
GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MENGEMBANGKAN INOVASI ORGANISASI (Studi Kasus Kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman)

Dedy Andhika, Bob Alfiandi² & Aidinil Zetra³

¹ Magister Ilmu Komunikasi Universitas Andalas

^{2,3} Dosen Ilmu Komunikasi Universitas Andalas

Email: dedyandhika@gmail.com

Abstract

This research discussed some communication styles of a leader in developing innovation on Department of Population and Civil Registration of Padang Pariaman District. This research aimed to describe communication styles which are applied by Head of Department as the leader. The theory in this study uses the theory of communication style according to Steward L. Tubbs and Sylvia Moss (1998), namely: the controlling styles, the equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, the relinquishing style, and the withdrawal style. Using this descriptive qualitative research method under the constructivist paradigm. The results of the study conclude, Head of Department of Population and civil Regulation of Padang Pariaman District as a leader has applied five styles of of six organization communication styles introduced by Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss (1998). They proposed the controlling styles, the equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, and the withdrawal style. The application of these communication styles has impacted on the increase of quality achievements of Department of Population and Civil Regulation of Padang Pariaman District within some years of his innovation policy.

Keywords: *Communication Style, Leadership, Innovation.*

A. PENDAHULUAN

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, (<https://nasional.kompas.com/read/2017/12/29/11404971/sepanjang-2017-ombudsman-terima-7999-laporan-masyarakat>).

Menurut Canaldhy (2016), 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 daripada 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 daripada 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.

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), inovasi organisasi itu meliputi 3 (tiga) kategorisasi, yakni: inovasi teknologi, inovasi administrasi, dan inovasi strategi.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Asman Abnur, mengungkapkan, "hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja
JISPO VOL. 8 No. 2 Edisi: Juli-Desember Tahun 2018

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>).

Salah satu fenomena Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di lingkup Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman adalah 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.

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), 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).

Menurut Margono (2017), gaya komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 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.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana gaya komunikasi Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasi yang dipimpinnya. Tujuan penelitian ini mengetahui inovasi yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dan untuk mengetahui gaya komunikasi Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasi yang dipimpinnya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Komunikasi Organisasi

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauan yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang digunakan, media apa yang digunakan dan bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat dalam organisasi serta lingkungan organisasi yang mempengaruhi perkembangan organisasi (Ruliana, 2014).

Menurut Goldhaber (1993) dalam Poppy Ruliana (2014), pengertian komunikasi organisasi dari berbagai perspektif diantaranya:

- a. Komunikasi yang terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal dan eksternal.
- b. Komunikasi organisasi melibatkan pesan, saluran, tujuan, arah, dan media.
- c. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan, hubungan, dan keterampilan.
- d. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Maka dari definisi diatas menurut Poppy Ruliana (2014), ada tujuh konsep kunci yang terkandung didalamnya, yaitu:

- a. Proses (*Process*)
- b. Pesan (*Message*)
- c. Jaringan (*Network*)
- d. Keadaan saling tergantung (*Interdependence*)
- e. Hubungan (*Relationship*)
- f. Lingkungan (*Environment*)
- g. Ketidakpastian (*Uncertainty*)

2. Inovasi dalam Organisasi

Suwarno (2008) mengemukakan bahwa inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dibandingkan yang tersedia

sebelumnya, dengan demikian pengertian ini menekankan pemahaman inovasi sebagai sebuah kegiatan (proses) penemuan (*invention*).

Menurut Damanpour dalam Suwarno (2008), inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi. Hal senada juga dikemukakan oleh Rogers dalam Suwarno (2008) penggagas teori inovasi dan banyak menjadi rujukan oleh para akademisi, mengemukakan bahwa "*an innovation is an idea, practice, or object than is perceived as new by individual or other unit of adopter*". Maksudnya inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya.

Penjelasan pengertian inovasi baik menurut Damanpour dan Rogers, merupakan sesuatu yang berwujud maupun tidak berwujud, dengan demikian dimensi inovasi sangatlah luas, jika memaknainya dengan teknologi saja akan menyempitkan konteks pengertian inovasi yang sebenarnya. Schumpeter dalam Suwarno (2008), memberikan batasan dalam memahami inovasi, menurutnya inovasi "*restricted themselves to novel products and processes finding a commercial application in the private sector*". Disini ia menekankan dua yakni: *pertama*, sifat kebaruan dari sebuah produk, jadi inovasi hanya berhubungan dengan produk-produk yang bersifat baru, *kedua* inovasi berhubungan dengan proses pencarian aplikasi komersial disektor bisnis. Kemudian inovasi yang dilaksanakan dalam organisasi ada 3 (tiga) kategorisasi wujud inovasi dalam organisasi tersebut menurut Sartika (2015) inovasi teknologi, inovasi administrasi, dan inovasi strategi.

Menurut Subramanian dan Nilikanta dalam kutipan Sartika (2015) mereka mendefinisikan inovasi administrasi sebagai proses membangun sistem manajemen baru, program pembangunan staf dan proses administrasi baru. Inovasi administrasi sangat berkaitan dengan bentuk organisasi yang baru atau desain organisasi yang sudah ada yang mendukung penciptaan yang lebih baik, produksi, penyampaian produk, dan jasa. Menurut Marc Sinaukas (2014) seperti yang dikutip oleh Sartika (2015), inovasi strategi adalah perubahan cara

berfikir (*new mind set*), berbeda fokus (*different fokus*), dan perangkat baru (*new tools*). Outcomenya berupa diferensiasi dalam bentuk pasar baru, model bisnis baru, dan peningkatan nilai, yang akan menghasilkan pertumbuhan baru. Kemudian masih dalam bahasan Sartika (2015) Abdiaziz dan Ali (2014), menyebutkan bahwa inovasi strategi adalah sebagai bentuk pengaturan rencana formal (*setting formal plan*) dan membangun strategi jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

3. Gaya Komunikasi Pimpinan dalam Komunikasi Organisasi

Gaya komunikasi adalah alat perilaku pribadi dan terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Gaya komunikasi juga keseimbangan perilaku formal dan informal dalam hubungan berkomunikasi. Gaya komunikasi formal biasanya lebih menggunakan bahasa yang lebih terstruktur, jarang melakukan humor, sedangkan gaya komunikasi informal lebih kepada sebaliknya, yakni menggunakan struktur bahasa sehari-hari, dan membuat lelucon serta emosi lebih bebas diungkapkan.

Tubbs dan Moss (1998), dalam Ruliana (2014), mendefinisikan gaya komunikasi seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari suatu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Kemudian gaya komunikasi dalam organisasi tersebut ada enam menurut Tubbs dan Moss dalam Ruliana (2014), yakni:

a. Gaya komunikasi mengendalikan (*the controlling style*)

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain.

b. Gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*)

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks.

c. Gaya komunikasi terstruktur (*the structuring style*).

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi.

d. Gaya komunikasi dinamis (*the dynamic style*).

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengiriman pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*).

e. Gaya komunikasi melepaskan (*the relinquishing style*).

Gaya komunikasi ini lebih memcerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengiriman pesan mempunyai hak muntuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

f. Gaya komunikasi menarik diri (*the withdrawal style*).

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan berkomunikasi dari orang-orang yang memakai gaya ini dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Menurut Sendjaja (2004), juga mengemukakan gambaran umum yang diperoleh dari gaya komunikasi, bahwa gaya komunikasi dua arah merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya gaya

komunikasi terstruktur, gaya komunikasi dinamis, dan gaya komunikasi melepaskan dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir, yakni: gaya komunikasi mengendalikan dan gaya komunikasi menarik diri mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih guna memperoleh pemahaman yang otentik dari pengalaman dari pimpinan dan beserta anggota organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasinya. Menurut Nazir (1988), metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Inovasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Padang Pariaman

Pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil merupakan kewenangan Pemerintah Daerah, maka adapun berdasarkan kewenangan tersebut dijelaskan gambaran umum pelayanan yang diberikan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, meliputi:

- a. Pencatatan biodata untuk penerbitan Nomor Identitas Kependudukan (NIK), pencatatan peristiwa kependudukan dan Pendataan Penduduk Rentan Administrasi Kependudukan.
- b. Pencatatan Peristiwa Penting.
- c. Penerbitan dokumen hasil pendaftaran penduduk, meliputi:

- 1). Biodata penduduk;
 - 2). Kartu Keluarga (KK);
 - 3). Kartu Tanda Penduduk (KTP);
- d. Penerbitan dokumen hasil pencatatan sipil, meliputi:
- 1). Akta Kelahiran;
 - 2). Akta Kematian;
 - 3). Akta Perkawinan;
 - 4). Akta Perceraian;
 - 5). Akta Pengakuan Anak.
- e. Perubahan akta pencatatan sipil karena terjadi peristiwa penting, meliputi:
- 1). Pengangkatan Anak;
 - 2). Pengesahan Anak;
 - 3). Perubahan nama;
 - 4). Perubahan Kewarganegaraan;
 - 5). Peristiwa penting lainnya.

Inovasi yang telah dilaksanakan oleh Didukcapil Padang Pariaman terdiri dari inovasi teknologi, novasi administrasi dan inovasi strategi. Inovasi teknologi yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, yakni Sistem Registrasi Akte Kelahiran Online, Media Survei Kepuasan Masyarakat Secara Elektronik, Layanan Pengaduan *Short Message Service (SMS) Gateway* dan Layanan Nomor Antrian Elektronik.

Adapun inovasi administrasi yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, yakni: Standar Operasional Prosedur (SOP), Kerjasama dengan PT. POS Indonesia Persero, Pelayanan Akte Kelahiran Keliling, Antar Jemput Administrasi Kependudukan (AJEK), Petugas Datang Semua Administrasi Beres (PEDANG SABER) dan Anak Lahir Pulang Bersama Akta (ALPABETA).

Sedangkan inovasi strategi yang telah dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Padang Pariaman, yakni: DUKCAPIL CERIA yang merupakan akronim dari: Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif dan Akuntabel, serta membentuk Unit Layanan di Kecamatan Sungai Limau.

2. Analisis Gaya Komunikasi Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Padang Pariaman dalam Inovasi Organisasi

Gaya komunikasi yang paling sering diterapkan oleh Kepala Disdukcapil adalah gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Maka dengan gaya komunikasi dua arah efektif dalam menerapkan inovasi organisasi. Karena inovasi juga berkaitan perubahan cara berfikir (*new mind set*), berbeda fokus (*different focus*), dan perangkat baru (*new tools*). *Outcomenya* berupa pertumbuhan baru, akuntabilitas, transparansi, dan berbagai prinsip *good governance* lainnya. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi diantara para pegawai di Disdukcapil Padang Pariaman. Dengan gaya komunikasi dua arah Kepala Dinas mengungkapkan gagasan atau pendapat tentang inovasi dalam suasana yang rileks dan informal. Adapun kata-kata yang sering diucapkan ketika berkomunikasi dengan bawahan, yakni: “betul, tidak” dan “*batua, ndak*” (dalam Bahasa Minang), hal ini mencerminkan gaya komunikasi dua arah, ditandai dengan harapan agar dia menerima umpan balik dari bawahannya.

Kepala Dinas dengan gaya komunikasi dua arah ini pula ia mampu melahirkan ide-ide inovasinya berdasarkan umpan balik dari bawahan, juga dalam perumusan kebijakan terkait inovasi. Suasana informal juga terlihat dengan gaya komunikasi dua arah penggunaan Bahasa Minang ketika berkomunikasi dengan bawahan, Kepala Disdukcapil Padang Pariaman dalam menyampaikan pesan-pesannya kepada para bawahan dengan gaya bahasa dan adat istiadat, sehingga menarik perhatian dan dimengerti oleh bawahannya, dengan harapan tujuan membangun inovasi organisasi dapat

dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut juga dapat diamati dalam berkomunikasi dengan bawahan yang usianya lebih tua darinya dengan panggilan kakak dalam Bahasa Minang di depan nama panggilan bawahan, sebutan laki-laki memanggil “uda” dan “uni” untuk panggilan perempuan.

Selanjutnya gaya komunikasi yang tak kalah pentingnya dalam membangun inovasi organisasi, yakni gaya komunikasi dinamis yang berorientasi pada tindakan yang akan dilakukan. Apabila dalam situasi persoalan kritis dan mengharuskan mengambil tindakan cepat dalam pelaksanaannya. Hal ini juga digunakan kepada bawahan yang lebih cenderung melaksanakan suatu pekerjaan dengan menunggu perintah atasan, tanpa adanya keinginan berbuat inisiatif. Dengan gaya komunikasi dinamis ini Kepala Disdukcapil Padang Pariaman digunakan pada situasi permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan inovasi awal, seperti yang telah diungkapkan. Gaya komunikasi dinamis dengan komunikasi langsung atau tatap muka juga kadang dalam bentuk doktrinisasi kepada para bawahan yang selalu diingatkan seperti yang sering dikatakan kepada para bawahan, yaitu: “Kita manfaatkan fasilitas yang ada”, dan “Kita di Disdukcapil ini, pelayanan dinomorsatukan”. Dengan gaya komunikasi dinamis digunakan untuk mengontrol, memotivasi, dan mempertegas fungsi tugas dan masing-masing kewenangan anggota organisasi secara langsung dan dilaksanakan segera.

Gaya komunikasi dinamis yang sering digunakan adalah kepada Kepala Bidang Pelayanan Pendaftaran Penduduk. Pada Disdukcapil semua urusan pelayanan yang tahap awalnya melalui mekanisme pendaftaran administrasi kependudukan diberikan tanggung jawab pada Bidang Pelayanan Pendaftaran Penduduk. Oleh sebab itu bidang ini menjadi fokus perhatian Kepala Dinas dengan menggunakan gaya komunikasi dinamisnya mengharuskan tindakan cepat dalam pelayanan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Masih pada bidang ini, faktor sumber daya manusia Kepala Bidangnya jumlah Kepala Dinas menggunakan gaya komunikasi dinamis ini berdasarkan informasi dari para bawahannya. Hal tersebut ditandai dengan sering terjadi perlambatan dalam

serapan anggaran dan kinerjanya dalam tahun berjalan pada setiap rapat evaluasi yang diadakan setiap bulannya.

Kemudian selanjutnya gaya komunikasi terstruktur ini, Kepala Disdukcapil Padang Pariaman memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas, dan pekerjaan berdasarkan struktur organisasi. Terutama dengan adanya SOP dalam setiap kegiatan terutama dalam pelayanan. Gaya komunikasi terstruktur Kepala Disdukcapil Padang Pariaman dalam membangun inovasi organisasi berupa komunikasi verbal pesan-pesan komunikasi secara tertulis. Gaya komunikasi mengendalikan Kepala Dinas juga dilakukan pada bidang pekerjaan yang mengalami perlambatan dalam capaian kinerja dan dalam serapan penggunaan anggaran. Dengan gaya komunikasi mengendalikan ia lebih cenderung sedikit kaku dan menunjukkan kewibawaan serta nada bicara agak ditekankan kepada bawahan tersebut, yang dinamakan konten pesan. Sedangkan isi pesan yang disampaikan adalah berbagi pengalaman dengan memberikan solusi pada masalah bidang pekerjaan tersebut.

Selanjutnya, dengan gaya komunikasi mengendalikan Kepala Disdukcapil Padang Pariaman diterapkan dalam disiplin bawahannya, karena kedisiplinan berkaitan dengan kinerja organisasi. Kedisiplinan yang menjadi perhatian adalah masalah kehadiran tepat waktu bagi pegawai Disdukcapil, dengan adanya tingkat kehadiran yang baik maka dapat meningkatkan disiplin waktu. Disiplin waktu dapat diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam bekerja. Kemudian terakhir gaya komunikasi Kepala Disdukcapil Padang Pariaman adalah gaya komunikasi menarik diri. Penerapan gaya komunikasi ini oleh Kepala Disdukcapil dilakukan apabila terjadi penolakan oleh pegawai dalam melaksanakan inovasi tersebut. Inovasi pada Disdukcapil banyak berkaitan penggunaan teknologi informasi, untuk itu para pegawai perlu diberikan Diklat untuk pengoperasiaannya, apabila

bawahan tidak bersedia mengikuti pelatihan tersebut, maka pegawai tersebut tidak pernah dilibatkan dalam setiap kegiatan pada Disdukcapil. Secara tak langsung Kepala Dinas telah menciptakan suasana tidak nyaman bagi pegawai tersebut di Disdukcapil, respon yang terjadi pegawai tersebut akan mengajukan surat pindah dari Disdukcapil.

Kepala Dinas menerapkan gaya komunikasi menarik diri sebagai upaya melemahkan interaksi komunikasi dengan bawahannya, sehingga tidak adanya keinginan untuk berkomunikasi dengan pegawai tersebut. Pegawai tersebut juga tidak akan mampu berbuat banyak karena adanya persoalan kemampuan pegawai tersebut dalam bekerja di Disdukcapil, semua bidang pekerjaan di Disdukcapil berbasis pada penggunaan teknologi informasi. Maka kadang-kadang cara atau gaya komunikasi tersebut menjadi lebih penting dari konten komunikasi tersebut. Banyak orang memahami konten dengan baik, tetapi pesan komunikasinya tidak sampai atau tidak diterima orang lain karena ketidakmampuan dalam menyampaikan pesan tersebut. Dalam hal ini gaya komunikasi seperti yang telah diterapkan oleh Kepala Disdukcapil Padang Pariaman dalam melahirkan inovasi, ini menjadi penting karena dengan gaya komunikasinya telah mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu menjawab tantangan pelayanan pada birokrasi. Titik awalnya tentu saja dengan gaya komunikasinya mampu membangun hubungan yang harmonis dalam organisasi. Puncaknya telah berhasil memenangkan Citra Pelayanan Publik tingkat Provinsi Sumatera Barat selama 2 (dua) tahun berturut-turut, yakni tahun 2016 dan 2017.

E. SIMPULAN

Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam menerapkan gaya komunikasi pada organisasi yang dipimpinnya mensinergikannya dengan regulasi yang telah ditetapkan. Dan dalam pelaksanaannya juga diikuti oleh pengawasan yang mengedepankan arti

penting kesadaran anggota organisasi mau bekerja sama sehingga mau mengorbankan kebebasannya itu untuk merasa memiliki organisasi.

Gaya komunikasi yang paling sering digunakan Kepala Dinas dalam membangun inovasi organisasi adalah gaya komunikasi dua arah (*the equalitarian style*). Selanjutnya gaya komunikasi dominan setelah gaya komunikasi dua arah adalah gaya komunikasi dinamis (*the dynamic style*). Gaya komunikasi ini lebih kepada untuk penetapan perintah yang harus segera dilaksanakan, ia berorientasi kepada pelaksanaan tindakan dalam membangun inovasi. Kemudian gaya komunikasi terstruktur (*the structuring style*). Dengan gaya komunikasi ini Kepala Dinas ditujukan untuk memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis.

Selanjutnya gaya komunikasi mengendalikan (*the controlling style*) diterapkan ketika ada bidang pekerjaan yang mengalami perlambatan dalam capaian kinerja dan dalam serapan penggunaan anggaran dalam membangun inovasi. Dan terakhir gaya komunikasi menarik diri (*the withdrawal style*) didalam membangun inovasi diterapkan kepada bawahan dalam situasi dimana pegawai yang bersangkutan enggan untuk bekerja sama dalam melaksanakan inovasi tersebut. Dengan kata lain, gaya komunikasi menarik diri diterapkan adalah dalam rangka untuk menjaga keutuhan organisasi dalam mencapai tujuan, terutama dalam membangun inovasi organisasi dan yang tak kalah penting dalam temuan penelitian ini adalah dari enam gaya komunikasi yang ada gaya komunikasi melepaskan (*the relinquishing style*) tidak pernah digunakan oleh karena gaya komunikasi ini tidak efektif dalam membangun kerja sama. Gaya komunikasi ini memcerminkan kesiadaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengiriman pesan mempunyai hak muntuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Sedangkan inovasi dalam organisasi menganut prinsip kerjasama membangun kesadaran anggota organisasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi dengan cara yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ags/HUMAS MENPANRB, 2017. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/padang-pariaman-perlu-lakukan-berbagai-perbaikan>.
- Aisyah, Dede. 2015. Keterkaitan Keterbukaan Komunikasi, Penghargaan Dari Pimpinan, dan Partisipasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, Vol 12 (1), Hal 31-52.
- Aridhona, Nina, dkk. 2015. Dampak Reformasi Birokrasi Pada Perubahan Budaya Organisasi Di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. 6 (2), Hal. 104-116.
- Bungin, Burhan. 2007. Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Canaldhy, Rendy Sueztra. 2016. Profesionalisme Aparatur Pemerintah Kota Yogyakarta (Studi Kasus Kantor Catatan Sipil). *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, Vol. 1 (1). Hal. 14-18.
- Dienovyna, Emma, dkk. 2015. Peran Komunikasi Pimpinan Terhadap Bawahan Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima (Studi Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan). *Jurnal Wacana*, Vol. 18 No. 1. Hal. 31-40.
- Faules, F. Don, R. Wayne Pace. 2006. Komunikasi Organisasi. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Fontana, Avianti. 2011. InnovateWe Can ! Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai Individu, Organisasi dan Masyarakat. Jakarta: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Hardjana, Andre. 2016. Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- Harun, H. Rochajat, ArdiantoElvinaro. 2012. Komunikasi Pembangunan & Perubahan Sosial: Perspektif Dominan, Kaji Ulang, dan Teori Kritis. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, Kartini. 2005. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Kriyantono, Rachmat. 2014. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Liliweri, Alo. 2014. Sosiologi & Komunikasi Organisasi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 2011. Komunikasi Serba Ada Serba Makna. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Nazir, M. 1988. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Purwindra, Benny Margono. 2017. Pengaruh Gaya Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Petugas Penyuluh Lapangan Pertanian (PPL) di Kabupaten Siak. Tesis. Pascasarjana Universitas Andalas.
- Ruliana, Poppy. 2014. Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus. Jakarta: Rajawali Press.
- Saleh, Munawik, Akh. 2016. Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sartika, Dewi. 2015. Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Pada Pusat Kajian dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatut III. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 11 (2), Hal. 129-151.
- Sarwani. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Strategi Komunikasi Sekda Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan*, Vol. 19 (1), Hal. 35-46.
- Suwarno, Yogi. 2008. Inovasi Di Sektor Publik. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Tashandra, Nabilla, 2017. <https://nasional.kompas.com/read/2017/12/29/11404971/sepanjang-2017-ombudsman-terima-7999-laporan-masyarakat>. (diakses tanggal 5 Juli 2018).
- Wulandari, Putri. 2015. Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. White and Blue di Pekanbaru. *Jurnal FISIP*. Vol. 2 (1), Hal. 1-15.