

## PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PUSKESMAS KRAGAN II, KABUPATEN REMBANG

Salsa Widya Rosalinda<sup>1</sup>, Ida Aju Brahmasari<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [salsarosalinda@gmail.com](mailto:salsarosalinda@gmail.com)<sup>1</sup>, [brahmasari@untag-sby.ac.id](mailto:brahmasari@untag-sby.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Puskesmas Kragan II berlokasi di Jalan Raya Plawangan No. 99, Kecamatan Kragan, Kabupaten Rembang, Provinsi Jawa Tengah. Fasilitas ini melayani 13 desa binaan dan memiliki peran penting dalam menyediakan layanan kesehatan di wilayah tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kragan II. Pendekatan penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, yang melibatkan seluruh 101 karyawan sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis melalui regresi linier berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun bersama-sama. Di antara ketiga faktor tersebut, komunikasi interpersonal memiliki dampak terbesar terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut menyumbang sebesar 76% terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi manajemen Puskesmas Kragan II, terutama dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja melalui pengembangan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan pembentukan etos kerja yang kuat. Selain itu, temuan ini juga memperkaya wawasan teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks layanan kesehatan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal, Etos Kerja, Kinerja Karyawan, Pelayanan Kesehatan*

### Article History

Received: Jan 2025

Reviewed: Jan 2025

Published: Jan 2025

Plagiarism Checker No  
223.8

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Departemen

Ekonomi dan Manajemen

Cahaya Ilmu Bangsa

Musytari



This work is licensed under  
a [Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang berkualitas tinggi terhadap kinerja karyawan dalam instansi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, khususnya di sektor pelayanan kesehatan. Puskesmas Kragan II, sebagai salah satu pusat layanan kesehatan di Kabupaten Rembang, memiliki peran penting dalam memberikan layanan kesehatan yang berkualitas. Namun, kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan etos kerja.

Kinerja karyawan yang berkualitas salah satunya didukung oleh gaya kepemimpinan di perusahaan. Noviani dan Widhiyani (2018) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mengikuti arahnya tanpa tekanan atau paksaan. Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi pengikut dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin mampu beradaptasi dengan tingkat kematangan bawahan untuk mencapai hasil yang optimal.

Komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam berbagai konteks, termasuk lingkungan kerja. Istilah ini, menurut Wedana, Sukadana, dan Suarjana (2022), berasal dari kata "inter" yang berarti "antara" dan "person" yang berarti "orang". Tobeoto, Dung, dan Muharram (2022) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses komunikasi antara dua orang atau lebih untuk menyampaikan gagasan, perasaan, harapan, dan kesan agar saling dipahami. Pemahaman terhadap simbol verbal maupun nonverbal menjadi aspek penting dalam komunikasi ini. Selain itu, komunikasi interpersonal dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena kebutuhan sosial untuk berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan merupakan hal esensial. Jika komunikasi berjalan dengan baik dan harmonis, pegawai cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya

Menurut Putra (2020), etos kerja tidak hanya dimiliki individu, tetapi juga kelompok dan masyarakat secara keseluruhan. Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik di tingkat individu, organisasi, maupun sosial, sangat bergantung pada etos kerja. Dengan memiliki etos kerja yang baik, seorang pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan percaya bahwa usaha maksimal akan menghasilkan hasil yang optimal.

Penurunan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan yang sering muncul dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Faktor utama yang mendorong karyawan untuk bekerja adalah pemenuhan kebutuhan fisik dan rohani, baik yang bersifat materi maupun non-materi. Puskesmas Kragan II, yang berlokasi di Kecamatan Kragan, Kabupaten Rembang, menjadi objek penelitian ini karena perannya sebagai lembaga pelayanan kesehatan yang terus berupaya meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Dengan jumlah total 101 karyawan yang tersebar dalam berbagai posisi dan status kepegawaian, tantangan utama yang dihadapi Puskesmas ini meliputi beban kerja tinggi dan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal.

Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini memberikan kebaruan karena belum banyak penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara komprehensif dalam konteks pelayanan publik seperti Puskesmas. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung berfokus pada salah satu variabel atau dilakukan di perusahaan besar, penelitian ini menambahkan aspek komunikasi interpersonal untuk mengeksplorasi lebih dalam hubungan antar variabel tersebut.

Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan baru dibandingkan studi terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Vendi Arianto Sekar Gondo dan Arik Prasetya (2017) di PT Gudang Garam Kediri. Jika penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada sektor industri swasta, penelitian ini menawarkan perspektif berbeda dengan fokus pada pelayanan kesehatan publik. Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu manajemen Puskesmas Kragan II dan lembaga serupa dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus memberikan kontribusi pada pengembangan teori kinerja di sektor publik.

## TINJAUAN TEORITIS

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya, termasuk modal, teknologi, dan tenaga kerja, untuk menghasilkan produk atau jasa yang berguna. Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (Sinambela, 2016). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendekatan manajerial untuk merencanakan, mengelola, dan mengontrol tenaga kerja (Purwanto, 2024). MSDM mencakup kegiatan seperti pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, dan pengelolaan karyawan dalam organisasi (Henry Simamora dalam Reza Nurul Ichsan, 2021). Fungsi utama MSDM meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengisian posisi, penilaian kinerja, peningkatan kualitas karyawan, serta pencapaian hubungan kerja yang efektif (Beni Agus, 2020).

### Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional, seperti yang dijelaskan oleh Adhiguna dan Hartono (2023), mengedepankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kesiapan pengikut. Teori Hersey dan Blanchard tentang level kesiapan pengikut mengidentifikasi empat level (R1 hingga R4) yang menunjukkan tingkat kemampuan dan kemauan pengikut untuk melakukan tugas, yang memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda (Purwanggono, 2020). Gaya kepemimpinan situasional terdiri dari Telling, Selling, Participating, dan Delegating, yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan pengikut untuk mencapai efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

### Komunikasi Interpersonal

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan untuk mengubah sikap atau perilaku, baik secara langsung maupun melalui media. Komunikasi interpersonal, menurut Anugrahni (2023), terjadi tatap muka dan memungkinkan reaksi langsung. Butarbutar et al. (2021) menyebutkan bahwa komunikasi ini terletak di antara media dan komunikasi nonverbal. Devito (dalam Rexady et al., 2023) menambahkan bahwa komunikasi interpersonal memungkinkan pertukaran pesan dengan umpan balik segera. Terdapat dua jenis komunikasi interpersonal: diadik (dua orang) dan triadik (tiga orang), dengan komunikasi diadik lebih efektif karena lebih intens. Indikator komunikasi efektif meliputi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, dan kesetaraan. Tujuan komunikasi interpersonal antara lain untuk memahami diri sendiri, membentuk hubungan, merubah sikap, mencari kebahagiaan, dan membantu menyelesaikan masalah (Basri dan Hasanuddin, 2021).

### Etos Kerja

Etos kerja adalah faktor penting dalam keberhasilan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti agama, pendidikan, motivasi, usia, dan jenis kelamin (Yasdianto et al., 2020; Putra, 2020). Etos kerja mencerminkan keyakinan terhadap kerja keras, tanggung jawab, disiplin, dan komitmen (Endrianto, 2021). Faktor internal yang mempengaruhi etos kerja antara lain agama, pendidikan, motivasi, usia, dan jenis kelamin, sementara faktor eksternal meliputi budaya, sosial politik, kondisi lingkungan, struktur ekonomi, tingkat kesejahteraan, dan perkembangan bangsa lain (Putra, 2020). Indikator etos kerja yang dapat dilihat dalam sikap dan tingkah laku seseorang antara lain disiplin, kejujuran, percaya diri, tanggung jawab, dan kemandirian (Puspitasari dalam Suciani et al., 2020).

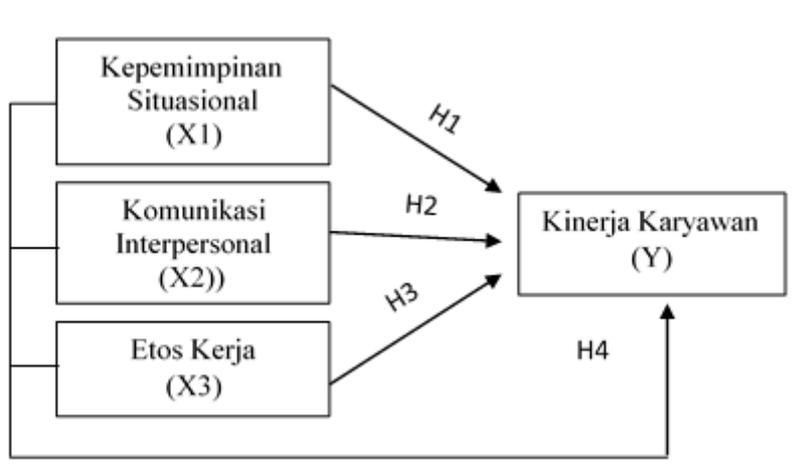
### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (dalam Endrianto, 2021), kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya, baik dari aspek kualitas maupun

kuantitas. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pencapaian seseorang dalam mencapai tujuan tertentu, yang dipengaruhi oleh kemampuan dan tindakan dalam kondisi tertentu (Indrasari, 2017). Aqsariyanti et al. (2019) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan prestasi seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya, melibatkan aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja. Secara keseluruhan, kinerja menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Beberapa indikator yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi jumlah hasil kerja, mutu pekerjaan, dan kemampuan individu (Mathis dan Jackson dalam Gondo dan Prasetya, 2017).

## KERANGKA KONSEPTUAL

Berikut adalah gambaran kerangka konseptual yang ditujukan untuk mempermudah dalam memahami arahan tujuan penelitian ini:



## HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka, dan kerangka konseptual maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang.

H2 : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang.

H3 : Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang.

H4 : Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal, dan Etos Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan langsung kepada 101 karyawan Puskesmas Kragan II. Teknik pengumpulan data menggunakan sampel jenuh, di mana seluruh populasi karyawan dijadikan sampel. Kuesioner yang digunakan diukur dengan Skala Likert dan dianalisis dengan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 30. Metode analisis yang diterapkan meliputi analisis deskriptif, uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi berganda, dan pengujian hipotesis.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan distribusi usia karyawan Puskesmas Kragan II dengan sebagian besar karyawan berusia lebih dari 40 tahun (44,55%), diikuti oleh 29,70% yang berusia

25-35 tahun, 24,75% berusia 36-40 tahun, dan hanya 0,99% yang berusia kurang dari 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Puskesmas Kragan II memiliki pengalaman kerja yang lebih lama. Berdasarkan posisi atau jabatan, distribusi karyawan terbagi cukup merata, dengan perawat sebagai kelompok terbesar (30%), diikuti oleh bidan (26%) dan tenaga umum (12%). Selain itu, terdapat jumlah responden yang lebih sedikit pada posisi lain seperti dokter, nutrisionis, apoteker, dan pranata laboratorium, yang masing-masing memiliki persentase antara 2% hingga 6%. Dari segi jenis kelamin, 67,33% karyawan adalah perempuan, sedangkan 32,67% adalah laki-laki, menunjukkan dominasi tenaga kerja perempuan di instansi ini. Semua karyawan memiliki pendidikan akhir D1-S1, yang mengindikasikan bahwa Puskesmas Kragan II mengutamakan tingkat pendidikan yang baik bagi stafnya. Mengenai lama bekerja, sebagian besar karyawan (50%) telah bekerja lebih dari 6 tahun di Puskesmas ini, dengan 36% memiliki masa kerja 1-3 tahun dan 15% lainnya bekerja antara 4 hingga 6 tahun. Hal ini menggambarkan tingkat stabilitas yang cukup tinggi di tempat kerja, dengan sebagian besar karyawan memiliki pengalaman yang cukup lama di instansi tersebut.

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel kepemimpinan situasional (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), Etos Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan Puskesmas Kragan II Kabupaten Rembang. Nilai  $r$  hitung sebesar 0,195 dengan  $DF=N-2$  taraf signifikan 0,05 (5%).. Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa semua indikator dari setiap variabel, termasuk kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, etos kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari pada nilai  $r$  tabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap item pernyataan adalah valid.

### Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah metode yang digunakan untuk mengukur konsistensi atau keandalan kuesioner yang berfungsi sebagai indikator dari suatu variabel. Pengujian reliabilitas ini dilakukan menggunakan program SPSS V.30 dengan metode statistik Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Sebuah variabel dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	N of Sample	N of Item	Nilai Uji Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X1)	101	12	0,758	Reliabel
Komunikasi Interpersonal (X2)	101	15	0,811	Reliabel
Etos Kerja (X3)	101	15	0,809	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	101	12	0,707	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah Dengan SPSS V.30, tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, semua variabel yang diuji memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, yaitu kepemimpinan situasional (0,758), komunikasi interpersonal (0,811), etos kerja (0,809), dan kinerja karyawan (0,707), yang berarti semua variabel reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk memeriksa apakah data yang digunakan dalam model

One-Sample Kolmogorov-Smirnov			
		Unstandardized Residual	
N		101	
Normal Parameters	Mean	0,0000000	
	Std. Deviation	1,27999779	
Most Extreme Differences	Absolute	0,067	
	Positive	0,067	
	Negative	-0,060	
Test Statistic		0,067	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	0,323	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0,311
		Upper Bound	0,335
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			

regresi, baik variabel independen maupun dependen, terdistribusi normal. Model regresi yang baik seharusnya memiliki distribusi data yang normal. Untuk mendeteksi normalitas data, dapat digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi hasil uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka asumsi normalitas dianggap terpenuhi.

### Hasil Uji Normalitas

Sumber: Output SPSS V.30, tahun 2024

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05. Hal tersebut menjadikan asumsi normalitas terpenuhi.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk memeriksa apakah ada korelasi antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2016:103). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan VIF, di mana jika tolerance > 0,10 dan VIF < 10, berarti tidak ada gejala multikolinearitas.

## Hasil Uji Multikolinearitas

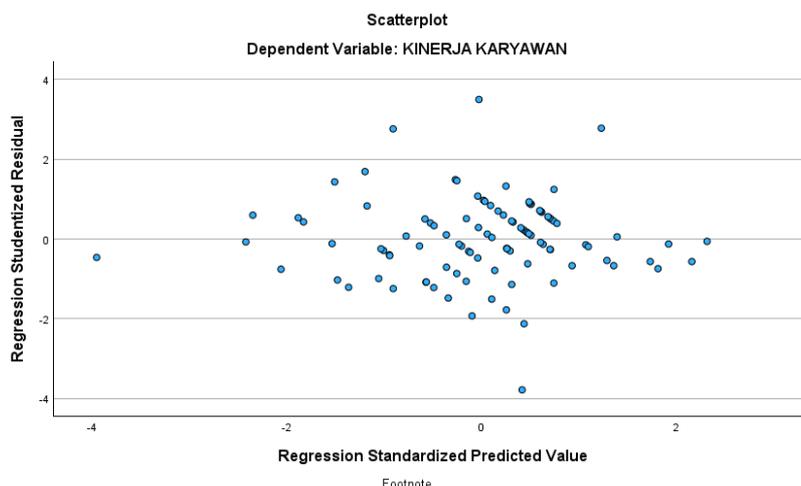
Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	0,902	1,108
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL	0,898	1,114
	ETOS KERJA	0,994	1,006
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN			

Sumber: Output SPSS V.30

Berdasarkan tabel tersebut, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen dengan nilai tolerance > 0,10 atau VIF < 10. Nilai tolerance dan VIF untuk setiap variabel, yaitu kepemimpinan situasional (0,902 dan 1,108), komunikasi interpersonal (0,898 dan 1,114), serta etos kerja (0,994 dan 1,006), menunjukkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian residual antar pengamatan. Jika varian residual antar pengamatan tetap, maka model regresi tersebut disebut **homoskedastisitas**. Sebaliknya, jika varian residualnya berbeda, maka disebut **heteroskedastisitas** (Ghozali, 2018:137). Sebuah model regresi yang baik adalah yang memenuhi asumsi homoskedastisitas, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji adanya heteroskedastisitas, salah satu metode yang dapat digunakan adalah dengan grafik plot (scatterplot). Pada scatterplot, penyebaran titik-titik residual yang ditimbulkan harus acak dan tidak membentuk pola tertentu. Selain itu, penyebaran titik residual sebaiknya berada di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2011:139). Demikian hasil dari uji heteroskedastisitas yang dapat dilihat pada grafik tersebut:



### Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS V.30,2024

Gambar diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak. Titik-titik data juga tidak mengumpul diatas atau dibawah saja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

### Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara residual (kesalahan) pada periode tertentu dengan periode sebelumnya. Salah satu cara untuk mengujinya adalah dengan **Run Test**, yaitu tes yang digunakan untuk melihat apakah data residual acak atau memiliki pola tertentu. Jika residual tidak saling berkorelasi, maka dianggap acak (random). Jika ada korelasi, berarti data tidak acak dan memiliki pola sistematis.

### Hasil Uji Autokorelasi

Sumber: Output SPSS V.30, 2024

Hasil uji Run Test menunjukkan nilai tes sebesar -0,09633 dengan probabilitas 0,920. Untuk menentukan ada atau tidaknya autokorelasi, nilai tes dibandingkan dengan nilai tabel atau probabilitas dibandingkan dengan nilai alfa (0,05). Karena nilai probabilitas (0,920) lebih

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-0,09633
Cases < Test Value	50
Cases >= Test Value	51
Total Cases	101
Number of Runs	52
Z	0,101
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,920
a. Median	

besar dari 0,05, hipotesis nihil yang menyatakan bahwa residual menyebar secara acak diterima. Artinya, tidak ditemukan gejala autokorelasi dalam data tersebut.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan uji asumsi klasik yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal, tidak terdapat multikolinearitas, tidak terjadi autokorelasi, dan tidak ada

heteroskedastisitas. Menurut Sugiyono (2014:277), analisis regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan perubahan variabel terikat (dependen) berdasarkan perubahan dua atau lebih variabel bebas (independen) sebagai faktor prediktor. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil analisis regresi berganda yang ditampilkan pada tabel berikut:

### Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Sumber : Output SPSS V.30, 2024

Berdasarkan hasil regresi berganda yang ditunjukkan pada tabel 4.15, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 33,165 + 0,273X_1 + 0,277X_2 - 0,240X_3$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- X1 = Kepemimpinan Situasional
- X2 = Komunikasi Interpersonal
- X3 = Etos Kerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	33,165	2,455		13,508	0,000
	Kepemimpinan Situasional (X1)	0,273	0,025	0,558	10,802	0,000
	Komunikasi Interpersonal (X2)	0,277	0,020	0,703	13,588	0,000
	Etos Kerja (X3)	-0,240	0,024	-0,492	-10,010	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Penjelasan dari rumus tersebut:

1. Nilai konstanta 33,165 menunjukkan bahwa jika variabel independen (kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja) bernilai nol, maka kinerja karyawan diperkirakan sebesar 33,165.
2. Koefisien kepemimpinan situasional (X1) sebesar 0,273 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 unit pada kepemimpinan situasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,273, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien komunikasi interpersonal (X2) sebesar 0,277 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 unit pada komunikasi interpersonal akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,277.
4. Koefisien etos kerja (X3) sebesar -0,240 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 unit pada etos kerja justru akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,240.

### Teknik Pengujian Hipotesis

#### Uji Parsial (t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan situasional (X1), komunikasi interpersonal (X2), dan etos kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil perhitungan uji t tersebut telah direkapitulasi dalam tabel berikut:

## Hasil Uji t

Sumber: Output SPSS V.30, 2024

Tingkat  $\alpha$  yang digunakan dalam pengujian ini adalah 5% atau 0,05 dengan nilai t tabel pada  $df = n-k$  atau  $df = 101$  responden- 4 variabel = 97 yaitu sebesar 1,985 maka hasil pengujian hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1** : Pengaruh kepemimpinan situasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y): Nilai t hitung sebesar  $10,802 > 1,985$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, **Ha diterima** dan **H0 ditolak**, menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. **Hipotesis 2** : Pengaruh komunikasi interpersonal (X2) terhadap kinerja karyawan (Y): Nilai t hitung sebesar  $13,588 > 1,985$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, **Ha diterima** dan **H0 ditolak**, menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. **Hipotesis 3** : Pengaruh etos kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y): Nilai t hitung sebesar  $-10,010 > 1,985$  (negatif) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, **Ha diterima** dan **H0 ditolak**, menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

## Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk menganalisis pengaruh secara simultan (bersama-sama) dari kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang. Hasil perhitungan uji F telah direkapitulasi dalam tabel berikut:

## Hasil Uji F

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33,165	2,455		13,508	0,000
Kepemimpinan Situasional (X1)	0,273	0,025	0,558	10,802	0,000
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,277	0,020	0,703	13,588	0,000
Etos Kerja (X3)	-0,240	0,024	-0,492	-10,010	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.876 <sup>a</sup>	0,767	0,760	1,300	0,767	106,338	3	97	0,000

a. Predictors: (Constant), ETOS KERJA, KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMUNIKASI

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	538,834	3	179,611	106,338	<,001 <sup>b</sup>
Residual	163,839	97	1,689		
Total	702,673	100			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), ETOS KERJA, KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMUNIKASI INTERPERSONAL

Sumber: Output SPSS V.30,2024

Berdasarkan tabel tersebut, nilai F hitung sebesar 106,338 lebih besar daripada F tabel 2,70, dengan nilai signifikansi < 0,001 (kurang dari 0,05). Ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **Ha diterima.**

### Uji Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

Sumber: Output SPSS V.30, tahun 2024

Berdasarkan tabel tersebut, nilai Adjusted R square sebesar 0,760 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja dapat menjelaskan 76% pergerakan kinerja karyawan di Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang. Sementara 24% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan nilai t hitung 10,802 > 1,985 dengan signifikansi 0,000 < 0,05, yang berarti kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang. Hasil ini sejalan dengan teori Noviani dan Widhiyani (2018) serta penelitian oleh Henny Sjafitri dkk. (2020), yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama di lingkungan dengan tugas beragam dan fluktuatif seperti Puskesmas.

## 2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Uji parsial menunjukkan nilai  $t$  hitung  $13,588 > 1,985$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung teori Devito dalam Rexady dkk. (2023) dan penelitian oleh Virda Ghesela Rexady dkk. (2023), yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dalam koordinasi dan menciptakan suasana kerja yang mendukung.

## 3. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan  $t$  hitung  $-10,010 > 1,985$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang berarti etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dengan pengaruh negatif. Meskipun etos kerja biasanya dianggap meningkatkan kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa di Puskesmas Kragan II, beban kerja yang tinggi dan keterbatasan insentif dapat menurunkan kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan penelitian oleh Ni Putu Mira Suciani dkk. (2020) yang menemukan pengaruh positif etos kerja terhadap kinerja.

## 4. Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal, dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji  $F$  menunjukkan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , membuktikan hipotesis bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai  $R^2$  sebesar  $0,760$  menunjukkan bahwa  $76\%$  variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya  $24\%$  dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

## SIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan hasil analisis, kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Situasional** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang. Kepemimpinan yang adaptif sangat penting dalam memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
2. **Komunikasi Interpersonal** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif dan hubungan kerja yang harmonis terbukti menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
3. **Etos Kerja** berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun etos kerja biasanya positif, dalam konteks ini, tantangan seperti beban kerja yang tinggi dan keterbatasan insentif dapat mempengaruhi kinerja secara negatif.
4. **Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal, dan Etos Kerja** secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif di Puskesmas Kragan II.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

### 1. Manajemen Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang:

- a. Mengembangkan pelatihan dan program pengembangan bagi pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang lebih efektif.

- b. Memfasilitasi kegiatan yang meningkatkan komunikasi interpersonal, seperti pelatihan komunikasi dan tim building, untuk mempererat hubungan antar karyawan.
- c. Meningkatkan motivasi dan penghargaan kepada karyawan yang memiliki etos kerja tinggi, agar menjadi contoh bagi karyawan lainnya.

## 2. Karyawan:

- a. Mengembangkan kemampuan komunikasi dan keterampilan kerja untuk mendukung tugas-tugas sehari-hari.
- b. Mempertahankan dan meningkatkan etos kerja, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 3. Peneliti Selanjutnya:

- a. Melibatkan variabel lain, seperti motivasi kerja atau budaya organisasi, untuk melihat dampaknya terhadap kinerja karyawan.
- b. Menggunakan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih komprehensif.
- c. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi instansi pelayanan kesehatan lainnya dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhiguna, H., & Hartono, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jii: Jurnal Impresi Indonesia*.
- Anugrahni, L. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi. *Jmsso: Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*.
- Asmad. (2021). *Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Air Minum Al Qodri Jember*.
- Basri, M., & Hasanuddin, A. A. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Grand Town Hotel Mandai Di Kabupaten Maros. *Jurnal Ilmiah Neraca: Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntansi*.
- Butarbutar, M., Efendi, Sisca, & Rajagukguk, J. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Pematangsiantar. *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*.
- Endrianto, T. (2021). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Kalidoni Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Falah, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Syntax Corporation Indonesia. *Equivalent: Jurnal Sosial Teknik*.
- Fausi, C. I., & Irawati, Z. (2024). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Situasional, Pelatihan, Kepuasan Karyawan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seiko: Jurnal Of Management & Business*, 724-744.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program Sps*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program Ibm Spss 23 (Edisi 8). Cetakan Viii*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analitis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gondo, V. A., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Etos Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Produksi Di Pt. Gudang Garam Kediri). *Jab (Jurnal Administrasi Bisnis)*.
- Harmay, A., & Arif, H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jii: Jurnal Impresi Indonesia*.
- Indrasari, & Meithiana. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Iwan, M. (2019). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Maniangpajo Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Bisnis*, 11-21.
- Lawu, S. H., Suhaila, A., & Lestiowati, R. (2019). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur. 51-60.
- Mustika, A. (2019). The Effect Of Situational Leadership On Employee Performance In Pt. Kedaung Tabletop Plaza Pekan Baru. *E-Journal Apresiasi Ekonomi*.
- Noviani, N. L., & Widhiyani, N. L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan Di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Pristanti, M. D., Suradi, & Malikun, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karywan Pt. Perkebunan Nusantara Xii Kebun Tretes Ngawi. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah: Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta*.
- Purwanggono, C. J. (2020). *Buku Ajar Kepemimpinan*. Semarang.
- Putra, R. (2020). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Jissho Medan. *Jime (Journal Of Industrial And Manufacture Engineering)*, 125-131.
- Ratri, A. P. (2022). Pengaruh Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Abadi Bersama. *Jurnal Ilmiah Metadata*, 353-368.
- Rexady, V. G., Lestari, P., & Prayudi. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ijurnal Ilmu Komunikasi*.

- Reza Nurul Ichsan, S. M. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. Medan: Cv. Sentosa Deli Mandiri.
- Sjafitri, H., Syaiful, & Zulbahri, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Sub Bagian Umum Kantor Politeknik Neferi Padang). *Menara Ekonomi*.
- Suciani, N. P., Landra, N., & Widiadnya, I. B. (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpd Desa Adat Seminyak Kuta, Bandung. *Values*.
- Tobeoto, K., Dung, R. K., & Muharram. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika (Kominfo) Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Neraca: Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntansi*.
- Wedana, K. B., Sukadana, I. W., & Suarjana, I. W. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (Up3) Bali Timur. *Jurnal Emas*.