

## **BAB I** **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Gejala rendahnya kualitas pelayanan organisasi publik merupakan salah satu masalah birokrasi di Indonesia. Salah satu indikasinya, Ombudsman pada tahun 2017 menerima laporan masyarakat sebanyak 7999 baik dari pusat sampai ke daerah, laporan tersebut terbagi menjadi 10 (sepuluh) jenis mal administrasi. Dari 10 (sepuluh) laporan tersebut ada jenis 5 (lima) jenis laporan terbanyak, yakni: penyimpangan prosedur (1714 laporan), tidak memberikan pelayanan (1355 laporan), tidak kompeten menerima (802 laporan), penyalahgunaan wewenang (666 laporan), dan permintaan imbalan uang, barang, jasa menerima (605 laporan), masyarakat belum menerima pelayanan dengan baik, tapi telah melakukan fungsi pengawasan dengan baik , (Kompas.com, Nabilla Tashandra, <https://nasional.kompas.com/read/2017/12/29/11404971/sepanjang-2017-ombudsman-terima-7999-laporan-masyarakat>).

Melaksanakan perubahan pada organisasi publik terkait pelayanan tidaklah mudah. Reformasi birokrasi yang dilaksanakan di Indonesia mengadopsi prinsip *New Public Management (NPM)* yang dilaksanakan di berbagai negara seperti Inggris, Australia, dan New Zeland. Menurut Schaeder (Aridhona, Baga, dan Affandi. 2015:105-106) mengungkapkan adanya perbedaan kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal maupun internal menjadi penyebab sulitnya membuat perubahan di sektor publik, tidak seperti pada sektor swasta. Juga

diperkuat oleh penelitian Parker dan Bradley (2001) masih dalam kutipan Aridhona, Baga, dan Affandi (2015:105-106) yang menemukan bahwa setelah reformasi birokrasi di Queensland hanya terdapat satu diantara enam organisasi publik yang memiliki kecendrungan budaya organisasi sesuai dengan konsep *NPM*.

Banyak sudah contoh yang ditemukan di kehidupan masyarakat itu sendiri tentang fakta bahwa birokrasi masih belum bisa menjadi pelayan publik yang ideal. Misalnya saja dalam hal pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), beberapa daerah di Indonesia masih saja sulit untuk mendapatkan pelayanan seputar pembuatannya mulai dari “pungutan liar”, waktu yang lama untuk bisa mendapatkan KTP serta cara yang berbelit-belit yaitu harus banyak pintu yang harus dilewati, selain KTP juga ada lagi, yaitu: seperti mendapatkan surat keterangan tidak mampu untuk warga miskin serta banyak lagi. Ada kesan di pihak birokrasi kalau mereka itu bukanlah yang harusnya melayani kepentingan rakyat akan tetapi mereka adalah seorang pejabat tinggi negara yang seharusnya rakyat itu tidak punya hak apa-apa atas mereka.

Pelaksanaan reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dengan menerapkan prinsip *good government* dan *clean governance*. Oleh karena itu, penetapan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjadi acuan dalam melakukan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Selanjutnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman

Standar Pelayanan, Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dan Nomor 24 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Secara Nasional.

Menurut Canaldhy (2016:14-18), dari hasil penelitiannya mengatakan Aparatur Kantor Catatan Sipil Kota Yogyakarta dalam merespon aspirasi publik dan melakukan inovasi sangat memprihatinkan serta belum merefleksikan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan terbaik. Ia lebih digerakkan oleh peraturan dari pada oleh misi yang hanya menjadi hiasan lemari dan dinding pada kantor, serta struktur yang tidak kondusif. Lebih lanjut menurut Canaldhy, dimana bawahan lebih menjadi pelaksana perintah atasan dari pada menjadi bagian dalam organisasi, peran pemimpin yang diharapkan mampu memecahkan kebuntuan tersebut juga tidak mampu menjalankan perannya. Pemimpin lebih menempatkan diri sebagai pengawal peraturan dari pada menempatkan diri sebagai katalisator yang visioner dalam memberikan ruang kepada bawahan untuk lebih responsif dan melahirkan inovasi-inovasi baru. Sistem penghargaan yang tidak layak dan tidak mencerminkan keadilan serta meritokrasi makin memperburuk wajah birokrasi Kantor Catatan Sipil, sehingga sikap responsif dan inovatif hanya merupakan angan-angan yang tak kunjung terwujud.

Survey yang dilakukan majalah Fortune tahun 2000 terhadap perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia (Suwarno, 2008:23), mengemukakan bahwa hal yang paling penting untuk organisasi bertahan adalah berinovasi, pilihan untuk tidak berinovasi sama saja dengan bunuh diri, karena akan kalah dalam

kompetitor. Bagi organisasi publik tuntutan untuk berinovasi lebih karena tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip *good governance* yang menggiring organisasi publik untuk berkinerja lebih tinggi. Organisasi sebagai wadah lahirnya suatu inovasi yang berproses serta diterapkan dalam bentuk nyata dengan segala aktifitas didalamnya yang melahirkan nilai positif bagi tatanan sosial. Untuk itu suatu organisasi yang mampu menjawab segala pengaruh eksternal dan internal organisasilah yang mampu melakukan perubahan. Terutama dalam kehidupan masyarakat modern, manusia merasa bahwa selain mengatur dirinya sendiri, ia juga perlu mengatur lingkungannya, memelihara ketertiban, mengelola dan mengontrolnya lewat serangkaian aktifitas yang kita kenal dengan manajemen dan organisasi.

Maka merujuk pada kondisi birokrasi tersebut, David Osborn dan Ted Gaebler seperti kutipan Sarwani (2015:36), menyarankan agar model birokrasi di Indonesia yang mengadopsi paradigma birokrasi modern Weber yang hirarkis, diubah menjadi birokrasi yang memperhatikan partisipasi, kerja tim dan kontrol rekan kerja (*peer group*), bukan lagi dominasi atau kontrol atasan. Model paradigma baru birokrasi adalah menempatkan pemerintah seperti yang disarankan oleh Osborne dan Gaebler (1992), yaitu: *Catalytic government: steering rather than rowing*. Pemerintah sebagai katalis, lebih baik menyetir dari pada mendayung. Pemerintah dan birokrasinya disarankan untuk melepaskan bidang-bidang atau pekerjaan yang sekiranya sudah dapat dikerjakan oleh masyarakat sendiri. Oleh sebab itu, menyikapi permasalahan yang dihadapi organisasi birokrasi di Indonesia, inovasi yang harus segera dilaksanakan dengan



sasaran berorientasi pada individu yang diharapkan menerima dan menerapkan inovasi dalam organisasi.

Inovasi merupakan konsep yang terus berkembang dari waktu ke waktu, hal tersebut ditunjukkan oleh keberhasilan masa sekarang merupakan indikasi dari terwujudnya dampak inovasi. Oleh karena itu inovasi banyak memberikan dampak terhadap kondisi organisasi maupun kreativitas dimana inovasi berasal, baik perorangan maupun organisasi. Kondisi lingkungan eksternal dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, serta lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks menjadi faktor pemicu terbesar pada banyak organisasi untuk melakukan inovasi. Inovasi yang dikembangkan pada organisasi publik melibatkan perubahan karakteristik dan rancangan produk-produk jasa dan proses-proses produksi, termasuk pembangunan, penggunaan, dan adaptasi teknologi yang relevan. Maka menurut Sartika (2015, 138:140), inovasi organisasi itu meliputi 3 (tiga) kategorisasi, yakni: inovasi teknologi, inovasi administrasi, dan inovasi strategi.

Hakikat dasar organisasi yang belajar, menjaga keluwesan dalam dunia yang penuh arus, menekankan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah, karena organisasi menyesuaikan diri, berubah dan bertumbuh pada landasan informasi, timbal balik, dan kekuatan logis (Littlejohn dan Foss, 2014:361). Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman umumnya sebagai sebuah organisasi daerah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat masih terkendala berbagai hal, faktor sumber daya manusia, faktor sarana dan prasara, serta faktor penggunaan anggaran yang masih menjadi kompleksitas dalam Capaian Kinerja-nya. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi, Asman Abnur, mengungkapkan, “hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dilakukan Kementerian PANRB, nilai SAKIP Kabupaten Padang Pariaman pada tahun 2016 masih berada pada posisi nilai CC (atau nilai angka – 50,03) naik satu peringkat dari tahun sebelumnya yaitu C (atau nilai angka 31.57). “Meskipun kenaikannya cukup tinggi, tetapi nilai CC masih perlu dilakukan berbagai perbaikan,” ujar Menteri (menpan.go.id, ags/HUMAS MENPANRB, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/padang-pariaman-perlu-lakukan-berbagai-perbaikan>).

Namun ada satu fenomena Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di lingkup Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman sangat berkontribusi capaian kinerjanya dalam pelayanan penerbitan administrasi kependudukan. OPD tersebut adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Padang Pariaman. Salah satu indikator peningkatan capaian kinerja tersebut telah melakukan berbagai perubahan dalam optimalisasi pelayanan kepada masyarakat, hal ini ditandai dengan mendapat penghargaan “Citra Pelayanan” terbaik tingkat Provinsi Sumatera Barat, dan mewaliki Sumatera Barat di tingkat nasional. Disdukcapil Padang Pariaman telah melaksanakan berbagai terobosan inovasi dalam melaksanakan pelayanan, adalah semata upaya untuk peningkatan pelayanan di sektor publik. Semua tidak lepas dari peranan pimpinan, yakni Kepala Dinas dalam menyikapi dinamika perkembangan eksternal dan internal organisasi. Selanjutnya dengan komunikasi di dalam organisasinya ia berusaha meyakinkan bawahan untuk membuat terobosan-terobosan dalam pelayanan kepada masyarakat. Melihat kenyataannya pada Disdukcapil Padang Pariaman

dengan pelayanannya, adapun beberapa inovasi yang telah dilakukan oleh Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman, peneliti mencoba memberikan gambaran inovasi tersebut yakni:

1. Adanya SOP pada setiap kegiatan pelayanan di Disdukcapil, dan yang paling penting SOP tentang Perjanjian Kerja dan Etika Pelayanan, kesemuanya tersebut diatur dalam Surat Keputusan Kepala Dinas.
2. AJEK merupakan layanan antar jemput seluruh dokumen kependudukan yang digagas oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman.
3. Dari sisi inovasi strategi salah satunya adalah moto CERIA (Cepat Efisien Responsif Inovatif Akuntabel), wujud nyatanya di buat regulasi berdasarkan peraturan Bupati Padang Pariaman.
4. Adanya program layanan administrasi kependudukan dengan petugas Disdukcapil langsung ke nagari-nagari yang masih rendah dalam pengurusan administrasi kependudukan. Program layanan tersebut dinamakan PEDANG SABER (Petugas Datang Semua Administrasi Beres).
5. Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman juga bekerjasama dengan PT. Pos Indonesia, kerjasama tersebut adalah pengantaran langsung oleh pihak Pos ke alamat yang bersangkutan, bagi berkas administrasi kependudukan masyarakat yang telah dicetak dan siap digunakan oleh masyarakat bersangkutan, dan biaya untuk pengantaran tersebut tidak dibebankan kepada masyarakat melainkan pada APBD Kabupaten Padang Pariaman.

Kepala Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dalam eksposnya mengatakan, miliki ruang seperti hotel bintang lima, petugas yang ramah, miliki Standar Operasional Prosedur (SOP) pada setiap kegiatan, dan memanfaatkan teknologi informasi yang efektif. Lebih lanjut ia mengatakan Disdukcapil juga pernah mendapatkan berbagai penghargaan tingkat nasional maupun provinsi diantaranya, terbaik kedua nasional pada program KTP elektronik dan terbaik satu pada Citra Pelayanan Prima tingkat Provinsi Sumatera Barat (Minangkabaunews.com, Warman, <http://minangkabaunews.com/artikel-8466-disdukcapil-padang-pariaman-terus-lakukan-inovasi-tingkatkan-pelayanan.html>).

Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman tanggal 20 s/d 27 Mei 2017 mengikuti pelatihan pemerintahan elektronik ke Seoul (Korea Selatan), ini juga diikuti oleh sembilan kepala Disdukcapil lainnya mewakili Indonesia (<http://m.harian88.com/disdukcapil-padang-pariaman-belajar-pemerintahan-elektronik/>).

Dalam menyikapi kelangsungan organisasi Kepala Disdukcapil ketika melaksanakan perjalanan dinas atau tugas luar dalam beberapa hari, telah mengantisipasi hal ini baik kelangsungan organisasi terutama dalam pelayanan. Seperti diketahui setiap *output* pelayanan baik berupa kartu keluarga, KTP, surat keterangan pindah dan lain sebagainya memerlukan pembubuhan tanda tangan Kepala Dinas. Menurut Sekretaris Disdukcapil, aktifitas organisasi tetap berjalan sesuai SOP, karena pegawai telah dilatih untuk itu. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membawa dan memaksimalkan organisasi yang dipimpinnya untuk



memberikan pelayanan yang berkualitas dan mencapai kepuasan masyarakat yang optimal.

Disamping itu, faktor keberhasilan sebuah organisasi Menurut Schmuck (1971) keberhasilan suatu organisasi tergantung pada upaya dalam pengembangan organisasi tersebut. Adapun faktor-faktor keberhasilan suatu organisasi menurut Schmuck dalam bukunya berjudul, *The Second Handbook of Organization Development in Schools* bahwa *Capabilities of Effective Subsystems* terdiri dari tujuh faktor, sebagai berikut:

1. *Clarifying communication* (mengklarifikasi komunikasi). Maksudnya keterampilan dalam komunikasi akan membangun hubungan yang baik dalam *subsistem*, serta dengan adanya kejelasan komunikasi akan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Mengembangkan transmisi dan penerimaan informasi pada tingkat *subsistem*, akan menyebabkan ambiguitas dan konflik tentang norma dan peran teratasi dengan baik serta kepercayaan interpersonal dapat dibangun yang pada akhirnya akan menumbuhkan rasa keterbukaan satu sama lain.
2. *Establishing goals* (menetapkan tujuan). Dalam pencapaian tujuan, keberagaman tujuan dalam *subsistem*, organisasi, dan lingkungan dapat menjadi langkah penting mencapai tujuan bersama, dimana para anggota organisasi dapat belajar menjelaskan dan menyampaikan tujuan-tujuan mereka dan meningkatkan rasa dan memiliki tujuan serta mengintegrasikan usaha-usaha mereka.

3. *Uncovering and working with conflict* (mengungkap dan bekerja dengan konflik). Seperti mengklarifikasi komunikasi dan penetapan tujuan akan menyebabkan peningkatan kesadaran akan konflik, sehingga *confronting* konflik dapat membantu untuk mengklarifikasi norma-norma dan peran yang akan membantu organisasi dalam mencapai tugas. Norma untuk kolaborasi dapat menggantikan norma-norma untuk menghindari konflik. Peran individual dapat memuaskan pola motivasi beragam dan memanfaatkan beragam kemampuan serta sistem nilai.
4. *Improving group procedure in meetings* (memperbaiki prosedur kelompok dalam pertemuan). Tatap muka pertemuan kelompok di mana sebagian besar aktivitas organisasi yang tidak produktif, prosedur yang ditujukan untuk memfasilitasi produktivitas tugas dan *maintance* kelompok dapat membuat pertemuan tersebut lebih memuaskan, pertemuan dapat berfungsi sebagai mengintegrasikan perangkat jika anggota kelompok menggunakan prosedur pemecahan masalah untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang tersedia.
5. *Solving problems* (memecahkan masalah). Adaptasi menyiratkan keterlibatan aktif terus menerus dalam siklus pemecahan masalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan bertindak atas kontinjensi lingkungan. Subsistem yang memanfaatkan sumber daya manusia untuk mengambil solusi kreatif lebih berhasil dalam menemukan solusi dari orang-orang yang hanya memperkirakan praktik masa lalu, meningkatnya keterampilan

kolaboratif dapat memberikan orang kepercayaan diri untuk mengambil risiko dalam mencoba cara-cara baru untuk mereformasi fungsi vital.

6. *Making decisions* (membuat keputusan). *Subsistem* yang efektif, seperti organisasi yang beradaptasi, harus mampu mengambil keputusan ke dalam tindakan, yang dapat dilakukan secara efektif hanya jika orang memahami dengan jelas keputusan dan berkomitmen untuk bergerak dalam hal itu. Meskipun tidak diperlukan untuk mempengaruhi orang lain, kadang-kadang membantu untuk mengurangi otoritas jika tidak didasarkan pada pengetahuan dan kompetensi.

7. *Assessing changes* (menilai perubahan). Perubahan untuk kepentingan sendiri tidak selalu menyebabkan adaptasi. Organisasi harus mengembangkan kriteria untuk mengukur dan mengevaluasi kemajuan tujuan yang dicapai baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi, subsistem harus menjadi lebih sadar dan mampu menganalisis isi perubahan dan proses melalui perubahan terjadi (Ivanka, 2017:1481-1482).

Menarik di sini menurut Schmuck, komunikasi merupakan faktor yang penting bagi pengembangan organisasi adalah keterampilan berkomunikasi dalam subsistem, serta dengan adanya kejelasan komunikasi akan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Sehingga akan menumbuhkan keterbukaan satu sama lain. Untuk itu, jika diseret lebih jauh lagi ke dalam organisasi dan sangat menentukan peranan keterampilan komunikasi yang baik itu adalah pimpinan dalam organisasi. Dimensi yang sangat terpenting dari kepemimpinan itu adalah

faktor komunikasi. Komunikasi bagi pemimpin suatu organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan misi kepemimpinannya.

Pemimpin sebagai dinamisator bagi sebuah organisasi yang dipimpinnya senantiasa menjalin hubungan (komunikasi) dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal (Sarwani, 2015:36). Selanjutnya menurut Smeltzer (1991) masih kutipan Sarwani (2015:36) dalam suatu organisasi publik bermanfaat untuk menghubungkan semua unsur yang melakukan interelasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan, loyalitas, saling pengertian dan saling menghargai. Komunikasi bagi pimpinan bermanfaat untuk dapat mengetahui keadaan bawahannya sehingga dapat melakukan pengendalian. Selanjutnya Sarwani juga mengungkap, Rogers (1976) mengatakan bahwa “kegiatan komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia dalam mempengaruhi setiap tingkah-laku manusia suatu organisasi, seperti yang dikatakan banyak orang bahwa komunikasi memberikan kehidupan pada struktur organisasi”. Pimpinan dalam suatu organisasi harus memiliki kemampuan untuk dapat berkomunikasi dengan bawahannya.

Kecendrungan meningkatnya praktek-praktek inovasi pada organisasi dewasa ini dan dimasa datang sebagian besar karena perubahan kondisi lingkungan eksternal, perubahan lingkungan persaingan, dan sebagainya, serta inovasi menciptakan keunggulan bersaing (Fontana, 2011:64). Sehingga dalam pengembangan organisasi peranan pimpinan sebagai penggerak organisasi, lebih jauh pengembangan organisasi pada tatanan praktisnya merupakan praktek-praktek inovasi yang ada dalam organisasi. Adanya inovasi organisasi diharapkan



dapat menanggapi kompleksitas lingkungan dan dinamisasi perubahan lingkungan, terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing. Dimensi inovasi beririsan kuat dengan kinerja organisasi, performa organisasi tidak hanya berbasis anggaran tetapi juga aspek nonfinansial sebagai wujud nyata pencapaian akuntabilitas kinerja secara keseluruhan.

Kemudian diperkuat juga oleh Kerlinger dan Padhazur, menurutnya faktor kepemimpinan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, keefektifannya adalah untuk memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Jadi jelas bahwa faktor komunikasi pimpinan dalam pengembangan organisasi berupa perubahan sistem pelayanan organisasi publik kepada masyarakat sangatlah dominan. Dengan kata lain masyarakat dikenalkan sistem pelayanan baru yang memudahkan masyarakat, pada Disdukcapil Padang Pariaman mempercepat proses penerbitan administrasi kependudukan.

Komunikasi pimpinan dalam organisasi dapat diilustrasikan cara-cara spesifik dalam membangun inovasi dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena suatu perubahan atau cara-cara baru dituntut cara yang spesifik pula bagi bawahan, sehingga bawahan mau bekerja sesuai dengan cara baru dengan harapan baru. Maka ia tidak hanya sekedar penyampaian pesan, melainkan mengajak, mematuhi, sampai pada melaksanakan apa yang diinginkan pimpinan.

Kemampuan komunikasi yang spesifik tersebut dalam komunikasi organisasi dinamakan dengan gaya komunikasi.

Menurut Liliweri (2011:308) dalam rutinitas kehidupan organisasi, pada setiap komunikasi yang diucapkan mempunyai makna, begitu juga dengan yang ditulis. Manusia mengucapkan atau menulis kata-kata untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan yang memotivasi, menyatakan belas kasihan, menyatakan kemarahan, menyatakan pesan agar suatu perintah cepat dikerjakan. Maka semua kombinasi ini dimaknai dengan “gaya komunikasi”, gaya yang berperan untuk menentukan batas-batas tentang kenyataan dunia yang sedang dihadapi, tentang relasi dengan sesama, tentang hubungan dengan suatu konsep tertentu. Keterampilan berkomunikasi melalui gaya komunikasi mengisyaratkan kesadaran diri pada level tinggi. Maka dibutuhkan pimpinan yang memiliki gaya komunikasi yang efektif dalam peningkatan kinerja tersebut (Dienovyna, Prasetyo, dan Wisadirana. 2015:34). Dengan demikian, komunikasi dalam organisasi antara pimpinan dengan bawahan adalah faktor dari gaya komunikasi pimpinan. Gaya komunikasi kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi karena pada hakikatnya organisasi sektor publik terbentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan adanya inovasi yang diinisiasi oleh Kepala Disdukcapil Padang Pariaman masyarakat dapat menikmati pelayanan sesuai yang diharapkan oleh masyarakat. Maka peneliti berasumsi bahwa peran pimpinan memaknai gaya komunikasi dalam organisasi dengan menerapkan gaya komunikasi yang tepat

merupakan faktor kunci di dalam organisasi sektor publik. Salah satu cara yang efektif memberikan motivasi kepada bawahan oleh pimpinan adalah gaya komunikasi. Adapun gambaran umum gaya komunikasi Kepala Disdukcapil Padang Pariaman yang coba peneliti ungkap sewaktu peneliti melaksanakan penelitian yakni:

1. Dalam peningkatan kinerja dan disiplin pegawai yakni:

- a. Pimpinan menggunakan komunikasi satu arah
- b. Pimpinan lebih bersikap membatasi, mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan bawahan.
- c. Pimpinan lebih mempersuasi bawahan supaya bertindak dan bekerja secara efektif dan pada umumnya dalam bentuk kritik ataupun sindiran.
- d. Pimpinan menggunakan kewenangan pada setiap penugasan bawahan.
- e. Pimpinan tidak berusaha untuk membicarakan gagasan, namun lebih berusaha menjelaskan kepada bawahan tentang apa yang dilakukannya.

2. Dalam pelaksanaan inovasi di Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman:

- a. Pimpinan memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat.
- b. Pimpinan melakukan komunikasi dua arah dan tindakan komunikasi pun dilakukan secara terbuka.
- c. Pimpinan dalam inovasi organisasi juga memiliki kepedulian yang tinggi.
- d. Pimpinan memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi evaluasi penerapan inovasi organisasi.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah melaksanakan inovasi yang diterapkan dalam organisasi sangat besar peranan

pimpinan dalam menggerakkan anggota organisasi dengan gaya komunikasi pimpinan yang diawali dalam menelurkan ide-ide inovasi dalam organisasi sampai pada tahap pelaksanaan inovasi tersebut. Dengan inovasi yang dilaksanakan oleh Disdukcapil Padang Pariaman sangat berkaitan dengan kinerja organisasi, ada 5 (lima) indikator kinerja tersebut, yakni : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja, kehadiran, dan kemampuan kerjasama, inilah yang ditumbuhkembangkan oleh Kepala Dinas dalam wujud inovasi tersebut.

Menurut Margono dalam penelitiannya berjudul *“Pengaruh Gaya Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Petugas Penyuluh Lapangan Pertanian (PPL) di Kabupaten Siak”*, gaya komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Margono, Tesis, 2017). Lebih lanjut menurutnya, nilai koefisien regresi untuk gaya komunikasi sebesar 0.369, yang artinya gaya komunikasi Kepala UPT-BPPKP memiliki hubungan positif terhadap kinerja PPL-Pertanian. Setiap peningkatan gaya komunikasi 1 (satu) persen maka kinerja akan meningkat sebesar 0.369 persen. Nilai p sebesar  $0.001 < 0,05$  dengan nilai t hitung sebesar 3.429 lebih besar dari t tabel ( $t_{(81) 0.05}$ ) sebesar 1.960 maka  $H_1$  diterima  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial variabel gaya komunikasi tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin baik Kepala UPT-BPPKP menerapkan gaya komunikasi maka semakin meningkat kinerja. Untuk lebih jelasnya diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Koefisien Pada Regresi Berganda Antara Gaya Komunikasi dan Iklim Organisasi Secara Bersama-sama dengan Kinerja**



| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1. (Constant)    | 13.811                      | 5.114      |                           | 2.700 | .008 |                         |       |
| Gaya Komunikasi  | .396                        | .115       | .354                      | 3.429 | .001 | .727                    | 1.375 |
| Iklim Organisasi | .308                        | .092       | .347                      | 3.363 | .001 | .727                    | 1.375 |

Sumber: Margono, Tesis, 2017

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta dari beberapa penelitian yang ada, peneliti sangat tertarik mengungkap inovasi yang telah dilaksanakan, terutama dengan gaya komunikasi Kepala Disdukcapil dalam membangun inovasi organisasi yang dipimpinnya. Ketertarikan peneliti juga karena menyikapi beberapa penelitian yang peneliti temui, peneliti belum menemukan inovasi yang dilaksanakan oleh organisasi publik yang didasari oleh peranan gaya komunikasi pimpinan di organisasi dalam menerapkan pelaksanaan inovasi tersebut. Untuk itu peneliti merumuskan permasalahan penelitian, “Bagaimana gaya komunikasi Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasi yang dipimpinnya ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat diuraikan tujuan penelitian ini, adalah:

1. Untuk mendeskripsikan inovasi yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman yaitu inovasi teknologi, inovasi administrasi, dan inovasi strategi.
2. Untuk mendeskripsikan Capaian Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman setelah pelaksanaan inovasi.
3. Untuk mendeskripsikan gaya komunikasi Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasi yang dipimpinnya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat akademis
  - a. Penelitian ini dapat dijadikan pedoman dan referensi akademisi berupa penulisan karya tulis ilmiah dalam pengembangan ilmu komunikasi, terutama pada kajian gaya komunikasi pimpinan organisasi, dan khususnya pada gaya komunikasi pimpinan dalam inovasi di organisasi publik.
  - b. Mengetahui sejauhmana inovasi dalam organisasi publik dan keterkaitannya dengan teori-teori gaya komunikasi pimpinan yang ditemukan oleh ahli sehingga mampu diterapkan, kemudian muaranya penelitian ini jadi pembuktian teori tersebut dalam kenyataannya.
2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, akan sangat diharapkan mampu berkontribusi positif dalam perkembangan studi tentang analisis gaya komunikasi pimpinan dalam inovasi organisasi publik saat ini, terutama bagi peneliti sendiri dan bagi akademisi, maupun bagi praktisi komunikasi organisasi. Berkaitan dengan hal itu, penelitian ini juga akan sangat diharapkan mampu menarik minat baca bagi khalayak umum, bukan hanya bagi pembaca yang menggeluti ilmu komunikasi, kemudian pada klimaksnya juga diharapkan mampu menginspirasi pimpinan organisasi publik dan yang akan menjadi pimpinan pada sebuah organisasi.

