



Pengaruh Pergantian Kepemimpinan yang Akseleratif Terhadap Motivasi dan Kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

Rizki¹, Cindy Asmiari², Muhammad Toyib Daulay³

^{1,2,3} Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan

Email: rizky_namblazt@yahoo.co.id¹, cindyasmiari@gmail.com², toyibdaulay@dosen.pancabudi.ac.id³

Article Info

Article history:

Received April 15, 2026

Revised April 23, 2026

Accepted Mei 07, 2026

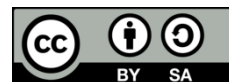
Keywords:

Accelerated Leadership, ASN Motivation, Organizational Performance, North Sumatra Provincial Government

ABSTRACT

This study aims to explore and analyze in depth the impact of the phenomenon of accelerated leadership change on the psychological dynamics and productivity of the Aparatur Sipil Negara (ASN) within the North Sumatra Provincial Government. In recent years, the bureaucracy in North Sumatra has been marked by the high frequency of mutase of senior leadership positions and the use of acting officials (Plt) for a long time, which creates a climate of managerial uncertainty. This study uses a descriptive qualitative method through a phenomenological study approach, primary data obtained through interviews with a number of key informants consisting of administrators, supervisors and implementers in several Regional Apparatus Organizations (OPD) that have experienced rapid leadership changes in the last two years. Psychologically, employees' work motivation is degraded due to the emergence of a perception of uncertainty about the fate of their careers and doubts about the sustainability of innovations that have been pioneered before. Informants tend to adopt a look-and-wait attitude, which hinders work initiatives. From the performance aspect, the research found obstacles to the rhythm of strategic work; Each new leader brings different managerial preferences that demand an iterative adaptation process, so that the energy of the program is drained on the transition process rather than on program execution. This study recommends the need for a minimum term policy for OPD heads and the strengthening of a fixed procedure-based work system that is not easily intervened by changes in leadership figures in order to ensure the sustainability of regional development in North Sumatra.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received April 15, 2026

Revised April 23, 2026

Accepted Mei 07, 2026

Keywords:

Kepemimpinan Akseleratif, Motivasi ASN, Kinerja Organisasi, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis secara mendalam dampak dari fenomena pergantian kepemimpinan yang bersifat akseleratif terhadap dinamika psikologis dan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Dalam beberapa tahun terakhir, birokrasi di Sumatera Utara diwarnai dengan tingginya frekuensi mutasi jabatan pimpinan tinggi serta penggunaan pejabat pelaksana tugas (Plt) dalam durasi yang cukup lama, yang menciptakan iklim ketidakpastian manajerial. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui pendekatan studi fenomenologi, data primer diperoleh melalui wawancara bersama sejumlah informan kunci yang terdiri dari pejabat administrator, pengawas dan pelaksana pada beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang mengalami pergantian kepemimpinan cepat dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Secara psikologis, motivasi kerja pegawai terdegradasi akibat munculnya persepsi



ketidakpastian nasib karir dan keraguan terhadap keberlanjutan inovasi yang telah dirintis sebelumnya. Informan cenderung mengadopsi sikap melihat dan menunggu, yang menghambat inisiatif kerja. Dari aspek kinerja, penelitian menemukan adanya hambatan pada ritme kerja strategis; setiap pimpinan baru membawa preferensi manajerial berbeda yang menuntut proses adaptasi berulang, sehingga energi organisasi habis terkuras pada proses transisi alih-alih pada eksekusi program. Penelitian ini merekomendasikan perlunya kebijakan masa jabatan minimal bagi kepala OPD dan penguatan sistem kerja berbasis prosedur tetap yang tidak mudah diintervensi oleh perubahan figur pimpinan demi menjamin keberlangsungan Pembangunan Daerah di Sumatera Utara.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Rizki
Universitas Pembangunan Panca Budi
Email : rizky_namblazt@yahoo.co.id

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam sektor publik merupakan motor penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan layanan masyarakat. Di lingkungan pemerintahan, sosok seorang Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai dirigen yang menentukan arah kebijakan, budaya kerja dan ritme produktivitas bawahannya. Kepemimpinan yang stabil dan visioner menjadi prasyarat mutlak bagi terciptanya birokrasi yang efektif, terutama dalam menghadapi dinamika kebutuhan publik yang kompleks.

Namun, realita di lapangan sering kali menunjukkan pola yang berbeda. Di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, fenomena pergantian jabatan pimpinan tinggi sering terjadi dalam durasi yang sangat singkat atau bersifat akseleratif. Mobilitas jabatan yang tinggi ini, baik karena alasan mutasi, rotasi, maupun pengisian posisi oleh Pelaksana Tugas (Plt), menjadi pemandangan umum dalam dinamika birokrasi daerah. Pergantian yang terjadi dalam hitungan bulan atau kurang dari dua tahun menciptakan tantangan tersendiri bagi stabilitas internal organisasi.

Secara teoritis, setiap pemimpin baru membawa gaya kepemimpinan, prioritas kerja dan visi yang berbeda. Ketika suksesi terjadi terlalu cepat, program kerja yang sedang berjalan sering kali mengalami diskontinuitas. ASN di level pelaksana dipaksa untuk berhenti sejenak, melakukan reorientasi dan menyesuaikan diri dengan selera manajerial pemimpin yang baru. Hal ini menciptakan hambatan dalam proses pembangunan daerah yang seharusnya bersifat berkelanjutan dan terintegrasi.

Dampak dari pergantian pimpinan yang akseleratif ini merambah hingga ke aspek psikologis pegawai. Motivasi kerja ASN, yang seharusnya didorong oleh kepastian karier dan apresiasi atas kinerja, sering kali terdegradasi oleh perasaan ketidakpastian. Munculnya persepsi bahwa “siapa pun pimpinannya, kebijakan akan selalu berubah” memicu sikap apatis di kalangan pegawai. Motivasi intrinsik untuk berinovasi perlahan memudar karena pegawai



merasa usaha yang mereka rintis di masa pimpinan sebelumnya mungkin tidak akan mendapat tempat di masa pimpinan saat ini.

Dalam perspektif kualitatif, fenomena ini sering memicu perilaku “*wait and see*” di lingkungan OPD Pemprovsu. Pegawai cenderung mengambil posisi aman dengan hanya menjalankan tugas-tugas rutin tanpa keberanian untuk melakukan lompatan kreatif. Mereka menunggu sinyal dan kecenderungan gaya kepemimpinan baru sebelum bertindak lebih jauh. Sikap menunggu ini secara kolektif, menyebabkan penurunan akselerasi kinerja organisasi secara keseluruhan di mana energi pegawai habis hanya untuk proses adaptasi yang berulang.

Persoalan semakin kompleks dengan banyaknya posisi kepala OPD yang diisi oleh Pelaksana Tugas (Plt) dalam durasi yang lama. Keterbatasan kewenangan pimpinan bersifat Plt dalam mengambil keputusan strategis membuat ASN di bawahnya merasa kehilangan komando yang kuat. Ketidakjelasan status pimpinan ini sering kali memperlemah legitimasi instruksi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya disiplin dan komitmen organisasi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

Secara regulasi, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen talenta seharusnya menjamin stabilitas dan profesionalisme jabatan. Namun, secara empiris, dinamika politik lokal dan kebutuhan pragmatis birokrasi di Sumatera Utara sering kali mendahului prinsip stabilitas tersebut. Kesenjangan inilah yang menjadi inti permasalahannya, di mana sistem manajemen SDM belum sepenuhnya mampu membentengi ASN dari dampak negatif guncangan suksesi kepemimpinan yang terlalu cepat.

Pemerintah Provinsi Sumatera Utara saat ini tengah gencar melakukan transformasi digital dan reformasi birokrasi melalui berbagai aplikasi untuk mendukung komponen administrasi seperti absensi dan hasil kinerja harian. Namun, transformasi teknologi ini tidak berjalan optimal tanpa dukungan sumber daya manusia yang termotivasi dan dipimpin oleh pimpinan yang konsisten. Keberhasilan sistem digital sangat bergantung pada input dan budaya kerja yang dibentuk oleh pimpinan. Jika pimpinan terus berganti secara akseleratif, maka budaya yang solid sulit terbentuk.

Penelitian ini memandang bahwa angka-angka statistik kinerja mungkin tidak cukup untuk menggambarkan luka psikologis dan degradasi motivasi yang dialami ASN secara nyata. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipilih untuk menangkap rasa cemas, lelah dan bingung dialami oleh para ASN Pemprovsu saat menghadapi pergantian pimpinan yang mendadak. Hal ini krusial untuk menemukan akar masalah yang tidak tersentuh oleh laporan formal.

Melalui narasi yang mendalam, penelitian ini bertujuan untuk memetakan dampak nyata dari akselerasi pergantian kepala OPD terhadap ekosistem kerja ASN di Sumatera Utara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kritis bagi pengambil kebijakan di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara agar lebih bijaksana dalam melakukan mutasi jabatan. Fokus utamanya adalah membangun sistem suksesi yang lebih stabil demi menjaga motivasi dan performa ASN dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang didasari oleh kebutuhan untuk memahami secara mendalam mengenai pengalaman subjektif, perasaan dan persepsi ASN



terkait pergantian pimpinan yang akseleratif.

Lokasi Penelitian

Penelitian berlokasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, dengan fokus pada beberapa OPD yang memiliki frekuensi pergantian Kepala Dinas atau Pelaksana Tugas (Plt) yang cukup tinggi dalam dua tahun terakhir.

Subjek Penelitian

- Pejabat Administrator (Eselon III)
- Pejabat Pengawas (Eselon IV)
- Staf pelaksana/fungsional

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam
2. Observasi Partisipatif
3. Studi Dokumentasi

Teknik Analisis Data

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. Penarikan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Respon Psikologis: Kelelahan Adaptasi dan Penurunan Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa pergantian pimpinan yang terjadi secara akseleratif memicu fenomena “kelelahan adaptasi”. ASN merasa bahwa energi mereka terkuras bukan untuk inovasi pelayanan, melainkan untuk terus menerus menyesuaikan diri dengan karakter manajerial pemimpin yang baru.

Kondisi ini selaras dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator dan faktor *hygiene*. Stabilitas dan kepastian arah kebijakan dari faktor *hygiene* (lingkungan kerja). Ketika faktor ini terganggu akibat suksesi yang terlalu cepat, timbul ketidakpuasan kerja yang masif. Akibatnya, motivasi intrinsik pegawai untuk mencapai prestasi menjadi padam karena perhatian mereka teralih pada upaya mempertahankan kenyamanan di tengah perubahan. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

“Jujur saja, kami seperti kehilangan kompas. Baru saja kami paham mau dibawa ke mana dinas ini oleh Bapak A, eh tiba-tiba sudah diganti ke Bapak B. Setiap pimpinan punya selera yang beda. Akhirnya kami kerja ya sekedarnya aja, yang penting absen masuk dan tugas rutin selesai. Mau inovasi juga takut nanti tidak dipakai lagi sama atasan yang baru”.

2. Dampak Pada Kinerja: Fenomena Slowdown dan Disorientasi Program

Penelitian ini menemukan adanya dualitas kinerja: kinerja administratif tetap stabil berkat sistem digitalisasi, namun kinerja strategis mengalami perlambatan (*slowdown*). Secara teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui Path-Goal Theory dari Robert House. Teori ini menyatakan bahwa fungsi utama pemimpin adalah memperjelas jalur (*path*) bagi bawahan untuk mencapai tujuan (*goal*). Ketika pemimpin berganti sebelum jalur tersebut terbentuk sempurna, bawahan mengalami disorientasi tujuan.



Ketidakpastian ini menyebabkan inefisiensi anggaran dan waktu karena setiap pimpinan baru biasanya melakukan evaluasi ulang terhadap program yang sedang berjalan, yang sering kali berujung pada perubahan prioritas secara mendadak. Salah satu informan juga menyampaikan terkait hal ini, yaitu:

“Dampaknya sangat terasa di penyerapan anggaran dan target Renja. Pimpinan baru pasti butuh waktu belajar, biasanya 3 sampai 6 bulan awal itu masa transisi. Kalau dalam setahun pimpinan ganti dua kali, berarti kita praktis kehilangan banyak waktu efektif hanya untuk pengenalan dan revisi rencana kerja. Ujung-ujungnya, kinerja dinas di rapor akhir tahun jadi merah”.

3. Dinamika Budaya Kerja: Sikap “*Wait and See*” dan Resiliensi Kolektif

Munculnya budaya kerja “*wait and see*” merupakan bentuk mekanisme pertahanan diri para ASN terhadap ketidakpastian. Fenomena ini relevan dengan Teori Atribusi, di mana pegawai mencoba menafsirkan perilaku dan keinginan pimpinan baru sebelum memutuskan untuk bertindak. Di lingkungan Pemprovsu yang *leader-centric*, pegawai merasa resiko melakukan kesalahan saat transisi jauh lebih besar daripada manfaat melakukan inovasi.

Namun, di sisi lain muncul “Resiliensi Kolektif” yang dapat dijelaskan dengan Teori Modal Sosial. Solidaritas antar rekan sejawat menjadi perekat organisasi ketika hubungan vertikal sedang goyah akibat sukseksi. ASN mengandalkan kepercayaan antar staf untuk menjaga fungsi pelayanan dasar tetap berjalan. Salah satu informan pejabat pengawas menanggapi terkait hal ini:

“Kami di level bawah ini sudah terbiasa dengan ‘badai’ mutasi. Jadi, kami punya cara tersendiri supaya pekerjaan tetap jalan tanpa harus menunggu instruksi yang belum jelas. Kami saling koordinasi saja antar bidang. Tapi ya itu, sifatnya hanya menjaga agar tidak mati, bukan untuk melompat maju”

4. Disrupsi Komunikasi dan Erosi Kepercayaan Organisasional

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pergantian pimpinan yang akseleratif menyebabkan terputusnya alur komunikasi formal dan informal di dalam OPD. Setiap pemimpin membawa protokol komunikasi yang berbeda, yang sering kali menghancurkan struktur komunikasi yang sudah mapan sebelumnya. Fenomena ini dapat dibedah menggunakan **Leader-Member Exchange Theory**, yang menyatakan bahwa kualitas sangat menentukan efektivitas organisasi.

Dalam konteks Pemprovsu, sukseksi yang terlalu cepat tidak memberikan waktu yang cukup bagi pimpinan dan staf untuk membangun *trust* (kepercayaan). Akibatnya, komunikasi yang terjadi hanya sebatas instruksi administratif, tanpa adanya pertukaran ide yang mendalam. Erosi kepercayaan ini membuat ASN merasa tidak memiliki “pelindung” politik maupun manajerial, sehingga mereka cenderung menutup diri dan hanya memberikan laporan yang “asal Bapak senang”. Salah satu informan pejabat pengawas menyampaikan:

“Kami sulit membangun kemistri. Baru saja kami merasa nyaman melaporkan kendala di lapangan secara jujur kepada Bapak A, pimpinannya sudah ganti lagi. Dengan pimpinan baru, rasanya kami mulai dari nol lagi, membangun kepercayaan lagi. Lama-lama kami capek dan mending diam saja. Kalau ada masalah di lapangan, kami simpan sendiri daripada salah ambil tindakan di depan pimpinan baru”.



Secara teoritis, menurut Teori Komunikasi Organisasi. Ketidakstabilan pimpinan menciptakan “kebisingan” dalam penyampaian kebijakan. Visi dari Gubernur tidak tersampaikan dengan utuh ke level bawah karena setiap kepala dinas yang baru bertindak sebagai filter yang berbeda-beda. Hal ini memperburuk efektivitas kinerja karena adanya kesenjangan informasi antara apa yang diinginkan pimpinan dengan apa yang dikerjakan oleh ASN di lapangan. Tanpa adanya *trust* yang kuat sebagai fondasi, resiliensi organisasi yang diharapkan hanyalah menjadi sebuah formalitas di atas kertas, sementara di dalamnya terjadi keretakan koordinasi yang serius.

5. Analisis Kritis: Kegagalan Sistem Suksesi dan Legitimasi Manajerial

Secara kritis, akselerasi pergantian pimpinan di Pemprovsu menunjukkan pengabaian terhadap prinsip Manajemen Talenta dan Perencanaan Suksesi. Menurut Teori Manajemen Strategis, organisasi yang sehat membutuhkan stabilitas kepemimpinan yang sehat untuk menjamin keberlanjutan visi. Penggunaan Pelaksana Tugas (Plt) dalam jangka panjang juga menciptakan masalah dalam Teori Kekuasaan Legitimasi. Tanpa kekuasaan definitif, seorang pemimpin sulit menjalankan fungsi *reward and punishment* secara efektif, sehingga kendali organisasi melemah.

Kegagalan dalam menjaga masa jabatan minimal pimpinan berakibat pada “birokrasi yang jalan di tempat”, di mana setiap pergantian dianggap sebagai awal baru yang melelahkan, bukan sebagai estafet pembangunan yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa tanpa stabilitas manajerial, transformasi birokrasi di Sumatera Utara hanya akan menyentuh level permukaan tanpa perubahan substansial pada kinerja strategis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena pergantian pimpinan yang akseleratif di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara merupakan determinan utama yang mendegradasi stabilitas psikologis dan produktivitas birokrasi. Secara substansial, terdapat empat poin esensial yang menjadi temuan akhir:

- 1. Disfungsi Motivasi dan Kelelahan Adaptasi.** Tingginya frekuensi suksesi memicu kelelahan adaptasi yang sistemik. ASN mengalami pergeseran orientasi kerja dari “pencapaian prestasi” (berdasarkan Teori Herzberg) menjadi sekedar pertahanan diri, akibat hilangnya kepastian terhadap keberlanjutan inovasi dan kebijakan di bawah pimpinan baru.
- 2. Stagnasi Strategis di Tengah Stabilitas.** Terjadi paradoks kinerja di mana sistem digitalisasi mampu menjaga alur administrasi, namun gagal mempertahankan ritme kinerja strategis. Ketidakpastian masa jabatan mengakibatkan interupsi visi yang berkelanjutan (Path-Goal Theory), sehingga organisasi terjebak dalam siklus transisi yang menghambat pencapaian target jangka menengah daerah.
- 3. Krisis Legitimasi dan Budaya *Defensive-Passive*.** Penggunaan status Pelaksana Tugas (Plt) yang berkepanjangan dan suksesi yang mendadak melemahkan otoritas manajerial. Hal ini melahirkan budaya organisasi yang bersifat “*wait and see*”, di mana resiliensi yang terbentuk hanyalah upaya kolektif untuk menjaga fungsi dasar pelayanan agar tidak kolaps, bukan untuk mendorong akselerasi transformasi birokrasi.



4. **Erosi *Organizational Trust***. Terputusnya pola komunikasi yang mendalam (LMX Theory) antara pimpinan dan bawahan menghancurkan modal sosial organisasi. Tanpa kepercayaan yang kokoh, kolaborasi lintas sektor menjadi rapuh dan birokrasi cenderung berjalan secara mekanis tanpa adanya kemistri visi yang kuat.

Untuk memitigasi dampak tersebut, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara harus segera beralih dari pola kepemimpinan yang bersifat figuritas menuju penguatan birokrasi berbasis sistem. Penguatan *merit system* dan penetapan masa jabatan minimal bagi kepala OPD menjadi kebutuhan mendesak untuk menjamin bahwa setiap suksesi pimpinan adalah sebuah estafet keberlanjutan, bukan sebuah disrupsi yang melumpuhkan motivasi aparatur.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company. House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour*. McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. SAGE Publications
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.