

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Keseimbangan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sumobito Jombang

Fina Febriyanti^{1*}, Lailatus Sa'adah², Akhmad Taqiyuddin³

^{1*,2,3}Manajemen, Ekonomi, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, Jombang, Indonesia

Email: ^{1*}finafebrianti2004@gmail.com, ²lailatus@unwaha.ac.id

Abstract

The purpose of this research is to examine the impact of leadership style, communication, and work environment on employee performance at Sumobito Public Health Center, Jombang, both individually and in combination. Human resource management's foundational role in enhancing community healthcare service quality is the study's theoretical underpinning. The researchers used a quantitative method in this study by surveying workers and seeing them in action. Using a purposive sample approach, 62 respondents were chosen for the research. Multiple linear regression analysis was used to examine the data. There was no statistically significant relationship between leadership style and worker output. There was a substantial relationship between communication and employee performance, with communication playing a more central role. Workers are more likely to be productive and satisfied in their jobs when there is open communication and a positive work atmosphere. At the same time, the leadership style, communication, and work environment all had a big role in how well employees performed. According to the results, the two most important aspects of the work environment and communication at Sumobito Public Health Center that contribute to the enhancement and long-term management of employee performance are these two elements.

Keywords: Leadership Style, Communication, Work Environment, Employee Performance.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dampak gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Sumobito, Jombang, baik secara individual maupun kombinasi. Peran fundamental MSDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat merupakan landasan teoritis penelitian ini. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian ini dengan melakukan survei terhadap karyawan dan mengamati mereka dalam praktik. Dengan menggunakan pendekatan sampel bertujuan, 62 responden dipilih untuk penelitian ini. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis data. Tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan. Terdapat hubungan yang substansial antara komunikasi dan kinerja karyawan, dengan komunikasi memainkan peran yang lebih sentral. Karyawan lebih cenderung produktif dan puas dalam pekerjaannya ketika terdapat komunikasi yang terbuka dan suasana kerja yang

positif. Pada saat yang sama, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja semuanya memiliki peran besar dalam seberapa baik kinerja karyawan. Menurut hasil penelitian, dua aspek terpenting dari lingkungan kerja dan komunikasi di Puskesmas Sumobito yang berkontribusi pada peningkatan dan manajemen jangka panjang kinerja karyawan adalah kedua elemen tersebut.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai.

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Efektivitas sumber daya manusia suatu organisasi dalam memenuhi peran dan tanggung jawab mereka merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuannya. Jika suatu perusahaan ingin berada di puncaknya, perusahaan tersebut harus memiliki MSDM yang solid. Menurut Edison et al. (2017) MSDM adalah tentang memaksimalkan keterampilan dan potensi karyawan dengan menerapkan cara-cara untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan berbagai elemen yang dapat memengaruhi hasil kerja karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Hasibuan Hasibuan (2017) kinerja di tempat kerja didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh pekerja ketika mereka menggunakan pengetahuan, kemampuan, antusiasme, dan waktu mereka untuk menyelesaikan tugas. Karena berbanding lurus dengan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, kinerja karyawan merupakan komponen penting dari organisasi pelayanan publik, khususnya yang berada di sektor kesehatan. Sebagai lembaga medis perawatan primer, pusat kesehatan masyarakat memiliki tanggung jawab untuk merawat pasien dengan cepat sambil mempertahankan standar akurasi dan kualitas yang tinggi. Namun demikian, implementasi ini tetap menghadirkan sejumlah tantangan bagi para pekerja yang dapat mengurangi efisiensi mereka.

Ketika mencoba meningkatkan produktivitas di tempat kerja, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan. Untuk memastikan bahwa orang-orang mampu berkinerja maksimal, kepemimpinan sangat penting dalam menetapkan tujuan, menginspirasi mereka, dan menciptakan suasana kerja yang positif. Lingkungan kerja yang ideal dapat dicapai dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, yang dapat membimbing, menginspirasi, dan membantu orang-orang. Selain itu, koordinasi dan transmisi informasi organisasi sangat terbantu oleh komunikasi yang efektif. Ketika pemimpin dan pekerja mampu berkomunikasi secara efektif, hal itu meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh kedua belah pihak. Kondisi kerja adalah aspek lain yang memengaruhi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Karyawan lebih cenderung memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka ketika mereka didukung dengan baik oleh tempat kerja yang menyenangkan, sumber daya yang cukup, dan rekan kerja yang suportif.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pekerja telah menjadi subjek banyak penelitian. Hartadi (2023) Penelitian menemukan bahwa kinerja pekerja di instalasi farmasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja mereka, bukan oleh gaya kepemimpinan mereka. Berbeda dengan penelitian Ridwan et al., (2023) Hal ini menunjukkan bahwa “gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik.” Penelitian Setyawati et al., (2023) Hal ini semakin menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi sama-sama berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Putri (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Hasil dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan temuan terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang membahas gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama pada instansi pelayanan kesehatan terutama puskesmas masih terbatas.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan masih adanya research gap terkait pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang telah mengalami perubahan kondisi fisik dan tata ruang kerja masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan. Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada fokus analisis yang tidak hanya menempatkan “gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja” sebagai variabel umum, tetapi juga mengkaji secara lebih kontekstual dalam kondisi fasilitas pelayanan kesehatan pasca renovasi, khususnya pada aspek penyesuaian lingkungan kerja fisik dan alur kerja pegawai yang berubah akibat penataan ulang ruang pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam melihat pengaruh lingkungan kerja yang telah mengalami perubahan struktural terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Sumobito.

Puskesmas Sumobito merupakan salah satu pusat layanan kesehatan masyarakat di Kabupaten Jombang yang telah mengalami renovasi total pada bangunan dan sarana pelayanan pada tahun 2020–2021. Pembaruan infrastruktur bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kendala pada aspek fasilitas dan administrasi pelayanan. Jumlah ruang pemeriksaan yang tersedia belum mencukupi kebutuhan pelayanan sehingga akses perpindahan pegawai masih bercampur dengan jalur antrian pasien. Kondisi tersebut menghambat kelancaran serta menurunkan efisiensi pelayanan.

Jelas dari permasalahan-permasalahan ini bahwa tempat kerja fisik masih merupakan komponen penting dalam memfasilitasi kinerja tanggung jawab pekerjaan secara efisien. Selain memengaruhi masalah teknis, keterbatasan ruang dan alur layanan yang tidak dapat diprediksi memerlukan peningkatan komunikasi dan koordinasi staf untuk penyampaian layanan yang sukses. Di sisi lain, gaya kepemimpinan berperan dalam mengatur pembagian tugas, mengoordinasikan alur kerja, serta memastikan komunikasi berjalan secara efektif di tengah keterbatasan fasilitas. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kekhawatiran tersebut dengan menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja di Puskesmas Sumobito Jombang memengaruhi kinerja karyawan. Puskesmas tersebut berharap dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat dengan menggunakan materi penilaian yang disediakan oleh penelitian ini untuk menentukan variabel apa yang memengaruhi kinerja staf.

2. KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja seorang pekerja adalah produk akhir dari upaya mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan persyaratan perusahaan. Seluruh upaya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan merupakan apa yang membentuk kinerja karyawan, menurut Sulistyani et al., (2023) Kinerja organisasi didefinisikan oleh Rusdin & Kurniawan (2022) Seberapa besar kebijakan, program, atau tindakan tertentu telah membantu organisasi mendekati realisasi misi dan visi yang telah dinyatakan. Untuk

menentukan seberapa baik karyawan berkontribusi terhadap tujuan organisasi, kinerja adalah metrik kunci yang perlu diperhatikan. Kepuasan masyarakat terhadap layanan kesehatan sangat berkorelasi dengan efisiensi dan efektivitas staf organisasi kesehatan. Untuk memberikan layanan terbaik, karyawan harus tepat, cepat, dan responsif. Hulwani et al. (2022) Kinerja seorang pekerja dapat dievaluasi dengan melihat jumlah dan kualitas hasil kerjanya, ketepatan waktu, tingkat dedikasi terhadap pekerjaannya, dan kemampuannya untuk bekerja sama dengan orang lain. Efektivitas organisasi dipengaruhi secara positif oleh kinerja yang baik, sedangkan proses pelayanan dan kualitas pelayanan publik dipengaruhi secara negatif oleh kinerja yang buruk. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini menurut Sopiah dalam Setiani & Febrian (2023) meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu.

Gaya Kepemimpinan

Untuk mencapai tujuan organisasi, para pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, yaitu pola perilaku yang mereka gunakan untuk menginspirasi, membimbing, dan mengkoordinasikan bawahan mereka. Gaya kepemimpinan, menurut Mizwar & Mulyanti (2023) adalah pendekatan untuk membujuk dan menginspirasi pengikut agar ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi. Goleman (2017) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara pemimpin membangun hubungan kerja, memberikan arahan, serta memengaruhi perilaku bawahan dalam lingkungan organisasi.

Gaya pengambilan keputusan pemimpin berdampak pada kinerja karyawan karena pemimpin bertanggung jawab untuk merencanakan, memberi informasi, membuat, dan mengevaluasi pilihan organisasi (Worumi et al., 2024). Menetapkan nada yang tepat sebagai seorang pemimpin dapat memberikan dampak luar biasa pada moral, produktivitas, dan efisiensi di tempat kerja. Di sisi lain, moral yang buruk, tujuan yang tidak jelas, dan bahkan konflik dapat terjadi akibat pendekatan pemimpin yang tidak memadai. Oleh sebab itu, pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, tetapi juga mampu membangun komunikasi yang baik dan memahami kondisi pegawai. Handoko dalam Sembiring & Sitanggang (2022) menyatakan bahwa kemampuan untuk mengambil keputusan, menginspirasi orang lain, berkomunikasi secara efektif, mengelola bawahan, dan memikul tanggung jawab adalah semua tanda dari gaya kepemimpinan yang kuat.

Komunikasi

Ketika dua orang atau lebih terlibat dalam tindakan berkomunikasi satu sama lain, tujuannya adalah untuk membangun pemahaman bersama. Menurut Robbins et al. (2017) komunikasi merupakan alat penting untuk berbagi informasi dan membentuk tindakan karyawan di tempat kerja. Melalui komunikasi yang efektif, proses koordinasi kerja dapat berjalan dengan lebih baik sehingga mampu meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Menjaga efisiensi operasional di tempat kerja bergantung pada jalur komunikasi yang terbuka antara rekan kerja dan antara mereka dengan manajemen puncak. Hubungan kerja dapat ditingkatkan melalui komunikasi terbuka, yang juga meningkatkan kepercayaan antar rekan kerja dan membuat kerja tim lebih efektif. Di sisi lain, ketika orang gagal berkomunikasi secara efektif, hal itu dapat mengakibatkan penurunan produktivitas di tempat kerja, perselisihan, dan kesalahpahaman. Indikator komunikasi menurut Wardhani dalam Yulianti & Mukhlis (2023) meliputi kepercayaan antarpegawai, hubungan kerja yang baik, kepuasan hubungan kerja, keterbukaan terhadap perbedaan pendapat, serta hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan.

Lingkungan Kerja

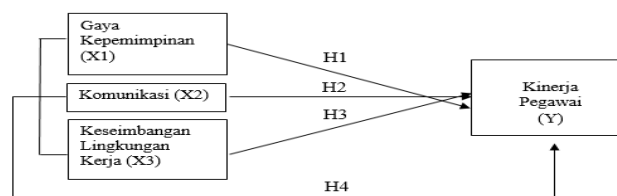
Segala sesuatu, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi cara mereka menjalankan pekerjaan mereka secara kolektif

dikenal sebagai lingkungan kerja. Siagian et al. (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu komponen penting dalam aktivitas kerja yang mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Semangat kerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat berkat lingkungan kerja yang dirancang dengan baik dan menyenangkan. Dalam lingkungan kerja, berbagai departemen dan layanan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan visi bisnis yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2018).

Menurut Siagian (2023) Terdapat dua bagian dalam setiap lingkungan kerja, yaitu fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan hubungan kerja antar pekerja dan antara atasan dan bawahan di dalam bisnis, sedangkan lingkungan kerja fisik mencakup berbagai faktor fisik yang meningkatkan kinerja pekerjaan. Suasana yang kondusif untuk bekerja dan kinerja produktif dapat tercipta ketika pekerja dan manajemen memiliki hubungan kerja yang baik. Meningkatkan produktivitas staf dan menumbuhkan kolaborasi yang harmonis adalah dua hasil dari lingkungan kerja yang hebat. Di sisi lain, jika karyawan tidak didukung dalam pekerjaan mereka, mereka mungkin merasa tidak nyaman dan berkinerja lebih buruk. Pada penelitian ini, indikator lingkungan kerja berdasarkan Mangkunegara dalam Setiani & Febrian (2023) yang meliputi kebersihan, penerangan, kebisingan, suhu, tata ruang, serta hubungan dengan rekan kerja maupun pimpinan.

3. METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian kuantitatif ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja staf di Puskesmas Sumobito, termasuk gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk menguji isu-isu sosial dengan menguji hipotesis tertentu melalui penggunaan data numerik dan analisis statistik. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antarvariabel penelitian secara objektif dan terukur. Secara sederhana hubungan antara variabel ini tersaji dalam gambar dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Sumobito yang berjumlah 74 pegawai, mencakup pegawai medis yaitu sebanyak 66 pegawai “dokter umum, dokter gigi, bidan, perawat, perawat gigi, apoteker, asisten apoteker, nutrisionis, analisis kesehatan, kesehatan masyarakat, rekam medik” dan pegawai non-medis sebanyak 8 pegawai (administrasi, akuntan, sopir, petugas kebersihan).

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2} = \frac{74}{1 + 74(0,05)^2} = \frac{74}{1 + 74(0,0025)} = \frac{74}{1 + 0,185} = 62,44$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 62 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Purposive sampling digunakan

karena tidak semua anggota populasi dijadikan responden, tetapi dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Sumobito yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Kriteria ini ditetapkan karena pegawai dengan masa kerja tersebut dianggap telah memahami sistem kerja, alur pelayanan, serta kondisi lingkungan kerja di Puskesmas Sumobito secara lebih komprehensif sehingga mampu memberikan jawaban yang lebih akurat dan relevan terhadap variabel penelitian.

Sebanyak 62 pekerja yang memenuhi syarat dimasukkan dalam ukuran sampel penelitian ini, yang ditentukan berdasarkan temuan seleksi populasi. Menurut perkiraan Slovin, penelitian ini dapat dilakukan dengan minimal 62 responden jika mereka memenuhi persyaratan penelitian. Distribusi kuesioner yang disusun menggunakan indikator untuk setiap variabel penelitian merupakan pendekatan pengumpulan data yang digunakan. Skala Likert, dengan “1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju,” digunakan sebagai alat penilaian. Dengan menggunakan regresi linier berganda, kami meneliti bagaimana gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan setelah kami mengumpulkan data yang dibutuhkan. Hipotesis diuji menggunakan koefisien determinasi R^2 , uji t (parsial), dan uji F (simultan).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Sa'adah (2023) menjelaskan bahwa validitas adalah kondisi yang menunjukkan sejauh mana tingkat instrumen bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1 – X1.15	0,591 – 0,891	0,361	Valid
Komunikasi (X2)	X2.1 – X2.15	0,675 – 0,929	0,361	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1 – X3.11	0,400 – 0,891	0,361	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	X1.1 – X1.12	0,595 – 0,873	0,361	Valid

Sumber : Data SPSS (2026)

Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel berikut: “gaya kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), lingkungan kerja (X3), dan kinerja karyawan (Y) sebanyak 45 item valid.” Nilai r yang dihitung untuk setiap item lebih tinggi daripada nilai r tabel (0,361) pada tingkat signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu, semua indikator sesuai untuk digunakan pada langkah analisis selanjutnya karena dapat mencerminkan variabel penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Cronbach Alpha. Menurut Sa'adah (2021), reliabilitas dapat diinterpretasikan sebagai korelasi dari skala yang diamati (Observ Scale) dengan semua kemungkinan mengukur hal yang sama dengan menggunakan pertanyaan yang serupa pula.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Nilai Batas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,772	0,60	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,770	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,777	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,774	0,60	Reliabel

Sumber : Data SPSS (2026)

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,772, komunikasi (X2) sebesar 0,770, lingkungan kerja (X3) sebesar 0,777, dan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,774. Semua instrumen penelitian dianggap andal dan sesuai untuk pengumpulan data karena setiap variabel memiliki nilai Alpha Cronbach lebih besar dari 0,60.

Hasil Uji Hipotesis

Gambaran yang lebih terorganisir dan menyeluruh tentang interaksi antar variabel penelitian diberikan dengan menggabungkan hasil uji regresi linier berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi (R^2) ke dalam satu tabel ringkasan.

Tabel 3. Ringkasan Uji Hipotesis

Variabel	Beta	t hitung/F hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,189	0,1620	0,111	Tidak Signifikan
Komunikasi (X2)	0,436	3,985	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja (X3)	0,329	3,300	0,002	Signifikan
Uji F (Simultan)	-	59,566	0,000	Signifikan
Koefisien Determinasi (R^2)	0,755	-	-	75,5%

Sumber : Data SPSS (2026)

Tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan ($p > 0,05$), menurut temuan uji parsial Tabel 3. Selain itu, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh variabel komunikasi (X2) dan lingkungan kerja (X3), dengan nilai signifikansi masing-masing 0,000 dan 0,002 ($< 0,05$). Di antara faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas di Puskesmas Sumobito, variabel komunikasi menonjol dengan nilai koefisien beta tertinggi sebesar 0,436. Pengaruh positif dan signifikan secara statistik lebih lanjut terhadap produktivitas pekerja adalah nilai beta variabel tempat kerja sebesar 0,329.

Nilai F sebesar 59,566 dihitung dalam uji simultan, dan tingkat signifikansi adalah 0,000 ($< 0,05$). Jelas dari temuan ini bahwa kombinasi gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja menyumbang 75,5% dari varians kinerja karyawan, menurut koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,755. Tambahan 24,5% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk dalam analisis.

Temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa komunikasi berkontribusi lebih besar terhadap kinerja pegawai Puskesmas Sumobito dibandingkan dengan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Sementara itu, nilai konstanta sebesar 6,954 yang dapat diartikan apabila variabel gaya kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan lingkungan kerja (X3) sama dengan nol maka variabel kinerja pegawai (Y) nilainya sebesar.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai t hitung (1,620) $<$ t tabel (2,000) dengan nilai Sig. (0,111) $>$ 0,05. Artinya, variabel “Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.” Berdasarkan hasil temuan ini, pegawai Puskesmas melaksanakan tugas sesuai prosedur, target, dan

mekanisme kerja yang berlaku, sehingga variasi gaya kepemimpinan pimpinan tidak memengaruhi kinerja secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sehari-hari ditentukan oleh disiplin, tanggung jawab, dan komitmen pegawai terhadap pelayanan. Karena adanya standardisasi prosedur (SOP) di tempat kerja, gaya kepemimpinan tidak memainkan peran signifikan dalam penelitian ini dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, variasi gaya kepemimpinan bukanlah komponen utama dalam pencapaian kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah satu-satunya penentu kinerja. Ketika karyawan mematuhi norma dan proses yang telah ditentukan, penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak pada hasil kinerja.

Teori Pengganti Kepemimpinan (Kerr & Jermier, 1978) memberikan penjelasan untuk pengamatan ini dengan mengusulkan bahwa karakteristik seperti prosedur operasi standar (SOP) yang kuat, tenaga kerja profesional, dan rutinitas kerja yang teratur dapat membuat fungsi kepemimpinan kurang menonjol atau bahkan menghilang sama sekali. Di Puskesmas Sumobito, faktor-faktor ini memastikan bahwa para pekerja mempertahankan kinerja terbaik mereka meskipun perbedaan gaya kepemimpinan tidak memiliki efek yang nyata pada output. Sejalan dengan temuan lain, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan di Instalasi Farmasi (Hartadi, 2023) menurut penelitian. Karena nilai T yang dihitung lebih kecil dari nilai T tabel dan tingkat signifikansi lebih dari 0,05, variabel tersebut dianggap tidak memiliki pengaruh parsial, berdasarkan penelitian sebelumnya.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Dampak Percakapan terhadap Efisiensi Pekerja di Puskesmas Sumobito. Nilai t terhitung sebesar $3,985 > t \text{ tabel } 2,000$ dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ ditunjukkan oleh hasil uji yang tidak lengkap untuk variabel Komunikasi. Kinerja Karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh variabel Komunikasi. Alur informasi yang lebih jelas dan penyelesaian pekerjaan yang lebih mudah dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pekerja serta antar karyawan itu sendiri, menurut kesimpulan penelitian ini. Kinerja karyawan sehari-hari sangat bergantung pada kualitas komunikasi. Dalam lingkungan layanan kesehatan yang serba cepat di mana ketelitian dan ketepatan waktu sangat penting, komunikasi yang baik sangat penting untuk koordinasi tugas yang efisien. Setiap karyawan dapat melaksanakan aktivitas mereka sesuai dengan proses dan tujuan yang ditetapkan, meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan, dengan pendekatan yang lebih terencana dan metodis terhadap pelaksanaan tugas yang dimungkinkan oleh alur komunikasi yang lancar. Akan ada lebih sedikit ruang untuk kesalahan dan lebih banyak waktu untuk mengoordinasikan upaya ketika orang dapat mengekspresikan diri mereka dengan jelas dan ringkas. Temuan penelitian ini menguatkan temuan Setyawati et al., (2023) yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif berdampak signifikan terhadap produktivitas pekerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sumobito. Nilai t estimasi (3,300) untuk variabel Lingkungan Kerja lebih besar dari nilai t tabel (2,000) dan nilai signifikansi (0,002) kurang dari 0,05, menurut temuan uji parsial. Hal ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara Kinerja Karyawan dan variabel Lingkungan Kerja. Untuk meningkatkan kualitas dan hasil kerja, penting untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, akomodatif, dan membantu, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian ini. Hal ini akan membantu karyawan berkonsentrasi lebih baik dan merasa lebih didukung. Ketika fasilitas tempat kerja memadai dan moral tinggi, pekerja lebih cenderung mengerahkan upaya ekstra. Akibatnya, temuan menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dapat meningkatkan

kinerja karyawan. Setelah menjalani renovasi, Puskesmas Sumobito berada dalam kondisi fisik yang lebih baik dari sebelumnya, yang merupakan komponen kunci dalam memastikan operasi pelayanan yang efisien. Penelitian sebelumnya oleh Putri (2025) mendukung gagasan bahwa lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, yang didukung oleh penelitian ini. Menurut penelitian, faktor fisik dan non-fisik di tempat kerja dapat berdampak pada motivasi, tingkat stres, dan kemampuan karyawan untuk berkinerja maksimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa nilai F yang dihitung (59,566) lebih besar dari nilai F tabel (5%, 3, 58 = 2,76), dan nilai signifikansi (0,000) kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa variabel dependen secara signifikan dipengaruhi oleh faktor-faktor independen secara bersamaan. Hasil menunjukkan bahwa ketiga faktor ini berinteraksi satu sama lain untuk memengaruhi kinerja karyawan, yang tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor saja. Kepemimpinan yang menginspirasi dan membimbing pengikut, komunikasi yang langsung ke intinya, dan tempat kerja yang menyenangkan yang memungkinkan pekerja untuk bersantai dan berkonsentrasi pada pekerjaan mereka adalah semua komponen kepemimpinan yang efektif. Ketika faktor-faktor ini berinteraksi secara seimbang, hal itu dapat menyebabkan lingkungan di mana pekerja sangat termotivasi untuk mematuhi proses, tujuan, dan sistem yang telah ditentukan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Kesimpulan Gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak besar pada kinerja karyawan, tetapi tetap merupakan komponen penting dari struktur organisasi yang, bersama dengan komunikasi dan lingkungan kerja, menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi kinerja. Sederhananya, kinerja karyawan tidak ditentukan oleh satu elemen tunggal secara terpisah, melainkan oleh integrasi beberapa variabel organisasi yang saling melengkapi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Jhon dkk. (2024), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal semuanya berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Elemen-elemen yang memengaruhi kinerja karyawan dapat lebih dipahami ketika gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja dipertimbangkan bersama. Selain itu, dengan nilai R^2 sebesar 0,755, ketiga faktor ini menjelaskan 75,5% varians dalam kinerja karyawan. Kinerja karyawan di Sumobito Community Health Center sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Alih-alih dijelaskan hanya oleh satu atau dua faktor, kinerja karyawan membutuhkan kombinasi kondisi kerja yang mendukung, pola komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang dapat membimbing dan menginspirasi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji F, yang menunjukkan pengaruh signifikan dari ketiga variabel tersebut secara gabungan. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang konsisten dan berkelanjutan, bisnis harus fokus pada ketiga faktor ini sekaligus.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian MSDM, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi pelayanan kesehatan. Temuan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak selalu bersifat universal pada setiap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Substitutes for Leadership Theory yang dikemukakan oleh Kerr & Jermier (1978) yang menyatakan bahwa keberadaan prosedur kerja yang jelas, tingkat profesionalisme pegawai yang tinggi, serta rutinitas kerja yang terstandarisasi dapat menggantikan fungsi kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja. Dalam konteks Puskesmas Sumobito, pegawai

melaksanakan tugas berdasarkan SOP dan standar pelayanan yang telah ditetapkan, sehingga kinerja lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dibandingkan oleh gaya kepemimpinan secara langsung. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karakteristik seperti budaya tempat kerja dan komunikasi memiliki dampak yang lebih besar pada produktivitas karyawan karena kedekatannya dengan operasional sehari-hari. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi pada pengetahuan yang ada tentang MSDM di bidang kesehatan, dan lebih spesifik lagi, SDM di lingkungan perawatan kesehatan primer yang didefinisikan oleh tenaga kerja yang terorganisir, profesional, dan berbasis prosedur.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa langkah yang dapat dipertimbangkan oleh Kepala Puskesmas Sumobito dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

1. Komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan sistem komunikasi internal melalui briefing rutin, evaluasi berkala antarunit, serta penyampaian informasi yang lebih terstruktur. Langkah tersebut penting untuk meminimalkan kesalahan komunikasi, mempercepat koordinasi pelayanan, dan memastikan setiap pegawai memperoleh informasi yang sama terkait pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada pasien.
2. Lingkungan kerja yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan fasilitas dan tata ruang kerja. Pihak puskesmas perlu melakukan evaluasi terhadap tata ruang dan alur pelayanan pasca renovasi, khususnya terkait pemisahan jalur mobilitas pegawai dan jalur antrean pasien. Perbaikan tersebut dapat membantu mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas, meningkatkan efisiensi pelayanan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif bagi pegawai.
3. Meskipun gaya kepemimpinan mungkin tidak memiliki pengaruh besar terhadap kinerja staf, para pemimpin tetap sangat penting dalam memastikan bahwa prosedur operasi standar diikuti secara konsisten, mendorong kerja sama antar unit yang berbeda, dan bahwa setiap orang memahami harapan terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, MSDM tidak hanya berkaitan dengan kepemimpinan individu tetapi juga dengan peningkatan struktur organisasi yang memfasilitasi penyampaian layanan kesehatan yang efisien, efektif, dan berkualitas tinggi.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Sumobito, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tetap dapat berjalan sesuai standar operasional prosedur (SOP), target, dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan, sehingga variasi gaya kepemimpinan tidak menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja pegawai. Variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi antara pimpinan dan pegawai maupun antarpegawai berperan penting dalam mendukung kejelasan informasi, kelancaran koordinasi, serta efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan Puskesmas Sumobito. Variabel lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, serta didukung fasilitas yang memadai

dan hubungan kerja yang baik antarpegawai mampu meningkatkan fokus kerja dan mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Secara simultan, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Sumobito. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor organisasi yang saling mendukung, khususnya komunikasi dan lingkungan kerja yang memiliki peran dominan dalam penelitian ini.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan keseimbangan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Sumobito, beberapa saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi Instansi Puskesmas Sumobito

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang baik memiliki pengaruh besar terhadap kinerja staf. Diharapkan bahwa Pusat Kesehatan Masyarakat Sumobito akan terus meningkatkan dan mempertahankan komunikasi ini. Agar karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaan mereka dan mencapai potensi penuh mereka, sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan tempat kerja yang menyenangkan, aman, dan suportif yang memiliki semua fasilitas yang diperlukan dan mendorong hubungan baik antar pekerja. Meskipun gaya kepemimpinan mungkin tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, para pemimpin tetap dapat membantu tim mereka berkinerja terbaik dengan mendorong jalur komunikasi yang terbuka dan membangun suasana kerja yang positif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian menemukan bahwa meskipun komunikasi dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja staf di Pusat Kesehatan Masyarakat Sumobito, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh. Faktor tambahan yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan harus dimasukkan dalam penelitian selanjutnya. Selain itu, demi peningkatan MSDM di bidang kesehatan, diperlukan ukuran sampel yang lebih besar untuk menjamin temuan penelitian yang lebih representatif.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). MSDM: Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi.
- Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results. In *Leadership Perspectives* (Pp. 85–96). Routledge.
- Hartadi, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 14–19. <https://doi.org/10.57151/Jeko.V2i1.156>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). MSDM (Revisi). Bumi Aksara.
- Hulwani, T. Z., Ketaren, O., Sembiring, E., Zulfendri, Z., & Manurung, K. (2022). Hubungan Disiplin Dan Kompensasi Dengan Kinerja Perawat Unit Pelayanan Khusus Di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Langsa. *Prepotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 6(1), 58–67. <https://doi.org/10.31004/Prepotif.V6i1.2599>
- Jhon, R. T., Muhammad, Y. I., & Nashrudin, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sultan Aren Indonesia. *Journal Of Economic, Business And Accounting*, 7(2020), 10456–10467.

- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes For Leadership: Their Meaning And Measurement. *Organizational Behavior And Human Performance* (Pp. 375–403).
- Mizwar, C., & Mulyanti, D. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Amanah*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.57214/Jka.V7i1.268>
- Ridwan, M., Sitanggang, H. M., & Anas, A. (2023). Employee Performance And The Influence Of Leadership Style And Work Environment. *Journal Of Business Management*, 10(02), 649–661. <https://doi.org/10.59422/Rjmss.V2i01.766>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow. Pearson Education Limited. <http://library.lol/main>.
- Rusdin, R. B., & Kurniawan, S. (2022). Kinerja Pegawai Di Pusat Kesehatan Masyarakat Kota (PUSKESMAS) Kota Palu. *Jurnal Administrator*, 4(1), 36–49. <https://doi.org/10.55100/Administrator.V4i1.45>
- Sa'adah, L. (2021). *Metode Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. LPPM Universitas Kh. A. Wahab Hasbullah.
- Sa'adah, L. (2023). *Analisis Kualitatif Dan Kuantitatif*. CV. Mitra Ilmu.
- Salsabilla Anjani Putri. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(4), 116–133. <https://doi.org/10.61132/Maeswara.V3i4.2104>
- Sedarmayanti, H. (2018). *MSDM: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 22, 52–68. <https://doi.org/10.54367/Jmb.V22i1.1729>
- Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Prismaatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 279–292.
- Setyawati, N. W., Agustina, C., & PG, D. S. W. (2023). Employee Performance Impact On Communication And Work Environment. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research*, 2(01), 301–308. <https://doi.org/10.59653/Jbmed.V1i02.53>
- Siagian, P., Nababan, D., Silitonga, E., Sitorus, M. E., & Siagian, M. T. (2024). Hubungan Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individual Dengan Stres Kerja Pada Pegawai Fakultas Kedokteran Universitas HKBP Nommensen Medan Tahun 2023. *Jurnal Ners*, 8(1), 910–914.
- Siagian, S. (2023). *MSDM. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.
- Sulistiyani, D., Kosasih, K., & Syahidin, R. (2023). Dampak Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Kasus Di UPT Puskesmas Babulu). *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 13–31. <https://doi.org/10.32897/Jiim.2023.2.1.2626>
- Worumi, A. N., Ibrahim, M. B. H., & Pongtiku, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Center Of Economic Student Journal*, 7(3), 25–40. <https://doi.org/10.59059/Maslahah.V1i3.243>
- Yuliarti, & Mukhlis. (2023). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Bima. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 118–126. <https://doi.org/10.54066/Jurma.V1i3.603>