JURNAL KAJIAN MEDIA

e-ISSN: 2579-9436, URL: <http://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/ilkom/index>

Vol. 2 No. 1

Juni 2018

Halaman 30 - 41

Strategi Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Kolektif pada Pencalonan Pilkada Kupang 2017

Thomas Dohu

Universitas Nusa Cendana, Indonesia

thomdohu@gmail.com

English Title: Strategic Communication during Collegial Leadership and Decision Making In Kupang's Local Election 2017

Abstrak - Komisi Pemilihan Umum (KPU) adalah departemen manajemen pemilu nasional, permanen dan independen. Wilayah kerja KPU mencakup seluruh Indonesia yang terdiri dari KPU, KPU Provinsi, KPU Kabupaten, PPK, PPS, KPPS. Komisi Pemilihan Kota Kupang adalah bagian dari lembaga KPU yang menyelenggarakan pemilihan umum di tingkat kota termasuk menyelenggarakan pemilihan Mayor dan Wakil Utama. Dilihat dari aspek kepemimpinan, model kepemimpinan KPU bersifat kolektif karena pengambilan keputusan dilakukan bersama. Pengambil keputusan kelompok memiliki kelebihan dibandingkan individu karena ada proses interaksi antara anggota kelompok. Dalam tulisan ini menggunakan dua teori teori keputusan dan teori fungsional. Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengetahui prosedur rapat pleno tahap nominasi, dan (2) mengetahui dinamika pengambilan keputusan dalam membahas, menganalisis dan merumuskan keputusan tahap nominasi di Walikota dan Wakil Walikota Kupang. pada tahun 2017. KPU ini dan sekretariat KPU Kota Kupang KPU dan sekretariat KPU Kota Kupang.

Kata kunci: Kepemimpinan, pengambilan keputusan, dinamika kelompok dan pengambilan keputusan kolektif

Abstract - The General Election Commission (KPU) is a national, permanent and independent election management department. The working area of the KPU covers the whole of Indonesia consisting of KPU, Provincial KPU, Regency KPU, PPK, PPS, KPPS. Kupang Municipal Election Commission is a part of KPU institution which organizes general election at city level including holding election of Mayor and Vice Mayor. Judging from the aspect of leadership, the leadership model of KPU is collective because decision making is done together. Group decision makers have advantages over individuals because there is a process of interaction between group members. In this paper using two theories of decision theory and functional Theory. The objectives of this research are: (1) to know the procedure of plenary meeting of nomination stage, and (2) to know the dynamics of decision making in discussing, analyzing and formulating the decision of nomination stage in Kupang Mayor and Vice Mayor election in 2017. This research is a qualitative research with informants consisting of chairmen and members of the KPU and the secretariat of KPU Kupang City.

Keywords: *Leadership, decision making, group dynamics and collective decision making*

PENDAHULUAN

Komisi Pemilihan Umum (KPU) adalah lembaga penyelenggara pemilu yang bersifat nasional, tetap dan mandiri. KPU terdiri dari KPU, KPU Provinsi, KPU Kabupaten/Kota, PPK, PPS, KPPS. KPU Kota Kupang merupakan bagian dari lembaga KPU yang menyelenggarakan pemilu di tingkat wilayah Kota termasuk menyelenggarakan pemilihan Walikota dan Wakil Walikota. Jumlah anggota KPU Kota sebanyak 5(lima) orang dengan struktur terdiri dari seorang ketua dan anggota. Rapat pleno yang merupakan forum pengambilan keputusan tertinggi KPU. Mekanisme pengambilan keputusan rapat pleno wajib dihadiri paling sedikit 4 (empat) orang dan disetujui paling sedikit 3 (tiga) anggota yang hadir.

Ditinjau dari aspek kepemimpinan, model kepemimpinan KPU bersifat kolektif karena pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama. Kepemimpinan kolektif telah mengembangkan wacana baru dalam mengambil keputusan sebagaimana digambarkan oleh Pearce dan Corner (2003:1): kepemimpinan kolektif dipahami sebagai pengaruh dinamis dan proses interaktif di antara individu dalam kelompok yang tujuannya adalah untuk memimpin satu sama lain untuk pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Dari aspek kelompok KPU Kota Kupang merupakan kelompok pengambil keputusan yang memiliki pola interaksi satu sama lain berdasarkan peran dan norma untuk mencapai tujuan organisasi penyelenggara pemilu.

Setiap organisasi pemerintah selalu dituntut untuk mengambil keputusan sebagaimana telah diatur dalam undang-undang atau peraturan terkait. Demikian juga organisasi KPU sebagaimana di atur dalam pasal 45, peraturan KPU nomor 5 tahun 2008 menegaskan keputusan KPU Kabupaten/Kota merupakan penjabaran dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijakan KPU, dan KPU Provinsi. Namun untuk mengimplementasikan kebijakan dimaksud, bukan hal yang mudah. Kebijakan merupakan sesuatu yang kompleks dan keputusan merupakan bagian dari kebijakan tersebut. Pembahasan tentang proses, pola dan teknis pengambilan keputusan tidak terlepas dari manusia baik sebagai subyek (pengambil) keputusan maupun selaku obyek (pelaksana) keputusan. Menurut Siagian S.P. (2014 ; 38), sesuai dengan filsafat administrasi modern bahwa manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi, apapun tujuannya, bagaimanapun strukturnya dan betapa beranekaragamnya kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan. Manusia memiliki potensi yang secara rasional dapat membentuk hubungan kerjasama antar sesama dalam struktur organisasi baik secara vertikal (hirarki) maupun horizontal. Hubungan kerjasama dalam struktur tersebut diatur melalui fungsi manajemen, seperti : perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan pengawasan. Untuk menjalankan fungsi manajemen dalam organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang akan memimpin sesuai dengan tujuan organisasi. Konsekwensi dari tugas pokok pemimpin itu ialah bahwa sebagian waktu dalam memimpin suatu organisasi dipergunakan untuk mengambil keputusan.

Mengapa kelompok lebih baik daripada perorangan ? Johnson dan Johnson (2006:267-269), menguraikan alasannya: (1) dalam kelompok proses interaksi antar anggota sehingga sering menghasilkan suatu gagasan atau ide yang sebelumnya tidak terpikirkan oleh para anggotanya, (2) pemecah masalah yang buruk mudah dikenali dan kemudian ditolak oleh anggota kelompok yang lain, (3) kelompok mempunyai ingatan akan fakta dan kejadian yang lebih akurat daripada perorangan, (4) anggota kelompok dapat saling menukar informasi-informasi unik yang tidak diketahui anggota kelompok lainnya.

Di samping kelebihan yang dimiliki kelompok dalam mengambil keputusan, kelompok juga memiliki kekurangan-kekurangan sebagaimana diuraikan oleh Robbins S.P dan Judge T.A (2013:383-384), keputusan kelompok lebih memakan waktu karena kelompok-kelompok biasanya membutuhkan waktu lebih banyak untuk mencapai sebuah solusi dibandingkan dengan bila seorang individu yang mengambil keputusan tersebut. Terdapat tekanan-tekanan konformitas (menyesuaikan perilaku seseorang agar selaras dengan anggota kelompok). Keinginan para anggota kelompok untuk diterima dan dianggap sebagai aset didalam kelompok tersebut dapat berakibat menghentikan berbagai perbedaan pendapat yang ada. Diskusi-diskusi kelompok dapat didominasi oleh satu atau sedikit anggota. Jika koalisi dominan ini terdiri atas anggota-anggota dengan kemampuan rendah dan menengah, efektivitas keseluruhan kelompok tersebut akan lumpuh. Akhirnya, keputusan kelompok menderita dengan adanya tanggungjawab ambigu. Dengan melihat adanya kelebihan dan kekurangan dari kelompok tersebut, yang diperlukan selanjutnya adalah bagaimana kelebihan itu dapat dimanfaatkan secara maksimal, sebaliknya kekurangannya dapat ditekan sekecil atau seminimal mungkin.

Dengan latar belakang pemikiran tersebut, pengambilan keputusan yang ditetapkan KPU Kota Kupang dalam tahap pencalonan seharusnya tepat, benar serta bebas kesalahan administrasi serta gugatan hukum, dengan kata lain pengambilan keputusan yang ditetapkan dapat diterima oleh pasangan calon, panitia pengawas pemilu dan KPU. Namun fenomena yang terjadi tidak demikian, keputusan KPU Kota Kupang dipermasalahkan oleh panitia pengawas pemilihan Kota Kupang, disengketakan oleh pasangan calon, dikoreksi KPU RI dan diadukan kepada DKPP. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian adalah: 1) bagaimanakah tata cara rapat pleno pengambilan keputusan tahap pencalonan ?, dan 2) bagaimanakah dinamika pengambilan keputusan rapat pleno tahap pencalonan dalam membahas, menganalisis serta merumuskan keputusan ?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) mengetahui tata cara rapat pleno pengambilan keputusan tahap pencalonan, dan 2) mengetahui dinamika pengambilan keputusan rapat pleno tahap pencalonan dalam membahas, menganalisis serta merumuskan keputusan.

Gaya kepemimpinan seseorang di pengaruhi beberapa faktor : kepribadian, intelegensi, kemampuan berkomunikasi, karakteristik dari anggota organisasi, urgensi dalam mencapai tujuan. Ada pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tetap sesuai dengan kepribadian dan intelegensinya, namun ada juga pemimpin yang gaya kepemimpinannya berubah-ubah sesuai dengan karakteristik anggota organisasi dan urgensi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan cara mengambil keputusan, Green dan Vroon Yetton (Suprianto, 2014) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat :

- 1) Autokrasi. Pemimpin mengambil semua keputusan dan bertanggung jawab pada diri sendiri. Gaya otokrasi ini cocok untuk: a) memimpin bawahan yang memiliki karakter tipe-X menurut Mc Gregor, yaitu orang-orang yang tidak suka bekerja, perlu diawasi, tidak bertanggung jawab, kurang motivasi, kurang berinisiatif, b) memimpin suatu perubahan yang mendesak dan memerlukan waktu yang cepat (urgency).
- 2) Paternalistik. Gaya ini mirip dengan autokrasi. Bawahan di minta melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin karena apa yang dia inginkan adalah terbaik untuk di jalankan. Ada hubungan yang cukup akrab dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini banyak di terapkan dalam bisnis keluarga. Pemimpin berperan sebagai "God Father"
- 3) Demokrasi. Pemimpin sebagai katalisator untuk pengambilan keputusan, berbagi tanggung jawab bersama. Gaya ini di sebut juga gaya partisipatif. Hubungan dengan

bawahan sangat akrab. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk bawahan dengan karakter tipe-Y menurut Mc Gregor yaitu : senang bekerja, rajin, bertanggung jawab, berinisiatif.

- 4) Laissez faire (Free Rein). Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan tanggungjawab pada kelompok bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai untuk bawahan dengan karakter tipe-Y dari Mc Gregor, namun mereka sudah sangat kompeten dalam bidang tugasnya. Pengawasan yang ketat membuat mereka merasa terganggu. Orang-orang seperti ini merasa terganggu bila selalu diawasi, diperintah, dan diikuti gerak-geriknya.

DISKUSI

Kepemimpinan Kolektif

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011:238), kolektif berarti secara bersama-sama. Sehingga kolektif mengacu kepada lebih dari satu individu. Dapat diuraikan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan sekelompok pemimpin yang memberikan kontribusinya untuk tujuan bersama-sama, yang memprioritaskan kepada kebaikan bersama dan keseimbangan antara kebutuhan masyarakat, keuntungan dan lingkungan.

Dalam kepemimpinan kolektif, masing-masing anggota adalah pemimpin, secara kolaboratif saling mengisi dan melengkapi karena mempunyai hak suara yang sama.

Pearce and Conger (2003, p. 1) described shared leadership as "a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals." As an influence process, shared leadership involves interacting with others within the group and is manifested in behaviors such as communicating, influencing, making suggestions, and holding people accountable (Aime et al., 2013)

Dari pendapat di atas, pemimpin kolektif dipahami sebagai pengaruh dinamis dan proses interaktif di antara individu dalam kelompok yang tujuannya adalah untuk memimpin satu sama lain untuk pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sebagai proses pengaruh, kepemimpinan bersama melibatkan interaksi dengan orang lain di dalam kelompok dan diwujudkan dalam perilaku seperti berkomunikasi, mempengaruhi, memberi saran, dan meminta orang bertanggung jawab.

Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan bersama oleh anggota tim dan digambarkan oleh pengambilan keputusan kolaboratif dan tanggung jawab bersama untuk mencapai hasil (Hoch & Dulebohn, 2013:114-125). Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok, kepemimpinan didistribusikan di antara individu dan bukan individu tunggal, melalui proses pengaruh interaktif yang dinamis (Pearce & Conger, 2003:1-18). Carson dkk. (2007: 1217-1234) merangkum sudut pandang beberapa ilmuwan dan mendefinisikan kepemimpinan bersama sebagai "sebuah properti tim yang muncul yang dihasilkan dari distribusi pengaruh kepemimpinan di beberapa anggota tim". Selain itu, kepemimpinan bersama berasal dari individu yang memiliki serangkaian interaksi dan pengaruh pada anggota tim lainnya dalam interaksi, motivasi dan dukungan melalui negosiasi dan pembagian tanggung jawab kepemimpinan.

Pandangan beberapa ahli di atas dapat dirangkum sebagai berikut: 1) Kepemimpinan kolektif bukan individu seorang melainkan terdiri dari beberapa individu atau sekelompok pemimpin, 2) Sekelompok pemimpin dimaksud memiliki peran dan tugas masing yang disepakati bersama dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung, 3) pemimpin kolektif sebagai pengaruh dinamis dan proses interaktif di antara individu dalam kelompok yang tujuannya untuk memimpin satu sama lain untuk pencapaian tujuan kelompok atau organisasi, dan 4) Adanya distribusi pengaruh kepemimpinan di beberapa anggota tim.

Pengambilan Keputusan

Robbins dalam Syafaruddin (2006:45) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah "*decision making is which one chooses between two or more alternatif*" (artinya: pengambilan keputusan adalah memilih diantara dua atau lebih alternatif).

Steers dan Steiner dalam Mulyadi, (1989:35) keputusan diartikan sebagai *a process of selecting among available alternatives* (artinya: pengambilan keputusan dimaknai sebagai suatu proses penyeleksian berbagai alternatif terhadap pemecahan masalah yang dihadapi). Ini berarti sebuah alternatif diambil dari berbagai alternatif diharapkan akan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi. Alternatif yang terbaik inilah yang dimaknai sebagai keputusan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan adalah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok. Ini artinya ketika individu atau organisasi sedang dihadapkan kepada masalah untuk mewujudkan tujuannya, individu atau organisasi melakukan suatu tindakan yang telah diputuskan sebagai solusi alternatif terbaik dari sekian alternatif tindakan yang ada.

Keputusan sebenarnya merupakan suatu proses yang di dalamnya terlibat individu, komunitas sosial, nilai dan budaya yang melingkupinya. Ada fakta dan persoalan yang mengganggu kepentingan bersama. Adalah naluri setiap orang bila setiap menghadapi masalah selalu ingin keluar dari masalah yang dihadapinya. Tapi jarang di antara individu atau lembaga yang benar-benar mampu menempuh jalan keluar dari masalahnya secara tepat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Stainer (1982:83) bahwa pengambilan keputusan adalah proses manusiawi yang disadari dan mencakup baik fenomena individual maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta menyimpulkan sebuah pilihan dari antara alternatif-alternatif dengan maksud bergerak menuju satu situasi yang diinginkan.

Menurut Siagian :1994:83 pada hakikatnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, serta penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Sebuah tindakan yang diputuskan yang merupakan alternatif terbaik harus didasarkan pula pada pertimbangan-pertimbangan dimensi kemanusiaan (*humanity*).

Teori-Teori Pengambilan Keputusan

Menurut Salusu J. (2015:51) terdapat teori-teori pengambilan keputusan yaitu aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran satisficing dan aliran analisis sistem. Dalam tulisan ini teori pengambilan keputusan adalah menggunakan teori Aliran Analisis Sistem

Aliran Analisis Sistem. Aliran ini percaya bahwa tiap masalah berada dalam suatu sistem yang terdiri atas sebagai subsistem yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan seperti terlihat pada kata-kata dalam kotak teka-teki, di mana setiap kata mempunyai kaitan dan dampak satu terhadap yang lain. Cornell (1980) telah membahas secara khusus pengambilan keputusan itu dari pendekatan analisis sistem. Dikatakannya, tujuan utama dari analisis sistem ialah mendidik para pengambil keputusan untuk berpikir dengan cara yang teratur menyeluruh, lebih dari sekedar menyusun formula, atau bermain dengan angka-angka dan komputer. Ia adalah suatu keterampilan memanfaatkan perangkat komputer secara kreatif. Analisis sistem adalah suatu siklus dari sederetan aktivitas sebagai berikut: merumuskan sasaran-sasaran (masalah dan peluang); merekayasa sistem-sistem alternatif untuk mencapai sasaran tersebut; mengevaluasi alternatif-alternatif dengan mempertimbangkan efektivitas

dan biaya; membuka alternatif-alternatif baru; menetapkan sasara-sasaran baru; dan mengulangi langkah-langkah di atas sampai penyelesaian yang memuaskan tercapai.

Pendekatan fungsional komunikasi kelompok menitikberatkan pada hasil atau keluaran dari perilaku kelompok dan struktur kelompok. Pendekatan fungsional memandang komunikasi sebagai alat bagi anggota kelompok untuk mengatasi masalah dan membuat keputusan. Komunikasi membantu anggota kelompok dengan mempromosikan penilaian-penilaian rasional dan pemikiran kritis guna mencegah anggota kelompok melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan dan mengatasi masalah yang dihadapi.

Karena itu, komunikasi dipandang sebagai alat karena komunikasi menyediakan apa yang dibutuhkan oleh anggota kelompok agar dapat mencapai tujuannya. Dari perspektif inilah para peneliti melakukan identifikasi berbagai aspek khusus dari komunikasi kelompok dan struktur kelompok yang menghasilkan keluaran sebagaimana yang diinginkan kelompok.

Bedasarkan pendekatan fungsional, para peneliti kemudian merumuskan beberapa kondisi yang harus ada bagi anggota kelompok agar dapat membuat keputusan yang sesuai dan efektif memecahkan masalah. Beberapa kondisi itu mencakup :

- Komitmen untuk membuat keputusan yang baik.
- Mengidentifikasi berbagai sumber daya yang diperlukan.
- Menentukan prosedur yang diikuti oleh kelompok.
- Mengartikulasikan aturan-aturan prosedural dan praktek-praktek interaksi.
- Melihat kembali proses pengambilan keputusan dan membuat beberapa penyesuaian terhadap keputusan yang telah dibuat. (LittleJohn. 2016.143-142)

Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Robbins dan Coulter (199:172), proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi : mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria keputusan, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif, memilih suatu alternatif, melaksanakan alternatif, dan mengevaluasi efektivitas keputusan.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan karakteristik pemimpin melalui tehnik komunikasi yang disampaikan ketika mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan tidak saja pada proses diskusi diantara kelima anggota KPU tetapi juga kepada pihak lain yang terkait antara lain kepada Panwas dan pasangan calon. Gaya kepemimpinan direktif tidak disarankan dalam pencaloan karena umumnya proses pengambilan dilakukan terbuka dan melibatkan pihak lain yang terkait secara langsung. Beberapa gaya kepemimpinan yang diperlukan dalam pengambilan keputusan tahap pencalonan diuraikan sebagai berikut :

- a. Konsultatif. Konsultasi dimaksud dilakukan kepada hirarki organisasi, staf dan panitia adhoc. Hal ini merupakan komunikasi hubungan dua arah yang selalu dibangun untuk memberikan atau mendapatkan arahan, bimbingan, motivasi, nasehat agar keputusan yang ditetapkan efektif sesuai dengan tujuan.
- b. Partisipatif. Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan staf. Diantara anggota KPU, dari KPU memberi kepercayaan kepada staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagaimana tanggungjawab mereka. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar,

menerima, bekerjasama dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan.

- c. Delegatif. Terdapat beberapa keputusan penelitian syarat dukungan calon perseorangan yang didelegasikan kewenangan kepada PPS untuk melakukan verifikasi faktual dan memutuskan hasilnya melalui keputusan pleno PPS. Begitu juga kepada PPK untuk melakukan rapat pleno rekapitulasi hasil penelitian dari seluruh wilayah Kelurahan di tingkat kecamatan. Untuk memastikan kewenangan yang didelegasikan dapat berjalan dengan baik maka dilakukan supervisi dan monitoring sebagai bentuk pengendalian oleh hirarki organisasi.

Gaya kepemimpinan seseorang di pengaruhi beberapa faktor : kepribadian, intelegensi, kemampuan berkomunikasi, karakteristik dari anggota organisasi, urgensi dalam mencapai tujuan. Ada pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tetap sesuai dengan kepribadian dan intelegensinya, namun ada juga pemimpin yang gaya kepemimpinannya berubah-ubah sesuai dengan karakteristik anggota organisasi dan urgensi dalam mencapai tujuan (Djohan J.A (2016:10).

2. Penerima Keputusan

Penerima keputusan dalam hal ini adalah bakal pasangan calon mempunyai tingkat penerimaan yang berbeda diantara tahapan pencalonan:

- a. Pengambilan keputusan hasil penelitian jumlah pendukung dan sebaran bakal calon perseorangan umumnya diterima oleh bakal pasangan calon. Hal tersebut dipengaruhi karena proses rapat pleno dilakukan secara terbuka, tim penghubung dan panwas terlibat dalam proses penelitian serta disaksikan pihak terkait lainnya seperti masyarakat dan media.
- b. Pengambilan keputusan verifikasi administrasi dokumen dukungan calon perseorangan. Pada tahap ini bakal pasangan calon menerima hasil karena hasil berita acara menunjukkan jumlah pendukung yang akan diverifikasi faktual masih lebih dari syarat minimum jumlah dukungan.
- c. Rekapitulasi hasil verifikasi faktual perseorangan. Walaupun proses ini dilakukan secara terbuka, tetapi hasilnya tidak diterima oleh bakal pasangan calon perseorangan karena jumlah pendukung hasil verifikasi faktual. Jumlah minimum syarat dukungan sebanyak 22.417 pemilih sedangkan hasil verifikasi bakal pasangan calon Habde-Ferdi hanya sebanyak 11.315 dukungan atau kekurangan sebanyak 11.102 pendukung. Demikian juga hasil verifikasi faktual bakal pasangan calon Matheos-Victor sebanyak 11.935 atau kekurangan sebanyak 10.482 pendukung. Pada proses ini KPU Kota Kupang mendapat rekomendasi dari Panwas untuk melakukan verifikasi faktual ulang.
- d. Pada tahap pendaftaran, 4 (empat) pasangan calon menerima hasil penelitian dokumen pencalonan. Dari segi proses, rapat pleno pendaftaran calon dilakukan secara terbuka, tim penghubung dan panwas terlibat dalam proses penelitian serta disaksikan pihak terkait lainnya seperti masyarakat dan media.
- e. Pada tahap penelitian dokumen syarat pencalonan tahap pertama, keempat bakal pasangan calon menerima hasil penelitian. Hasil penelitian tersebut memberi kesempatan bakal pasangan calon untuk memperbaiki dokumen yang belum memenuhi syarat
- f. Pada tahap penelitian dokumen syarat pencalonan tahap kedua, dua bakal pasangan calon perseorangan dinyatakan tidak memenuhi syarat karena tidak menyerahkan dokumen perbaikan dukungan. Bakal pasangan calon perseorangan

masih mempersoalkan metode yang digunakan KPU dalam proses verifikasi faktual yang menyebabkan jumlah pendukung banyak yang dinyatakan tidak memenuhi syarat. Sedangkan bakal pasangan calon dari parpol menerima hasil keputusan KPU Kota Kupang.

- g. Pada tahap penetapan pasangan calon, hanya satu pasangan calon yang menyatakan menerima keputusan KPU Kota Kupang. Ketiga pasangan calon lainnya menyatakan menolak dan melanjutkan proses hukum melalui pengawas pemilihan.

Tingkat penerimaan berhubungan dengan proses rapat pleno yang dilakukan bahwa keputusan yang ditetapkan telah sesuai dengan aturan sedangkan pihak yang menolak menuntut hak-hak sebagai pasangan calon harus dipenuhi oleh penyelenggara dengan mendalilkan bahwa penyelenggara telah melakukan pelanggaran dalam proses dan hasil pengambilan keputusan. Namun demikian tuntutan atas keberatan proses dan hasil penetapan pasangan merupakan tahapan harus dilalui demi menjunjung tinggi rasa keadilan bagi peserta pemilihan.

Faktor Yang Mempengaruhi Dinamika Pengambilan Keputusan Rapat Pleno KPU

1. Faktor internal

- a. Persepsi. Persepsi diartikan sebagai proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Robbins A.P dan Judge T.A 2008:175). Persepsi erat kaitannya dengan masalah dan meminta masing-masing anggota KPU menyampaikan pendapat dalam rapat pleno. Namun untuk dapat sampai kepada keputusan, masing-masing anggota KPU diberikan waktu untuk berpendapat terhadap suatu masalah.
- b. Penafsiran. Perdebatan yang panjang dari suatu diskusi disebabkan oleh penafsiran yang berbeda terhadap suatu fakta. Contoh yang paling mengemuka pada pembahasan kasus petahana sebagaimana diatur dalam pasal 71 undang-undang nomor 10 tahun 2016 tentang perubahan kedua atas undang-undang nomor 1 tahun 2015 tentang penetapan peraturan pemerintah pengganti undang-undang nomor 1 tahun 2014 tentang pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota menjadi undang-undang.

Penafsiran yang berbeda adalah wajar, dalam kaitannya dengan tahapan pengambilan keputusan, pandangan yang berbeda merupakan kriteria alternatif yang akan dipilih. G.R Terry dalam Ibnu S. (2000:5), pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Setidaknya menurut teori ini terdapat dua alternatif, meskipun dalam prakteknya terdapat lebih dari dua alternatif dimana pengambil keputusan (*decision maker*) harus memilih salah satu berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu. Lebih lanjut Gary Yukl (2007:390) menguraikan: proses dimana kelompok mencapai sebuah keputusan merupakan penentu penting dari kualitas keputusan. Kualitas dari keputusan kelompok bergantung pada kontribusi informasi dan ide dari daripada anggota kelompok, kejelasan komunikasi, akurasi dari prediksi dan penilaian, batasan dimana diskusi itu difokuskan pada masalah dan cara dimana perselisihan diselesaikan.

- c. Independensi penyelenggara. Pekerjaan yang melibatkan kelompok kepentingan tidak terluput dan isu-isu keberpihakan yang ditujukan kepada para penyelenggara pemilu. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa isu keberpihakan penyelenggara selalu terjadi pada setiap pemilihan. Keberpihakan ditunjukkan dengan sikap/tindakan dalam

bentuk pelayanan kepada peserta pemilihan, bentuk komunikasi, serta pengambilan keputusan dalam rapat pleno. Namun bagi anggota KPU Kota Kupang, integritas dan independensinya telah dipulihkan melalui keputusan DKPP nomor 125/DKPP-PKE-V/2016. Keputusan ini menunjukkan prinsip dan nilai organisasi menjadi pengendali sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas serta mengambil keputusan khususnya dalam tahap pencalonan. Lembaga penyelenggara pemilu tidak boleh tunduk pada arahan dari pihak lain manapun, baik pihak berwenang atau pihak partai politik. Lembaga penyelenggara harus bekerja tanpa pemihakan atau praduga politik. Lembaga ini harus mampu menjalankan kegiatan yang bebas dari campur tangan, karena setiap dugaan manipulasi, persepsi bias atau dugaan campur tangan, akan memiliki dampak langsung, tidak hanya terhadap kredibilitas lembaga penyelenggara, tetapi juga terhadap keseluruhan proses dan hasil pemilu (Supriyanoto D. 2007:28).

2. Faktor eksternal

- a. Waktu Setiap tahapan diatur dengan waktu yang ketat dan kewajiban dari penyelenggara adalah melaksanakan pemilihan secara tepat waktu. Masing-masing tahapan penyelenggaraan pemilihan berisi rangkaian tugas yang kompleks, memiliki jadwal pelaksanaan yang ketat dan jika satu tahapan terganggu maka akan berimplikasi kepada tahapan yang lain. Keadaan tersebut menjadi tekanan tersendiri bagi penyelenggara dalam pengambilan keputusan.
- b. Tekanan publik. Pencalonan tidak dapat dipisahkan dari tuntutan publik agar kepentingannya dapat tercapai. Tuntutan tersebut selalu diarahkan kepada penyelenggara agar bekerja dengan profesional dan independen. Bagi penyelenggara pemilu tuntutan pemenuhan kepentingan tidak berarti tunduk pada kemauan mereka. Dalam konteks pelayanan kepada peserta pemilihan, KPU wajib memberikan penjelasan terhadap suatu data atau informasi apabila dibutuhkan oleh publik. Diakui bahwa bekerja dibawah tekanan akan mempengaruhi mental dan semangat seseorang dalam kelompok namun hal itu harus dapat diatasi sehingga keputusan yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan.

KESIMPULAN

Secara umum tata cara pengambilan keputusan KPU pada tahap pencalonan dimulai dengan membangun pemahaman tata cara teknis pencalonan, mengumpulkan data dan informasi, melakukan analisa (pendapat masing-masing anggota KPU), melakukan konsultasi dan koordinasi (jika diperlukan) dan mengambil keputusan. Bentuk pengambilan keputusan ada 2 (dua) cara yaitu terbuka dan tertutup. Rapat terbuka dengan melibatkan Panwas dan pasangan calon sedangkan rapat tertutup hanya diikuti oleh anggota KPU.

Pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan kolektif KPU mempertegas penelitian Jhonson & Jhonson (2012:267) yang menguraikan bahwa anggota yang bekerja sama dalam kelompoknya belajar dengan lebih cepat, meminimalkan kesalahan, mengelola informasi dengan lebih baik dan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dibandingkan dengan mereka yang bekerja secara individual.

DAFTAR PUSTAKA

- Aime, F., Humphrey, S., De Rue, D., & Paul, J. 2013. *The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams*. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. doi:10.5465/amj .2011.0756.
- Ali, Faried. (2015). *Teori dan Konsep administrasi Dari Pemikiran Paradigmatik Menuju Redefinisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Anzizan, Syafaruddin. 2006. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Asshiddiqie, Jimly. 2006. *Konstitusi dan Konstitusionalisme Indonesia*. Edisi Revisi, Jakarta. Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI.
- Bogdan, R.C and Biklen S.K. 1998. *Qualitative Research for education an Introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Djohan J. Agustinus, 2016. *Lima Pilar Kepemimpinan Di Abad 21*. Media Nusa Creative. Malang.
- Fahmi, Irham. 2016. *Teori dan Tehnik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Fernandes. 1984. *Evaluation of Educational Programs*, Jakarta : *Educational and Curriculum Development*.
- Ghony D.M. dan Almanshur F., 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit: Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta
- Indrawijaya, Adam, 1989, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru Bandung
- Johnson W. David dan Johnson P. Frank, 2012. *Dinamika Kelompok: Teori dan Keterampilan*, edisi kesembilan, Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit PT. Indeks.
- Koontz, et.al. 1980. *Management: A Book Of Readings*. New York : Mc Grow-Hill.
- Kodir, A. & Susilo, D. 2015. *CSR dan PR: Sinergitas, Kritik, dan Diskursus Budaya Komunikasi Tanggung Jawab Perusahaan*. Surabaya: CV. M- Brothers Indonesia.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Lincoln Y. S. dan Guba, E. G., *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Littlejohn, Stephen.2016 *Ensiklopedy Teori Komunikasi*. Jakarta :KENCANA
- M. Steers, Richard, 1984. *Efektivitas Organisasi: kaidah perilaku*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Penerbit Erlangga
- Meity, Taqdir, Qodratillah, dkk., 2011. *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan)

- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Third Edition, Sage Publications, Inc.
- Moleong (1998), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, CV. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.4135/9781452229539.n1
- Robbins, P. Stephen dan Coulter Mary. 1999 *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prehalindo. Jakarta
- Robbins, P. Stephen dan Toty A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- 2015. *Pengambilan keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, S.P. 1973. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- 1990. *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.
- 1994. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.
- 2014. *Filsafat Administrasi*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stainer, George, A dan Miner, John. 1982. *Kebijakan Strategi Manajemen*, Jakarta : Airlangga.
- Supriyanoto D. 2007. *Menjaga Independensi Penyelenggara Pemilu: Disertai UU Nomor 22 tahun 2007*. PERLUDEM. Jakarta.
- Tambunan T. Sony, 2015, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, cetakan I tahun 2015. Penerbit Graha Mulia.
- Ricky W. Griffin. 2004. *Manajemen*. Edisi terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wirawan, 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Rajawali Pers, cetakan I
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Edisi Kelima, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Indeks.
- Collective leadership institute, "collective leadership", http:*

[//www.collectiveleadership.de/apex/cli/collective-leadership/](http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/collective-leadership/) diakses tanggal : 20 juni 2017

<http://infopilkada.kpu.go.id/sitap-2015/index.php?r=Dashboard/infosengketa>

<https://pilkada2017.kpu.go.id/sengketa>

www.zonalinenews.com,2016/11/09

www.timorexpress.fajar.co.id,2016/11/2

Undang-undang nomor 15 tahun 2011 tentang *Penyelenggara Pemilihan Umum*.

Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 05 Tahun 2008 Tentang *Tata Kerja Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum Provinsi, Dan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota*.

KPU Kota Kupang, 2017. Laporan Penyelenggaraan Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Kupang Tahun 2017.