

Dampak Pergantian Pemimpin terhadap Situasi Kerja Dinas Kesehatan Kota Jayapura Provinsi Papua

The Impact of Succession on Working Situation at Jayapura Health Office in Papua Province

Youke A. Supit¹, Chriswardani Suryawati², Ayun Sriatmi²

¹*Dinas Kesehatan Kota Jayapura, Jln. Balai Kota No.01 Jayapura*

²*Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang*

ABSTRAK

Otonomi daerah memberikan kewenangan penuh pada Bupati/Walikota mengatur semua potensi yang ada di daerah, termasuk Sumber Daya Manusia. Dalam periode 2010-2012, Dinas Kesehatan Kota Jayapura telah mengalami 6 kali pergantian Kepala Dinas. Pergantian tersebut berdampak pada situasi kerja staf/karyawan Dinas Kesehatan Kota Jayapura. Tujuan penelitian adalah menjelaskan dampak pergantian pemimpin Dinas Kesehatan terhadap situasi kerja.

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif. Informan utama meliputi pejabat eselon 3 (3orang) dan eselon 4 (3orang) serta staf administrative (2orang). Informan triangulasi yaitu Kepala Puskesmas (2orang), Kepala Gudang Farmasi (1orang), Koordinator LSM (2orang) dan Ketua Bappeda (1orang). Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam. Analisis data dilakukan dengan *content analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf/karyawan mempersepsikan pergantian pimpinan merupakan kewenangan Walikota berdasarkan pertimbangan tertentu termasuk pertimbangan politis. Pergantian pemimpin merupakan hal wajar karena bersifat *tour of duty*. Dampak yang ditimbulkan yaitu miskomunikasi berupa terganggunya komunikasi, koordinasi, perubahan kebijakan dan pengawasan. Koordinasi terganggu karena adanya keputusan yang seringkali berbeda, mekanisme pengawasan berubah, hubungan interpersonal cenderung bersikap saling curiga dan persaingan mengakibatkan motivasi kerja menurun yang terjadi di lingkungan Dinas Kesehatan Namun demikian terdapat juga dampak positif yang ditemui berupa penyegaran suasana yang baru oleh karena Kepala Dinas yang baru.

Disimpulkan bahwa proses pergantian pemimpin lebih berdampak negatif terhadap situasi kerja berupa perubahan kebijakan, gangguan komunikasi, koordinasi serta penurunan motivasi kerja.

Kata kunci : Pergantian Pemimpin, Otonomi Daerah, Kepemimpinan, Situasi Kerja

ABSTRACT

District autonomy status gave full authority for district/ city leader to manage all district/city potencies including human resource. In the period of 2010-2012, Jayapura city health office had six times of leader change. This change had impact to the work situation of Jayapura city health office workers. Objective of this study was to explain the impact of leader change in the health office toward work situation.

This study was done using qualitative method. Main informants were 3 people from the third echelon, 4 people from the fourth echelon, and 2 administrative staffs. Triangulation informants were 2 heads of primary healthcare centers (puskesmas), one head of pharmacy storage, 2 coordinators of

non-government organization (LSM), and one Bappeda leader. Data collection was done through in-depth interview. Content analysis was applied in the data analysis.

Results of the study showed that workers considered the leader change as a district leader's authority that was based on certain considerations including political issue. Leader change was an ordinary event because it was a tour of duty. Impact of leader change was miscommunication such as communication disturbance, coordination, policy change, and supervision. Coordination disturbance occurred due to the existence of different decisions, change in the mechanism of supervision, non-conducive interpersonal relationship, and unhealthy competitive work atmosphere. Those situations caused reduction in the work motivation. However, a positive impact was found such as giving a fresh work atmosphere.

In conclusion, leader change process gave more negative impacts to the work situation such as change in policies, communication disturbance, communication disturbance, and work motivation reduction.

Keywords : leader change, district autonomy, leadership, work situation

PENDAHULUAN

Otonomi Daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan². Pada satu sisi, otonomi daerah memberikan dampak positif dimana Bupati/Walikota mempunyai kewenangan penuh untuk mengatur semua potensi yang ada di daerah baik sumber alam dan sumber daya manusianya untuk kepentingan pembangunan dan kesejahteraan masyarakatnya. Namun pada sisi lain, seringkali otonomi daerah juga memberikan dampak negatif, dimana akibat dari kewenangan yang diberikan pemerintah pusat secara penuh menyebabkan banyak kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh pejabat daerah menyimpang dari aturan-aturan yang berlaku. Sementara itu, ada era otonomi khusus, pelaksanaan Pilkada Kota Jayapura diselenggarakan dengan cara pemilihan langsung oleh masyarakat.² Untuk menjalankan tugas-tugas, kewenangan dan tanggungjawabnya, sebuah instansi harus ada pemimpin yang definitif dan yang dipilih dalam kurun waktu tertentu sesuai peraturan yang ada. Dinas Kesehatan Kota Jayapura mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi di bidang kesehatan.⁵ Dalam rangka pelaksanaan tugas tersebut, Dinas Kesehatan Kota Jayapura telah beberapa kali mengalami pergantian Kepala Dinas yang dipilih langsung oleh Walikota

Jayapura.⁶ Kondisi tersebut dimungkinkan terjadi karena kekuasaan pemerintah daerah memang berada pada aparat pemerintah daerah Kota Jayapura. Dalam kurun waktu 6 tahun yaitu mulai tahun 2006- 2011, sudah enam kali terjadi pergantian jabatan Kepala Dinas Kesehatan kota Jayapura. Hal ini juga merupakan efek dari pergantian Walikota Jayapura yang sejak tahun 2000 sampai dengan tahun 2011 sudah mengalami tiga (3) kali pergantian sesuai PERMENDAGRI No 25 tahun 2009. Pada umumnya setiap walikota yang menjabat mempunyai wewenang untuk mengganti perangkat dan staf dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada jajaran pemerintahan kota Jayapura, termasuk jabatan Kepala Dinas Kesehatan Kota Jayapura. Pergantian pemimpin Dinas Kesehatan Kota Jayapura yang berulang-ulang, secara teoritis dapat mengakibatkan kinerja staf Dinas Kesehatan Kota Jayapura menjadi kurang efektif. Pada sisi lainnya, seringkali Kepala Dinas juga cenderung tidak memperhatikan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai dalam pelaksanaan berbagai program kerja Dinas Kesehatan. Kondisi ini akhirnya menyebabkan motivasi kerja pegawai menjadi turun/rendah, yang berdampak pada timbulnya rasa tidak bersemangat untuk bekerja dan malas untuk berangkat ke kantor. Dari sekitar 23 orang pegawai, rata-rata yang datang terlambat di tempat kerja (> jam 8.00) sekitar 10-11 orang per bulan, demikian pula yang pulang awal (< jam 15.00) rata-rata sekitar 8 orang. Pada

umumnya jam masuk kantor sekitar jam 10.00 pagi dan pulang jam 12.00 siang. Rata-rata yang hadir rutin di kantor hanya sekitar 71% saja, sisanya tidak masuk kantor dengan berbagai alasan yang disampaikan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya kinerja petugas/staf Dinas Kesehatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, tidak adanya komunikasi dua arah yang baik dan jelas juga dapat menimbulkan kecurigaan diantara para staf/karyawan itu sendiri, yang dicontohkan pada kasus oknum bendahara yang tidak pernah terbuka dengan keuangan dinas. Hal tersebut terjadi karena bendahara seringkali tidak masuk kantor, dan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan di kantor malah dikerjakan di rumah. Hal-hal tersebut diatas akhirnya menjadi alasan untuk ketidakhadiran karyawan tersebut di instansi tempat kerja, sehingga berpotensi terhadap rendahnya kinerja dan prestasi kerja. Rendahnya kinerja dan prestasi kerja akan berdampak pada kegagalan organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah : adanya pergantian pemimpin yang relatif cepat di Dinas Kesehatan Kota Jayapura ternyata memberikan dampak terhadap rendahnya situasi kerja karyawan/staf Dinas Kesehatan Kota Jayapura, yang antara lain dapat dilihat dari aspek komunikasinya, koordinasi, pengawasan, hubungan interpersonal, lingkungan kerja dan motivasinya..

Tujuan Umum dari penelitian ini adalah menjelaskan dampak yang terjadi pada situasi kerja yang ada sebagai akibat dari pergantian pemimpin yang seringkali terjadi di Dinas Kesehatan Kota Jayapura Provinsi Papua.

Tujuan Khusus dari penelitian ini adalah menjelaskan dampak pergantian pemimpin dilihat dari aspek komunikasi, koordinasi, fungsi pengawasan, lingkungan kerja, motivasi, hubungan interpersonal yang berlangsung di Dinas Kesehatan Kota Jayapura.

Tinjauan teoritis. Kepemimpinan menurut definisi Schein adalah : *Leadership is capability of persuading others to work together under their*

direction as a team to accomplish certain designated objectives (kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu).⁶ Lebih lanjut Robbins menjabarkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.^{7,8} Sedangkan pemimpin (*Leader*) adalah orang atau seseorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi pihak lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang tersebut.¹⁰ Dengan demikian, seorang pemimpin adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan juga berkaitan erat dengan fungsi manajemen yang meliputi fungsi penggerakkan-pelaksanaan (*actuating*), pengarahan (*directing*), memerintah (*command*), kemampuan koordinasi (*coordinating*), pengawasan (*controlling*), berkomunikasi (*communicating*), menuntun dan membimbing (*leading*), mengambil keputusan (*decision making*) dan menjadi narasumber (*resourcing*).^{6,9} Sesuai pendapat Kotter, manajemen terkait dengan usaha untuk menangani kompleksitas. Oleh karena itu manajemen yang baik menghasilkan keteraturan dan konsistensi melalui persiapan rencana formal, perancangan struktur organisasi yang kuat dan monitoring hasil berdasarkan rencana. Sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan perubahan, dimana pemimpin harus menentukan arah melalui pengembangan visi ke depan, menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi serta menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan.⁸ Edgar H Schein menyatakan bahwa pengertian dan pemahaman tentang pemimpin berbeda dengan manajer (*Leading and being a manager are not one and the same thing. To be a manager means to act effectively in the comprehensive sense of planning, organizing, leading and controlling. Leadership success is a necessary but not sufficient condition for managerial success. A good manager is always a good leader, but a good leader is not necessarily a good manager*).⁶

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan metode kualitatif yang meneliti tentang dimensi situasi kerja yang meliputi : mekanisme komunikasi, koordinasi, fungsi pengawasan, lingkungan kerja, motivasi dan hubungan interpersonal yang berlangsung di lingkungan staf/karyawan Dinas Kesehatan Kota Jayapura, setelah terjadinya pergantian pemimpin yang berulang. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan para staf/karyawan eselon III dan IV pada Dinas Kesehatan Kota Jayapura, sedangkan data sekunder dikumpulkan dan diperoleh dari berbagai dokumen, literatur, catatan dan hasil laporan yang terkait dengan topik kajian dalam penelitian dan Laporan Tahunan 2011.

Subyek penelitian ini adalah sejumlah informan yang dapat memberikan informasi tentang gambaran dimensi situasi kerja staf/karyawan Dinas Kesehatan Kota Jayapura pasca pergantian pemimpin. Teknik pengambilan sampel dan subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah "*purposive sampling*" yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti sendiri berdasarkan beberapa kriteria yang telah ditentukan.

Informan utama penelitian adalah staf/karyawan Dinas Kesehatan, yang secara struktural mewakili semua komponen yang ada, dengan perincian mencakup : staf teknis Dinkes, staf Sekretariat, pejabat eselon IV (Kasie) dan pejabat eselon III (Kabid). Penentuan informan utama didasarkan melalui pertimbangan masa kerja dan senioritas serta minimal pernah mengalami 3 kali periode pergantian jabatan Kepala Dinas.

Pelaksanaan wawancara untuk informan triangulasi dilakukan kepada 2 orang Kepala Puskesmas, 1 orang Kepala Gudang Farmasi, 1 orang Bappeda dan 2 orang dari LSM yang terkait bidang kesehatan. Keseluruhan jumlah informan triangulasi sebanyak 6 orang. Pemilihan informan triangulasi, khususnya Kepala Puskesmas didasarkan pada lamanya masa kerja. Wawancara terhadap informan

triangulasi ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan guna memaksimalkan informasi yang terkait dengan masalah penelitian dan bentuk *cross-check* atas berbagai informasi yang disampaikan oleh informan.

HASIL

1. Pergantian pemimpin

Suatu proses pergantian pemimpin (dari pemimpin lama ke pemimpin baru) yang terjadi dalam suatu organisasi yang akan membawa dampak dan konsekuensi perubahan pada organisasi tersebut. Dampak dan perubahan organisasi bisa terjadi karena adanya pemimpin yang kurang inovatif dan kreatif, tidak efektif, memiliki karakteristik biasa-biasa saja, dan pemimpin yang sulit beradaptasi dengan lingkungannya. Namun dampak dan perubahan juga bisa terjadi karena kondisi sebaliknya.

2. Komunikasi

Adalah persepsi staf/karyawan tentang model komunikasi (penyampaian informasi dan pendapat) yang berlangsung selama ini dalam pelaksanaan pekerjaan, khususnya setelah terjadinya proses pergantian pemimpin yang berulang di Dinas Kesehatan, mencakup arah komunikasi, bentuk komunikasi, gaya komunikasi, kejelasan dan konsistensinya serta kendala-kendala yang timbul dalam proses komunikasi tersebut.

3. Koordinasi

Adalah persepsi staf/karyawan tentang mekanisme koordinasi dan kerjasama antar staf dan unit kerja/bagian yang berlangsung selama ini dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Kesehatan, khususnya setelah terjadinya proses pergantian pemimpin yang berulang di Dinas Kesehatan kota Jayapura.

4. Pengawasan

Adalah persepsi staf/karyawan tentang pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap proses dan kinerja staf/karyawan setelah terjadinya pergantian pemimpin yang berulang di Dinas Kesehatan.

5. Lingkungan Kerja

Semua keadaan dan kondisi yang terdapat disekitar tempat kerja (lingkungan kerja), baik dalam bentuk ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana serta situasi psikologis yang akan

mempengaruhi staf/karyawan dan yang dapat mendukung secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan pekerjaannya.

6. Motivasi

Adalah motif/dorongan yang ada pada diri staf.karyawan Dinas Kesehatan yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, khususnya setelah terjadinya proses pergantian pemimpin yang berulang.

7. Hubungan Interpersonal

Adalah persepsi staf/karyawan tentang proses interaksi dan hubungan interpersonal yang terjalin diantara para staf dan pimpinan yang selama ini berlangsung di Dinas Kesehatan setelah terjadinya pergantian pemimpin yang berulang. Hubungan kerja dikatakan efektif, apabila terjadi hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan, yaitu dengan cara pemimpin menghargai mereka, menunjukkan empati, bersikap tulus dan terjalin interaksi positif.

PEMBAHASAN

Situasi pergantian pejabat Kepala Dinas Kesehatan Kota Jayapura yang relatif sering mengalami pergantian secara langsung maupun tidak langsung ternyata mempengaruhi situasi kerja yang berlangsung. Kondisi tersebut secara teoritis juga tidak dapat dibenarkan karena tidak sesuai dengan spesifikasi dan persyaratan jabatan, khususnya untuk tingkatan / eselon 2. Dalam konteks *Good Governance*, kegagalan pemerintah untuk menterjemahkan kebijakan desentralisasi menjadi perubahan-perubahan penting dalam fungsi pemerintah (termasuk dalam seringnya mengganti para pejabat dinas teknisnya) dapat memperlemah usaha peningkatan status kesehatan masyarakat.¹⁵ Dalam PP No.8 tahun 2003 secara jelas juga menegaskan peran Dinas sebagai pengatur kebijakan.¹⁵

Berdasarkan PP No 13 tahun 2002 yang mengatur kedudukan PNS dalam jabatan struktural dijelaskan bahwa untuk jabatan eselon 2 (setingkat Kepala Dinas) jenjang pangkat terendah yang harus dimiliki adalah IVB. Pengangkatan dalam jabatan eselon 2 ke bawah di kab/kota ditetapkan oleh Bupati / Walikota

sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat pertimbangan dari Baperjakat Kab/Kota. Pada keputusan tersebut secara jelas harus dicantumkan nomor dan tanggal pertimbangan Baperjakat, tingkatan eselon dan besarnya tunjangan jabatan struktural yang menjadi hak pejabat tersebut.³⁸ Dari penjelasan tersebut terlihat kriteria kepangkatan pejabat Kepala Dinas Kesehatan Kota Jayapura memang belum memenuhi persyaratan yang ada. Selain itu memang tidak ada penjelasan secara tegas yang mencantumkan periode waktu jabatan tertentu, sehingga dimungkinkan terjadi pergantian sewaktu-waktu dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

1. Persepsi tentang Pergantian Pemimpin

Merupakan pendapat dan tanggapan para karyawan/staf Dinas Kesehatan tentang proses pergantian pemimpin yang terjadi selama ini dan alasan dibalik pergantian tersebut, apakah selama ini dianggap pemimpinnya kurang mampu untuk menjalankan tugas, pemimpin tidak inovatif, kreatif dan efektif, lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi yang dipimpinnya ataupun alasan-alasan lainnya. Selain itu kepada informan juga ditanyakan tentang tanggapannya terhadap manfaat pergantian serta dampak / resiko yang terjadi sebagai konsekuensi pergantian tersebut

2. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Komunikasi

Adalah persepsi atau tanggapan staf/karyawan tentang model komunikasi antar dan inter pemimpin di Dinas Kesehatan yang berlangsung selama ini dalam pelaksanaan pekerjaan dan tugas pokoknya, mencakup arah komunikasi, bentuk komunikasi, gaya komunikasi, kejelasan dan konsistensinya. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan sentral dalam kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar. Berkomunikasi bukan sekedar suara, tetapi juga mencerminkan suara setiap orang dalam organisasi. Motivasi kerja hanya dapat terjadi apabila terdapat komunikasi dua arah.

3. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Koordinasi

Dengan adanya pergantian pejabat SKPD antar waktu ini memang banyak sekali persoalan

dan masalah terkait pelayanan pada masyarakat yang tidak dapat berjalan efektif, terutama pada bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sehingga terkesan kurang efektif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hogwood & Gunn yang menyebutkan bahwa salah satu syarat kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik bilamana tersedia sumberdaya yang memadai, perpaduan antar sumberdaya, adanya perincian tugas yang jelas dan adanya mekanisme komunikasi dan koordinasi yang sempurna.³²

4. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Fungsi Pengawasan

Yang dimaksud fungsi pengawasan pada penelitian ini adalah persepsi staf / karyawan tentang fungsi pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap proses dan kinerja staf/ pegawai terutama setelah terjadinya pergantian pimpinan di dinas Kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan tentang dampak pergantian terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan, yang berlangsung selama ini, keterlibatan unsur pengawasan yang ada serta kendala dalam pelaksanaan fungsi pengawasan oleh atasan yang terjadi selama ini di Dinas Kesehatan Kota Jayapura..

5. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Lingkungan Kerja

Adalah semua keadaan dan kondisi yang terdapat disekitar tempat kerja baik ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana serta lingkungan yang akan mempengaruhi karyawan dan mendukung secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan pekerjaannya. Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan terhadap 8 orang informan utama, diketahui bahwa terkait dampak pergantian pimpinan terhadap kondisi lingkungan kerja, sebanyak 2 orang informan menyatakan tidak ada dampak, namun 6 informan lainnya menyatakan ada dampak yang terjadi meski besaran dampak yang ditimbulkan cukup bervariasi.

6. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Hubungan Interpersonal

Hubungan kerja dalam organisasi dikatakan efektif, apabila terjadi hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan, maupun dengan sesama staf lainnya, yaitu dengan cara pemimpin

menghargai mereka, menunjukkan empati, bersikap tulus dan terjalin interaksi positif.

7. Dampak Pergantian Pemimpin Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Potensi yang dimiliki seseorang pada gilirannya akan bermanfaat untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam rencana pengembangan karier dan prestasi kerjanya. Prestasi kerja adalah tingkat hasil yang diperoleh pada saat sekarang terhadap suatu bidang yang di disesuaikan dengan penilaian dan pengukuran tertentu. Persepsi staf / karyawan tentang pekerjaannya berhubungan dengan minat untuk bekerja pada satu bidang pekerjaan tertentu. Minat tersebut dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya tantangan yang dirasakan, besaran insentif dan keuntungan-keuntungan lain yang dirasakan oleh tenaga kerja dari pekerjaannya (finansial dan non finansial).

KESIMPULAN

Pergantian pimpinan Dinas Kesehatan merupakan wewenang walikota, dan terjadi sebagai akibat dari kebijakan desentralisasi serta bentuk *tour of duty*. Selain itu pergantian juga disebabkan adanya kepentingan dan unsur politis tertentu untuk mempertahankan kekuasaan dan kebutuhan untuk mengamankan berbagai kebijakan baru yang dibuat, sehingga kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Adanya pergantian pemimpin menimbulkan dampak positif maupun negatif. Dampak positifnya yaitu adanya penyegaran dan suasana kerja baru dengan pimpinan baru yang diharapkan lebih berkualitas. Dampak negatifnya yaitu terjadi kebingungan diantara staf/karyawan Dinas Kesehatan dalam mengambil keputusan karena kebijakan yang seringkali berbeda, perpindahan/mutasi, dan persaingan antar staf.. Hal tersebut berakibat program tidak berjalan baik dan tidak berkesinambungan. Kondisi demikian mengakibatkan rasa saling curiga dan menimbulkan kelompok pro dan kontra, sehingga suasana kerja menjadi tidak kondusif lagi.

2. Adanya pergantian pemimpin yang sering terjadi di Dinas Kesehatan memberikan dampak pada terputusnya komunikasi dan intensitasnya yang kurang. Kendala yang seringkali muncul yaitu adanya miskomunikasi diantara para staf karena adanya perbedaan gaya, karakter dan kepribadianserta gaya komunikasi yang cenderung vertikal sehingga dibutuhkan kemampuan untuk saling menyesuaikan diri. Model komunikasi yang terjalin adalah berjenjang berdasarkan eselon dan struktur yang ada.
3. Terdapat dampak yang ditimbulkan dari adanya pergantian pemimpin Dinas Kesehatan Kota Jayapura terhadap fungsi koordinasi dengan adanya pergantian pemimpin yang sering terjadi. Koordinasi kurang baik dan kaku karena belum melibatkan semua pihak dan adanya ego masing-masing pihak. Adanya tumpang tindih program karena program tidak terarah jelas. Namun kondisi tersebut berangsur membaik seiring adanya saling pemahaman dan penyesuaian diantara para staf/karyawan dengan pimpinannya. Koordinasi selama ini dilakukan melalui mekanisme berjenjang dengan pembagian kerja sesuai tanggung jawab dan tugas pokok setiap bidang yang ada.
4. Dengan seringnya terjadi pergantian pemimpin di Dinas Kesehatan Kota Jayapura memberikan dampak terhadap mekanisme pengawasan yang juga berubah. Mekanisme pengawasan dilakukan melalui pendekatan pengawasan melekat dan berjenjang. Pengawasan yang berlangsung selama ini masih sebatas pada pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran program/proyek saja, belum ada sistem pengawasan baku sehingga seringkali pengawasan menjadi kurang jelas dan lemahnya sanksi yang diberlakukan. Kendala dalam pengawasan terutama tidak cukupnya umpan balik atas hasil pengawasan yang dilakukan selama ini.
5. Dampak pergantian pemimpin terhadap kondisi lingkungan kerja yang ada, yaitu adanya lingkungan kerja yang kurang kondusif, koordinasi dan motivasi kerja menurun serta berkurangnya rasa kepercayaan serta penolakan staf terhadap pimpinan. Sebagian besar informan juga menyatakan bahwa selama ini fasilitas dan sarana prasarana kerja telah tersedia dengan cukup baik, meski diakui seringnya terjadi perpindahan dan hilangnya asset kantor terkait dengan pergantian pemimpin yang terjadi. Mekanisme hubungan kerja dilakukan melalui sistem struktural dengan pelaporan dan pertanggungjawaban berjenjang sesuai alur struktur yang ada.
6. Pergantian pemimpin yang sering di Dinas Kesehatan Kota Jayapura terjadi juga memberikan dampak terhadap hubungan interpersonal yang terjalin dalam interaksi antar dan inter staf/karyawan Dinas Kesehatan, terutama pada timbulnya rasa saling curiga dan persaingan, serta hubungan kerja yang kaku. Kondisi tersebut akan menimbulkan kelompok pro dan kontra yang menjadikan hubungan menjadi disharmonis.
7. Motivasi kerja staf/karyawan cenderung menurun seiring terjadinya pergantian pemimpin yang seringkali berlangsung di Dinas Kesehatan. Motivasi kerja turun karena pelaksanaan program tidak jelas karena adanya kebingungan diantara para staf tentang apa yang sebaiknya harus dilakukan karena kebijakan yang sering berubah-ubah. Kondisi tersebut semakin lama berangsur membaik seiring waktu dan penyesuaian yang berlangsung terus menerus baik pada diri pemimpin maupun staf yang ada. Selama ini tidak ada penghargaan khusus bagi karyawan secara individual, karena penghargaan lebih banyak terkait pelaksanaan program kerja, meskipun diakui bahwa insentif ada dan lancar pemberiannya.

DAFTAR PUSTAKA

1. RI. *Undang-Undang Republik Indonesia No.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.*
2. Trisnantoro, L. *Pelaksanaan Desentralisasi di Indonesia tahun 2000-2007.* Yogyakarta: BPFE; 2009.

3. Handoko, et.all. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Amara Books; 2004.
4. Sastrodiningrat, Soebagio. *Kapita Selekta Manajemen & Kepemimpinan*. Jakarta: IND-HILL-CO; 2002.
5. Sedarmayanti. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Cet.1. Bandung: PT Refika Aditama; 2009.
6. Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 2. Bogor: Ghalia Indonesia; 2008.
7. Dagun. Save. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta; 2005.
8. Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada; 2011.
9. Siagian, SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara; 2006.
10. Usmara. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book; 2002.
11. Suseno, Franz Magnis. *Etika Politik*. Jakarta: Gramedia; 2004.
12. Moleong, J.X. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Radjawali Cipta; 2003.
13. Dwiyanto, Agus. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada; 2003.
14. Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar; 2009.
15. PP No 13/2002 tentang Jenjang Kepangkatan Kepegawaian, disadur dari www.bkn.go.id/in/peraturan/pedoman/pedoman-angkat-struktural.html.