan beberapa komponen yang berkaitan dengan komunikasi organisasi yaitu : Jalur komunikasi internal, eksternal, atas-bawah, bawah-atas, horizontal serta jaringan, Induksi antara lain orientasi tersembunyi dari para karyawan, kebijakan dan prosedur serta keuntungan para karyawan. Saluran, antara lain media elektronik (email, internet), media cetak (memo, surat, buletin) dan tatap muka. Rapat, antara lain *briefing*, rapat staf, rapat proyek dan dengar pendapat umum. Wawancara, antara lain seleksi, tampilan kerja dan promosi karier.

Tujuan komunikasi organisasi oleh Ruliana (2016:32) adalah untuk memudahkan, menjelaskan dan melancarkan jalannya organisasi. Menurut Koontz dalam Moekijat (1993:15-16), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk mempengaruhi tindakan kearah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri (2014:372-373) mengemukakan ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni : Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat, membagi informasi, menyatakan perasaan dan emosi, melakukan koordinasi.

Komunikasi adalah penting untuk berfungsinya internal perusahaan, karena itu, menurut Koontz (Moekijat, 1993:15-16) bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk : menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan, mengembangkan rencana guna pencapaiannya, mengatur sumber daya manusia dan sumber daya- sumber daya lainnya dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin, memilih, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi, memimpin, mengarahkan, memotifasi dan menciptakan suatu suasana dimana orang-orang mau memberikan sumbangan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Liliweri (2014:373-374) mengemukakan dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus, sebagai berikut :

Fungsi umum :

1. Menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.

2. Menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.
3. Meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain, belajar tentang apa yang dipikirkan, rasakan dan dikerjakan orang lain atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.
4. Menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

Fungsi Khusus :

1. Membuat karyawan melibatkan diri di dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah.
2. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produksi organisasi.
3. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan dalam suasana yang ambiguitas dan tidak pasti.

Masmuh Abdullah (2013:35-44), untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi terdapat beberapa pendekatan, yaitu : Pendekatan Makro,

Pendekatan Mikro, Pendekatan individual, Pendekatan Ilmiah, Pendekatan hubungan antar manusia, Pendekatan sistem, Pendekatan Kultural.

Kerangka berpikir merupakan penjelasan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti Sugiyono (2016:60).

Secara umum kerangka berpikir yang hendak dibangun dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut :



Fungsi Komunikasi Organisasi menurut Liliweri (2014: 373-374) yang bersifat umum :

- Menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.
- Menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta.
- Meningkatkan kemampuan para karyawan .
- Menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan.

Gambar 1. Pola Organisasi dan Tata kerja KPU Sulawesi Utara.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi yang menghasilkan model penelitian. Metode penelitian atau desain

penelitian merupakan bagian dari metodologi. Metodologi penelitian bisa digunakan ke berbagai macam riset desain.

Penelitian ini di desain dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme sering disebut sebagai paradigma interpretif dan konstruktif, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks dan dinamis, penuh makna dan hubungan gejala bersifat interaktif (*reciprocal*). Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2017:9) digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang ilmiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode kualitatif dalam penelitian ini untuk menganalisa data-data yang diperoleh secara jelas dan terperinci mengenai permasalahan yang terjadi di lingkungan KPU Sulawesi Utara melalui komunikasi organisasi.

Lokasi yang dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah kantor KPU Provinsi Sulawesi Utara. Waktu pelaksanaan penelitian ini di mulai pada bulan Desember Tahun 2018 sampai pada bulan Januari Tahun 2019, penelitian di laksanakan selama 2 (dua) bulan.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data di lakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, sumber data sekunder dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi (pengamatan), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi Sugiyono (2017:104-105).

Data yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan yang di maksud dengan wawancara adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada para sejumlah informan yang oleh peneliti di anggap dapat dan mampu memberikan penjelasan sehubungan dengan permasalahan yang terjadi didalam lembaga KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Data sekunder dalam penelitian ini yaitu segala hal yang berhubungan dengan konsep, teori dan referensi-referensi yang berkaitan dengan penanganan keluhan baik yang bersumber dari buku, majalah, jurnal maupun hasil penelitian lainnya. Selain itu peneliti menggunakan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang terjadi di KPU Provinsi Sulawesi Utara baik yang berupa laporan kerja, berita acara, buku, artikel serta pedoman pelayanan dalam memahami proses kerja, pelaksanaan tugas dan fungsi pada KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Informan dalam penelitian ini adalah Komisioner, Sekretaris, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan Staf Sekretariat di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara yang dipandang mengetahui secara mendalam berbagai hal menyangkut masalah penelitian ini, sehingga mampu memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam rangka menjawab permasalahan penelitian ini yang berhubungan dengan gambaran fenomena dan fakta tentang komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Instrumen penelitian yang utama pada penelitian ini adalah peneliti sendiri, kemudian dikembangkan instrumen penelitian pendukung yaitu pedoman wawancara. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan tiga kegiatan utama yaitu pedoman wawancara, observasi lokasi penelitian dan dokumentasi.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain Sugiyono (2017:131)

Proses analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan penelitian. meliputi memahami latar penelitian dan persiapan peneliti, selama di lapangan memasuki lokasi dan obyek penelitian pada komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara dan setelah selesai di lapangan melakukan pengamatan secara mendalam tentang masalah penelitian dikaitkan dengan fenomena yang ada. Melakukan wawancara secara mendalam dengan informan tentang komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada model interaksi analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1994) dikutip pada Sugiyono (2017:132-133). Kegiatan analisisnya dimulai dengan mengumpulkan data di lapangan, setelah itu melakukan reduksi data (*Data Reduction*), menyajikan data (*Data Display*), dan akhirnya menarik kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*).

Peneliti juga menggunakan Triangulasi dengan teknik pemeriksaan yang memanfaatkan sumber data yang digunakan baik data primer maupun data sekunder, metode yang ada dalam hal tahapan-tahapan yang dilakukan, penyidik selaku pihak yang melakukan penelitian baik dalam hal pengetahuan maupun kemampuan menganalisis, menginterpretasi dan teori yang digunakan baik melalui diskusi dengan teman sejawat maupun saat melakukan bimbingan serta berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yang memudahkan peneliti baik dalam proses analisis, interpretasi dan

pengambilan kesimpulan sehubungan dengan komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara struktur KPU Provinsi Sulawesi Utara merupakan koordinator dari 15 KPU Kabupaten/Kota se-Sulawesi Utara yang terdiri dari 4 KPU Kota dan 11 KPU Kabupaten. Total jumlah Komisioner sebanyak 80 orang yang melayani hak pilih lebih dari 1,8 juta pemilih. Pegawai Sekretariat KPU Provinsi maupun KPU Kabupaten/Kota terdiri dari Pegawai yang dipekerjakan pemerintah daerah dan Pegawai Organik KPU. Dalam menjalankan Tugas dan wewenangnya juga Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan pekerjaan di KPU mengacu pada Undang-undang dan PKPU, yaitu :

1. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011, di sederhanakan menjadi Undang-Undang Nomor 07 Tahun 2017.
2. Keputusan Presiden No. 54 Tahun 2003 mengatur Pola organisasi dan Tata kerja KPU.
3. Peraturan KPU Nomor 5 Tahun 2008 tentang Tata Kerja KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagaimana telah diubah dengan Peraturan KPU Nomor 21 Tahun 2008.
4. Peraturan KPU Nomor 6 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja Sekretariat KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota sebagaimana telah diubah dengan Peraturan KPU Nomor 22 Tahun 2008.
5. Peraturan KPU Nomor 4 Tahun 2010 tentang uraian tugas staf pelaksana pada Sekretariat Jenderal KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota
6. Peraturan Presiden No.105 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Wewenang, Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota.

Anggota KPU Provinsi Sulawesi Utara terpilih pada periode 2013-2018 yang ditetapkan berdasarkan SK KPU No. 436/Kpts/KPU/Tahun 2013 tanggal 20 Mei 2013, yaitu : Yessy Yatty Momongan, S.Th.,M.Si (terpilih sebagai Ketua merangkap Anggota), Vivi Teskri Lidia George, S.Km, Ardiles Mario Revelino Mewoh, S.Ip.,M.Si, Zulkifli Golonggom, SPi dan Fachrudin Noh, S.Ag.,M.Pd. Sekretariat KPU Prov. Sulawesi Utara dibawah pimpinan Sekretaris V.J.A Oroh.

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan peneliti, dapat diidentifikasi 9 (sembilan) informan yang selanjutnya ditentukan sebagai informan dalam penelitian ini. Peneliti hanya mengambil informan dari kantor KPU Provinsi Sulawesi Utara dikarenakan didalam penelitian ini

permasalahan terjadi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara yang di dalamnya melibatkan Komisioner KPU dan Sekretariat KPU. Untuk kelengkapan data informan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, jabatan dan hasil wawancara telah disajikan secara lengkap pada kolom lampiran.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan data dari informan dan diuraikan sesuai yang dikemukakan oleh Liliweri (2014:373-374) mengenai fungsi komunikasi organisasi bersifat umum dibagi dalam 4 kategori, sebagai berikut:

1. *Menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.*

KPU Provinsi Sulawesi Utara terdiri atas Komisioner yang berasal dari kalangan independen dan Sekretariat yang adalah birokrat berasal dari pegawai negeri sipil, memiliki latar belakang berbeda ada yang dari akademisi, Pegawai Negeri Sipil, LSM, partai politik dan lain sebagainya. Memiliki kompetensi yang berbeda baik dalam pendidikan dan ketrampilan seringkali diperhadapkan pada perbedaan persepsi baik dalam memberi perintah kepada bawahan maupun kemampuan dalam mempelajari peraturan yang ada. Kompetensi adalah kemampuan yang ada pada diri seseorang untuk menunjukkan dan mengaplikasikan ketrampilan tersebut dalam pekerjaan

Timbul permasalahan sebagian Komisioner dan Sekretaris KPU Provinsi Sulawesi Utara menyepakati untuk mengganti Ketua KPU Provinsi Sulawesi Utara, menurut mereka Ketua tidak memiliki kompetensi sebagai seorang pimpinan, baik dalam ketrampilan, pengalaman dan pengetahuan. Sedangkan menurut Informan Y : “Saya merasa telah memiliki kompetensi untuk menjadi pimpinan dan menjabat sebagai Ketua KPU, karena Saya telah dipilih menjadi ketua oleh sebagian besar Komisioner KPU Provinsi Sulawesi Utara, pernah terpilih dan melaksanakan tugas sebagai Komisioner KPU Minahasa, sudah memiliki pengalaman dalam berorganisasi di KPU, telah terlibat dalam tahapan pemilu dan memiliki kemampuan dalam mempelajari dan mengkaji undang- undang maupun peraturan pemilu”.

Berdasarkan pernyataan dari informan Y yang sudah memiliki pengalaman dalam berorganisasi, menurut peneliti dengan adanya pengalaman seorang pimpinan memberikan kemudahan memadukan tujuan organisasi, tujuan pimpinan dan tujuan individu yang berada di dalam organisasi KPU Provinsi Sulawesi Utara. Kemampuan kepemimpinan memadukan tujuan sangat diperlukan, karena individu-individu di lingkungan KPU memiliki latar belakang yang berbeda. Seperti yang diungkapkan Liando D.M (2016 : 23) Untuk melahirkan pemimpin yang

berkualitas hendaknya sudah dimulai dari regulasi yang mengaturnya. Harus ada aturan yang tidak hanya mencantumkan syarat-syarat yang bersifat formil normatif sebagaimana ketentuan diatas tetapi harus juga mensyaratkan persyaratan khusus terutama soal pengalaman kepemimpinan, perlu diubah pula adalah penguatan kelembagaan penyelenggara Pemilu. Pengalaman di sejumlah daerah, tidak berkualitaskannya proses penyelenggaraan pemilu lebih disebabkan karena belum profesionalnya penyelenggara pemilu itu sendiri.

Dalam pelaksanaan pekerjaannya sebagai pimpinan KPU Provinsi Sulawesi Utara memahami kriteria dikemukakan oleh Gordon (1988:109) terdapat beberapa dimensi terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- a) *Understanding* atau pemahaman, yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki oleh seseorang.
- b) *Skill* atau kemampuan, yaitu sesuatu ketrampilan ataupun bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c) *Knowledge* atau pengetahuan, yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- d) *Interest* atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu atau untuk melakukan sesuatu perbuatan.
- e) *Attitude* atau sikap, yaitu reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, misal : rasa senang, suka atau tidak suka.
- f) *Value* atau nilai, yaitu suatu standar perilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

Peneliti menganalisis walaupun Ketua KPU Provinsi Sulawesi Utara dalam penyampaian dan memberikan informasi kepada sesama Komisioner dan Sekretariat sudah sesuai dengan kompetensinya, tapi kepemimpinan bukanlah urusan kompetensi dan kewenangan semata juga merupakan sumber aktivitas kelompok yang prima, dimana semua Anggota Komisioner KPU sama-sama lolos seleksi dan terpilih menjadi Komisioner, telah memiliki kompetensi yang sepadan, memiliki keinginan dan kemampuan untuk memimpin di lembaga KPU, sehingga dari keinginan tersebut timbul persaingan untuk menunjukkan kompetensi yang dimiliki masing-masing. Komisioner dan Sekretaris sebagai seorang pimpinan di KPU harus memiliki:

- a) Kemampuan mengambil keputusan yang tepat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin memiliki pengetahuan yang luas, pengalaman yang panjang dan mengetahui informasi yang cukup dan akurat. Jangan biarkan keputusan dipengaruhi oleh rasa suka dan tidak suka pada orang lain.

- b) Kemampuan untuk melimpahkan atau mendelegasikan wewenang. Pendelegasian merupakan jalur pengembangan dan pemberdayaan terhadap bawahan. Pendelegasian wewenang sebagai ketulusan dan kepercayaan pemimpin kepada pihak-pihak penerima pendelegasian serta memerlukan keseimbangan antara tanggung jawab dan wewenang.
- c) Kemampuan untuk menanamkan loyalitas yang tulus kepada bawahannya, betapapun kecilnya sumbangan seseorang pada suatu hasil capaian organisasi, namun dia akan merasa puas apabila mendapat pengakuan dalam perannya dan akan mendorong semangat berpartisipasi yang lebih besar.

Seorang pemimpin harus menemukan strategi jalannya suatu organisasi dengan membangun kapasitas dan sinergi untuk menyatukan kekuatan organisasi untuk mencapai visi, harus mampu menciptakan iklim dan budaya dimana kreativitas, integritas, profesionalitas, komitmen, tanggung jawab dan kualitas prima menjadi roh yang mendarah daging di seluruh organisasi. Sebagai pimpinan harus mampu menjadi manusia pembelajar dan memahami cara berkomunikasi yang efektif, tidak pernah berhenti untuk belajar dari kehidupannya, lingkungan sekitarnya dan orang lain. Menurut Handoko (2003 :277) komunikasi yang efektif penting dimana komunikasi adalah proses melalui fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. Komunikasi efektif melalui kegiatan pimpinan organisasi mengoptimalkan sebagian besar proporsi waktu mereka. Ada 4 faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi menurut Lesikar (Handoko 2003 :277) yaitu:

- a) Saluran komunikasi formal mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua cara. Pertama liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi, kedua, saluran komunikasi dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.
- b) Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektivitas organisasi.
- c) Spesialisasi jabatan biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda.
- d) Pemilikan informasi berarti bahwa individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka

Terdapat tiga sifat utama yang menunjukkan kualitas seorang pemimpin yaitu intelegensia, komunikasi serta kepekaan terhadap tujuan kelompok dikemukakan oleh Tangkudung R.S (1996:13). Pimpinan dalam menyampaikan informasi suatu pekerjaan harus melakukan pendekatan

fungsi-fungsi kepemimpinan, seperti yang diungkapkan oleh Tangkudung R.S (1996:51-52) dalam tugasnya pemimpin berperan sebagai pelopor, pengantar, pembimbing, penggerak, pendidik dan sebagainya. Seluruh tugas-tugas pemimpin tidak terlepas dari kegiatan komunikasi organisasi. Bilamana seorang pemimpin lincah menjalankan tugas-tugasnya dengan komunikasi yang tepat niscaya berhasillah ia dalam memimpin organisasi mencapai tujuan. Pemimpin yang kurang memahami komunikasi organisasi tidak akan dapat menjalankan kepemimpinan yang baik, sebab komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pendapat, pikiran, perasaan seseorang atau sekelompok orang atau kelompok lain di dalam lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Berdasarkan hasil penelitian ini masalah yang terjadi antara sesama Komisioner menimbulkan keinginan pergantian pimpinan disebabkan dalam penyampaian pesan antar sesama komisioner unsur-unsur komunikasi tidak dalam keadaan, situasi dan kondisi siap siaga. Kesiapan siaga itu meliputi bahasa yang tepat harus dipersiapkan dahulu sebelum diucapkan. Situasi yang tepat dimana tidak dalam keadaan emosi dan kondisi yang tenang, agar pesan-pesan yang disampaikan dapat diterima dan di mengerti serta dihayati oleh komunikan.

Perilaku antara sesama pimpinan KPU juga menjadi sumber persoalan sebab perilaku manusia berbeda-beda. Setiap manusia mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh lingkungan pendidikan, kepribadian, kepentingan serta keinginan-keinginan yang berbeda. Dari segi kepemimpinan banyak terdapat gaya kepemimpinan yang muncul berbeda satu dengan yang lain. Status sosial, pangkat, jabatan, sistem nilai yang berbeda, harapan-harapan, semangat bahkan ambisi yang keras dapat menimbulkan salah pengertian, tanggapan yang keliru dan prasangka. Hendaklah sebagai pimpinan KPU mempelajari, memahami dan menerima psikologi dari sesama anggota KPU dan sekretariat baik sifat-sifat, keadaan fisik, pendidikan, kebudayaan serta adat istiadat dan sebagainya.

2. Menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta.

Komunikasi untuk menjual gagasan, ide, pendapat dan fakta, di KPU Provinsi Sulawesi Utara diterapkan melalui rapat pleno periodik sebagai saluran komunikasi untuk mengirimkan pesan antara sumber yang mengirimkan pesan, penerima pesan dan pengaruh yang timbul pada pesan yang disampaikan. Sesuai dengan surat edaran KPU RI Nomor 317/KPU/VI/2016 tentang pelaksanaan pleno bagi anggota KPU Provinsi/KIP Aceh dan KPU Kabupaten/Kota, surat edaran tersebut sehubungan dengan kebutuhan untuk melakukan penguatan dan kendali organisasi serta meningkatkan kinerja KPU. Pleno secara periodik dilaksanakan satu kali setiap minggu, pleno untuk kebutuhan lain

dilaksanakan di luar pleno periodik, pleno dihadiri oleh Komisioner, Sekretaris, Kepala Bagian dan Kepala Sub bagian. Agenda pleno diusulkan oleh Komisioner dan Sekretariat. Sekretaris secara tertulis dan lisan menyampaikan tindak lanjut keputusan pleno pada rapat pleno selanjutnya.

Rapat pleno periodik yang berlangsung sering didapati perbedaan persepsi dan interpretasi pekerjaan yang dilakukan. Ada pimpinan yang menunjukkan sifat keegoisan dan tidak mau mengikuti akan keputusan hasil rapat, gagasan yang dikemukakan oleh peserta rapat yang lain dianggap salah, dan selalu mempertahankan pendapat nya sendiri yang dianggap paling benar, menurutnya sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti mendapatkan data di lapangan berupa pelaksanaan komunikasi organisasi rapat pleno periodik belum berjalan dengan efektif, terjadi perbedaan persepsi selama berlangsungnya rapat periodik dan adanya interpretasi keputusan hasil rapat pleno yang tidak di tindak lanjuti oleh Sekretaris dan Sekretariat. Menurut informan V : “sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), hanya memiliki kewajiban melaporkan penggunaan atau realisasi anggaran kepada Sekretaris Jenderal KPU RI atau pun kepada Inspektorat RI, bukan kepada Komisioner atau pada forum rapat pleno periodik dan untuk pelaporan Buku Kas ke SPIP telah ditugaskan ke pengelola keuangan dan menjadi kelalaian mereka jika terjadi keterlambatan pelaporannya”. Berbeda dengan penuturan dari informan Y: “Sekretaris tidak melaksanakan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan baik dalam PKPU ataupun Surat edaran yang dikeluarkan oleh KPU dimana Sekretaris KPU Provinsi secara periodik menyampaikan laporan pengelolaan keuangan dan laporan realisasi anggaran kepada rapat pleno periodik. Saya sebagai Ketua KPU Provinsi secara berjenjang akan menyampaikan laporan kepada Ketua KPU RI”.

Hasil keputusan pelaksanaan rapat pleno dituangkan pada Berita Acara rapat pleno periodik dan ada beberapa berita acara dengan agenda yang sama tidak ditindaklanjuti oleh Sekretaris, adapun berita acara tersebut yaitu:

- a) Berita Acara Nomor: 17/BA/IV/2017 pada tanggal 5 April 2017 untuk dilakukan kajian realisasi anggaran APBN yang diserahkan Sekretaris KPU Provinsi Sulawesi Utara dan dibahas pada rapat pleno berikutnya
- b) Berita Acara Nomor: 20/BA/IV/2017 pada tanggal 25 April 2017 untuk Sekretaris agar memasukkan BKU Bulan Maret dan April 2017. sebagai bahan laporan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada rapat pleno periodik.
- c) Berita Acara No : 21/BA/V/2017. Tanggal 8 Mei 2017. Sekretaris wajib menyampaikan realisasi anggaran bulan sebelumnya yang telah tertunda 2 minggu, para pengelola keuangan memberikan Laporan Realisasi Anggaran Divisi Teknis secara terperinci pada minggu berjalan.

d) Berita Acara No : 25/BA/V/2017. Tanggal 29 Mei 2017. Mekanisme surat menyurat lebih efektif dan efisien Komisioner langsung ke Kabag terkait.

Rapat adalah satu cara kehidupan organisasi yang umum, oleh karena itu seorang anggota organisasi harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup ketrampilan memberikan informasi bila diperlukan atau untuk membujuk anggota lain menerima usulan dan mengarahkan rapat bila diperlukan. Keputusan penting dibuat dalam rapat pleno periodik dimana orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Orang dalam organisasi di KPU Provinsi Sulawesi Utara harus membuat suatu usulan gagasan, ide, pendapat atau program baru mengenai kegiatan yang akan dilakukan.

Menurut Arni (2005:75-81) agar usulan dalam sebuah rapat diterima orang perlu ketrampilan berkomunikasi untuk meyakinkan atau membujuk orang lain menerima usulan atau programnya. Pelaksanaan rapat pleno di KPU Provinsi Sulawesi Utara terdapat komunikasi organisasi yang tidak sesuai dengan motivasi seseorang atau golongan, tidak ada keterbukaan dalam pelaporan keuangan. Jika seorang telah dihinggapi prasangka tertentu terhadap orang lain maka penilaian respons tidak obyektif lagi. Tafsiran pendapat, pesan, perintah dan sebagainya bersifat subyektif karena tidak berdasarkan rasio yang sehat tetapi hanya berdasarkan emosi, sentimen negatif semata akan menyebabkan komunikasi organisasi menjadi tidak lancar. Kata-kata yang sama tetapi tidak mempunyai arti yang sama bagi komunikator dan komunikan, ataupun tulisan berbeda tapi bunyinya hampir sama dapat menimbulkan salah pengertian.

3. Meningkatkan kemampuan para karyawan.

Peningkatan kemampuan para karyawan atau pegawai di KPU Provinsi Sulawesi Utara dilaksanakan dengan diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan, bimbingan teknis (bimtek) dan diklat oleh KPU RI maupun lembaga yang bekerja sama. Tujuan diadakan bimtek dan diklat adalah untuk melengkapi kemampuan kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas-tugas sebagaimana terdapat di dalam deskripsi atau spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisinya secara efektif dan efisien. Menurut informan N : “untuk peningkatan kemampuan pegawai diberikan kesempatan hanya pegawai tertentu yang dekat dengan pimpinan dan sering tidak sesuai dengan bidang atau bagiannya. Tidak diberikan kesempatan pada pegawai yang lain untuk mengembangkan keahlian atau menambah pengetahuan”

Menurut Arni (2005:85-91) peran pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam

membangkitkan iklim komunikasi organisasi yang baik sehingga pimpinan secara tidak langsung membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya yaitu semua pimpinan harus menetapkan tujuan bagi karyawannya, semua pimpinan harus melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya, semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tapi hasil nyata dari tujuan mereka, semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan, menggunakan metode baru yang efektif, membuat perencanaan untuk masa mendatang, seharusnya mengembangkan kemampuan orang-orangnya, bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.

4. *Menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan wewenang.*

Menurut struktur organisasi di KPU Provinsi dalam memberikan tugas dan wewenang, Ketua maupun Komisioner yang lain mengkoordinasikan pekerjaan kepada Sekretaris, kemudian dari Sekretaris ke Kepala bagian atau Sekretariat tapi pada pelaksanaannya dalam memberikan penugasan Komisioner langsung berhubungan kepada Kasubag atau Staf yang bersangkutan. Penugasan tersebut menimbulkan permasalahan antara Komisioner dan Sekretaris juga antara Sekretaris dan Sekretariat yang ditugaskan.

Menurut Informan Y : “Koordinasi antara Komisioner dan Sekretaris tidak berjalan dengan baik karena ide dan pendapat yang dikemukakan Komisioner hanya terhenti pada Sekretaris, pesan yang disampaikan tidak tersalurkan ke Kepala Bagian atau Sekretariat yang lain, sehingga seringkali Komisioner hanya berhubungan langsung dengan Kepala Bagian dan mengambil kebijakan tidak melibatkan Sekretaris”. Ditambahkan juga oleh informan A : “ Jika Sekretaris atau Kepala bagian tidak menerima arahan atau petunjuk dari Komisioner maka untuk mempercepat komunikasi organisasi, Komisioner dalam melakukan penugasan atau penunjukkan pekerjaan langsung ke Kasubag atau Staf yang dapat melakukan pekerjaan tersebut, tidak kaku di struktural, komunikasi yang langsung lebih efisien, komunikasi tidak terputus karena jabatan struktural dan prinsipnya tujuan dapat tercapai untuk meringankan beban Sekretariat”.

Berbeda dengan yang disampaikan oleh informan V : “Komisioner yang memiliki tugas pada masing-masing bagian atau divisi memberi penugasan langsung kepada Staf tidak melalui Sekretaris, tidak sesuai pada jenjang atau

hierarki yang di atur dalam PKPU”. Menurut Katz dan Kahn (1996) dikutip pada bukunya Pace dan Faulers (2013:185) ada 5 jenis informasi yang dikomunikasikan dari atasan ke bawahan yaitu : informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan informan di kantor KPU Provinsi Sulawesi Utara, peneliti menilai bahwa arah komunikasi organisasi internal yang terjadi adalah komunikasi organisasi diagonal. Komunikasi organisasi diagonal dilakukan dengan memutuskan alur komunikasi yang ditentukan oleh organisasi, yang biasanya harus melewati prosedur dan tahapan tertentu. Seperti yang terjadi pada KPU Provinsi Sulawesi Utara permasalahan komunikasi organisasi disebabkan oleh komisioner yang berkoordinasi langsung dengan bagian atau divisi yang bersangkutan, tidak melalui Sekretaris.

Adakalanya dalam organisasi dibutuhkan komunikasi yang langsung dan mengikuti keadaan seperti yang diungkapkan oleh informan A di atas, sehingga komunikasi diagonal pun menjadi pilihan dalam koordinasi pekerjaan di KPU. Terlebih lagi ritme kehidupan dalam lembaga KPU Provinsi Sulawesi Utara yang cenderung sering berubah dan sangat dinamis, membutuhkan gerakan yang cepat saat berlangsung tahapan Pemilu dan pengambilan keputusan sesegera mungkin sebagai lembaga penyelenggara Pemilu. Kalau sudah begitu, maka penggunaan komunikasi diagonal memotong garis vertikal dan horizontal tertata di organisasi menjadi jalan yang dianggap bisa menjadi solusi. Namun di sisi lain, penggunaan komunikasi organisasi diagonal yang terlalu sering dan tidak digunakan pada saat-saat penting saja, telah menjadi permasalahan dalam lembaga KPU Provinsi Sulawesi Utara. Praktik komunikasi organisasi diagonal yang terlalu sering dan tidak disesuaikan dengan keadaan justru akan mengarahkan pada munculnya konflik dalam organisasi. Memang organisasi yang terlalu kaku akan membuat anggotanya tertekan dan tidak nyaman, namun organisasi yang terlalu fleksibel dan memudarkan batas-batas aturan juga akan membuat timbulnya berbagai permasalahan yang dapat menggoyahkan pondasi bersama.

Komunikasi organisasi diagonal memiliki hambatan dalam pelaksanaan dan prakteknya sehari-hari. Ada beberapa hambatan yang kerap ditemui, termasuk dalam komunikasi organisasi diagonal:

- a. **Hambatan Proses:** Proses dari komunikasi itu sendiri yang mencakup berbagai elemen dalam prosesnya. Hambatan itu bisa terletak pada si pengirim pesan, dimana ia kurang bisa meng-*encode* atau

menyampaikan pesan dengan baik sehingga tidak dapat tersampaikan seperti harapannya. Hambatan dalam prosesnya juga bisa terletak pada media sebagai perantara penyampaian pesan atau dari sisi penerima pesan, dimana bisa saja terjadi perbedaan dalam memahami dan memaknai simbol tertentu.

- b. Hambatan Semantik : Hal ini berkaitan dengan penggunaan istilah tertentu dan pemahaman bahasa atas istilah-istilah yang digunakan. Istilah sering kali digunakan dalam berkomunikasi yang mana tidak semua orang memahami istilah tersebut, terlebih jika itu adalah istilah khusus yang digunakan di daerah atau komunitas tertentu. Maka jika si pengirim pesan berbicara dengan orang yang berasal dari daerah atau komunitas dan kelompok yang berbeda, bisa saja itu menjadi hambatan bagi si penerima pesan karena tidak memahami makna dari istilah yang digunakan.
- c. Hambatan Fisik: Hambatan ini berkaitan dengan segala sesuatu yang tampak dan bersifat nyata atau terlihat. Hal yang sering menjadi hambatan fisik dalam berkomunikasi adalah lingkungan atau latar belakang (bisa suatu tempat atau suasana) dimana terjadinya komunikasi itu, misalnya suasana yang berisik membuat penerima pesan sulit menyerap informasi yang diberikan dengan baik. Hambatan fisik ini juga bisa berupa hambatan dari segi indera tubuh yang biasa digunakan untuk berkomunikasi, misalnya kesulitan berbicara, sehingga dapat sedikit menghambat proses komunikasi yang dilakukan.
- d. Hambatan Psikologis: Kebalikan dari hambatan sebelumnya atau hambatan fisik, hambatan ini lebih kepada hal yang tidak tampak dan tidak terlihat nyata namun terasa dalam diri masing-masing. Hal yang biasanya menjadi hambatan psikologis dalam berkomunikasi adalah adanya perbedaan nilai dan pandangan terhadap suatu hal, yang kemudian membuat sulitnya pengirim pesan untuk menyampaikan apa yang diinginkan kepada penerima pesan. Perbedaan pendapat atau pandangan ini akan menghambat dan menyulitkan terciptanya kesamaan makna terhadap suatu hal yang dikomunikasikan, dimana bisa menjadi timbulnya konflik antara pihak yang berkomunikasi.

Adapula hambatan - hambatan Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh Wursanto (1987 :70-72) terdapat 6 macam hambatan yaitu : Hambatan yang bersifat teknis, Hambatan perilaku, Hambatan bahasa , Hambatan struktur, Hambatan jarak dan Hambatan latar belakang.

Menurut peneliti komunikasi organisasi diagonal dapat berjalan lancar jika sesama pimpinan KPU mampu berkomunikasi organisasi yang aktif dengan saling terbuka antara satu dengan yang lain, pimpinan memiliki

kemampuan bersama-sama membangun sebuah kerjasama tim yang efisien dalam lembaga KPU. Dalam kerjasama tim untuk pelaksanaan tahapan Pemilu, setiap pimpinan maupun bawahan harus saling mengenal dan memahami secara mendalam antara satu dengan lainnya. Hal ini dimaksudkan setiap anggota tim memiliki kemauan dan kemampuan untuk saling menerima baik kelemahan/kekurangan maupun kelebihan/kekuatan masing-masing individu dalam tim. Disamping itu, setiap anggota harus mampu membangun rasa percaya dan rasa hormat secara timbal balik antara satu dengan yang lainnya. Pemimpin harus memandang tim sebagai suatu komunitas, bukan sekedar unit kerja atau mesin yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian diatas tentang empat fungsi Komunikasi Organisasi yang dapat diberlakukan pada KPU Provinsi Sulawesi Utara, maka menurut peneliti upaya yang perlu dilakukan untuk kelancaran komunikasi organisasi di KPU Provinsi Sulawesi Utara berjalan sebagaimana mestinya yaitu :

- a) Mencari kejelasan gagasan, ide, pendapat dan fakta terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan, menggunakan bahasa yang dimiliki dan dipahami oleh sesama pimpinan atau bawahan untuk kelancaran dalam berkomunikasi organisasi.
- b) Memelihara iklim komunikasi organisasi di KPU Provinsi Sulawesi Utara terbuka antara atasan dan bawahan baik dalam aktivitas, langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan, kualitas pekerjaan dan pelaporan pelaksanaan kegiatan.
- c) Memfokuskan komunikasi organisasi kepada pemecahan kesulitan secara bersama. Mengubah konflik menjadi sarana untuk membangun kedekatan. Tugas pemimpin adalah menjaga suasana tim yang ada di KPU Provinsi Sulawesi Utara tetap nyaman, meski kadangkala terjadi konflik dalam tim, jangan sampai konflik menimbulkan perpecahan.
- d) Memperlakukan anggota organisasi di KPU Provinsi Sulawesi Utara yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.
- e) Komisioner dan Sekretariat di KPU Provinsi Sulawesi Utara berkomunikasi organisasi dengan spontan dalam merespon pekerjaan yang ditugaskan.
- f) Komisioner dan Sekretariat di KPU Provinsi Sulawesi Utara bersifat profesional dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi organisasi yang berbeda baik latar belakang sosial, budaya dan pendidikan.
- g) Menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien, dilakukan dengan memahami penerima pesan, menyesuaikan pesan dengan penerima, mengembangkan dan menghubungkan gagasan, mengurangi

jumlah pesan yang tidak diperlukan, memilih saluran atau media komunikasi yang tepat dan meningkatkan ketrampilan berkomunikasi organisasi.

h) Memberikan umpan balik secara cepat pesan yang telah disampaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian ini maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Komisioner KPU Provinsi Sulawesi Utara berasal dari latar belakang yang berbeda baik lingkungan pendidikan, kepentingan, kepribadian, dan keinginan untuk menjadi seorang pemimpin atas perbedaan tersebut muncul persoalan untuk mengganti pimpinan yang dinilai tidak memberlakukan komunikasi organisasi dalam menyampaikan atau memberi informasi pekerjaan sesuai kompetensinya.
2. Saluran komunikasi organisasi untuk menyampaikan gagasan, ide, pendapat dan fakta pada KPU Provinsi Sulawesi Utara melalui rapat pleno periodik belum berjalan dengan efektif, tidak ada keterbukaan dan transparansi dalam pelaporan kegiatan maupun keuangan.
3. Kesempatan meningkatkan kemampuan para pegawai KPU Provinsi Sulawesi Utara masih dipengaruhi pada tingkat kedekatan dengan pimpinan sehingga hanya sebagian besar pegawai diberi kesempatan mengikuti pelatihan dan menduduki posisi tertentu.
4. Penugasan pekerjaan antara Komisioner dan Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara menggunakan aliran komunikasi organisasi diagonal, dalam pelaksanaannya mengalami permasalahan atau konflik dimana Sekretaris sebagai atasan langsung Sekretariat merasa kekuasaan dan wewenangnya telah diambil alih oleh komisioner.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka diajukan saran fungsi komunikasi organisasi sebagai berikut :

1. Menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Memberikan waktu yang cukup untuk saling mengenal latar belakang dan mempelajari perilaku psikologi masing-masing anggota KPU yang baru dilantik sebelum diperhadapkan pada tugas tahapan pemilu sehingga komunikasi organisasi boleh berjalan baik. Undang-undang dan peraturan KPU perlu direvisi terkait persyaratan Calon Anggota KPU memiliki pengalaman sebagai penyelenggara Pemilu berasal dari badan *ad hoc* Pemilu atau peserta Pemilu, persyaratan pendidikan diubah ke jenjang strata dua untuk

meminimalisir adanya persaingan kerja dengan staf yang sebagian besar pendidikannya Strata dua. Memiliki latar belakang ilmu sosial, politik, hukum maupun ekonomi, agar anggota KPU yang terpilih memiliki kompetensi dalam bekerja. .

2. Menjual gagasan, ide, pendapat dan fakta. Dalam pelaksanaan rapat periodik harus ada keterbukaan oleh masing-masing bagian baik dalam pelaporan keuangan, pembagian pekerjaan harus merata, saling menghargai pendapat orang lain dan menindaklanjuti hasil keputusan rapat. Jika ada yang melanggar akan keputusan hasil rapat diberikan sanksi sehingga ada efek jera untuk mengulangi kesalahan.
3. Meningkatkan kemampuan para pegawai. Pimpinan KPU memberikan kesempatan yang merata semua pegawai untuk mendapat pendidikan pelatihan, dan mengikuti bimbingan teknis untuk perubahan dan kemajuan organisasi di KPU. Semakin tinggi pendidikan yang ditempuh akan meningkatkan kemampuan memahami komunikasi organisasi di lingkungan KPU Provinsi Sulawesi Utara, saat ini telah diberi kesempatan oleh KPU mengikuti program beasiswa Strata 2 minat Tata Kelola Pemilu, sebaiknya pimpinan di KPU Provinsi Sulawesi Utara memberikan ijin dan motivasi untuk dapat mengambil tugas belajar kepada pegawai Sekretariat KPU yang berkeinginan mengikuti program beasiswa tersebut.
4. Menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi bawahan dan besaran kekuasaan dan wewenang. Seharusnya KPU merevisi Peraturan KPU Nomor 5 Tahun 2008 yang mengatur Tata Kerja KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota dan Peraturan KPU Nomor 6 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota agar sesuai dengan UU Pemilu terbaru, yaitu UU Nomor 7 Tahun 2017 sehingga dalam pelaksanaan tupoksi Komisioner, Sekretaris dan Sekretariat lebih memahami dan melaksanakan pekerjaan sesuai SOP yang ditetapkan dalam organisasi di KPU. Agar komunikasi organisasi diagonal bisa berjalan lancar di KPU Provinsi Sulawesi Utara harus ada kerjasama tim yang baik antara komisioner dan sekretariat, tidak ada prasangka yang buruk pada sesama pimpinan dan komunikasi organisasi berjalan dengan aktif pada tiap bagian-bagian.

DAFTAR PUSTAKA

- Defito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antarmanusia : Kuliah Dasar. Edisi kelima*. Penerjemah. Agus Maulana. Jakarta: Professional Books.
- Goldhaber. 1993. *Organizational Communication* 6th Ed. USA : McGraw-Hill
- Gordon. 1988. *Pembelajaran kompetensi*. Jakarta : Rineke Cipta
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Helena Catt, Andrew Ellis, and friends, 2004., *Electoral Management Design.*, Sweden : *International Institute for Democracy and electoral Assistance*.
- Liliweri, Alo. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Liando, Daud.M. (2016). *Pemilu dan Partisipasi Politik Masyarakat (Studi Pada Pemilihan Anggota Legislatif Dan Pemilihan Presiden Dan Calon Wakil Presiden Di Kabupaten Minahasa Tahun 2014*. Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, 3(2).
- Masmuh Abdullah. 2013. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori danPraktek*. Malang. UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah.
- Moekijat,1993. *Teori Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju
- Muhammad Arni, 2005, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Pace, R.Wayne and Don F. Faulers. 2013. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan KinerjaPerusahaan*. Edisi ke delapan. Penerjemah. Deddy Mulyana. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Ruliana. Poppy.2016. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2016a. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- 2017b. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung : Alfabeta.
- Tangkudung R.S. 1996. *Dasar-dasar kepemimpinan*. Manado : percetakan Unsrat.
- Tubbs, Stewart I. and Sylvia Moss. *Human Communication Prinsip-prinsip Dasar Buku Pertama*. Bandung : Rosda, 1996.
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wursanto, 1987. *Etika Komunikasi Kantor*, Yogyakarta, Kanisius.
- Sumber lainnya :
- Peraturan Perundang Undangan
- Undang- Undang No. 15 Tahun 2011 tentang Pemilihan Umum
- Undang undang No. 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum
- Keppres Nomor 54 Tahun 2003 tentang Pola Organisasi dan Tata Kerja KPU
- Peraturan KPU Nomor 5 Tahun 2008 tentang Tata Kerja KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota telah diubah pada PKPU No.21 Tahun 2008.
- Peraturan KPU Nomor 6 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja Sekretariat KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota telah diubah pada PKPU No.22 Tahun 2008.
- Peraturan KPU No. 4 Tahun 2010 tentang Uraian tugas Staf Pelaksana pada Sekretariat KPU

Peraturan Presiden No.105 Tahun 2018 tentang kedudukan, tugas, fungsi,
Wewenang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat KPU

Penelitian Terdahulu :

Amna Diana (2012), peranan komunikasi organisasi dalam peningkatan
kualitas pelayanan di kecamatan Bolangitang Barat Kabupaten Bolaang
Mongondow Utara.

Saroinsong Roin Richard Charles (2016), Komunikasi organisasi pada Dinas
Kebersihan dan Pertamanan dalam pengelolaan kebersihan di Kota
Manado

Latuserimala Steify (2018), Resolusi Konflik Komisioner dan Sekretariat di
KPU Provinsi Sulawesi Utara