

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI PUSKESMAS RAWAT INAP  
PAGELARAN KABUPATEN CIANJUR  
Oleh : ARIP SOPIAN NPM: 248010023**

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mengikuti Sidang  
Tesis dalam Rangka Meraih Gelar Magister Pada  
Program Magister Administrasi dan Kebijakan Publik**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas rawat inap Pagelaran Kabupaten Cianjur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas rawat inap Pagelaran Kabupaten Cianjur yang berjumlah 50 orang, ukuran sampel yang digunakan sebanyak ukuran populasinya, dan teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan alat bantu SEM SmartPLS 4.0. Berdasarkan analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai termasuk kategori baik. Kesimpulan dari penelitian: (1) Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain; (2) Ada pengaruh motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Rawat Inap Puskesmas Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain; dan (3) Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

**BAB I**

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumberdaya organisasi lainnya menjadi bekerja (Simamora, 2016).

Hasil tersebut kemudian akan digunakan untuk pemetaan talenta ASN ke dalam 9 *box matrix* dengan sumbu kinerja dan potensial atau kompetensi. Sehingga terlihat bagaimana seorang PNS dalam bekerja dan pemanfaatan kompetensi dirinya. Hasil dari 9 *box matrix* tersebut juga akan direkam dalam Manajemen Talenta Nasional, sehingga didapatkan data-data ASN dengan talenta terbaik yang dimungkinkan untuk mengisi jabatan-jabatan dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai.

Berikut rekapitulasi hasil penilaian kinerja pegawai sebanyak 52 orang pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur berdasarkan penilaian tugas pokok dan tambahan, etika perilaku, dan kompetensi ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai  
Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur  
Tahun 2023**

No.	Kategori Hasil Penilaian	Jumlah Pegawai
1	Baik	3
2	Sangat Baik	39
3	Luar Biasa	10
Total Pegawai		52

Sumber: Laporan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan, bahwa perolehan nilai kinerja individu pegawai terbanyak adalah "Sangat Baik", artinya secara analisis statistik deskriptif dapat disimpulkan berdasarkan penilaian modus, bahwa kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur adalah "Sangat Baik".

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Kasmir (2018:102), bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rencana kerja, kepribadian, motivasi kerja, komunikasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Sekalipun berdasarkan hasil kinerja pegawai menunjukkan hasil "sangat baik", namun demikian dari hasil penilaian Kepala Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur masih perlu adanya peningkatan faktor-faktor kinerja yang disinyalir perlu adanya peningkatan, yaitu penerapan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan situasional merupakan faktor pertama yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2018:13) mengatakan bahwa, pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang

tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang diperlukan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku atau strategi yang disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu terikat pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Alimuddin & Nugraha, 2020). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan situasional tentu tak lepas dari hasil yang dicapai baik itu kinerja dari pemimpin tersebut maupun kinerja pegawainya. Oleh karenanya, gaya kepemimpinan situasional akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan oleh beberapa hasil penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Nabillah (2021), Hamzah dkk. (2023), Irpan, Adriansyah, dan Sanjaya (2022), Saputra dan Subroto (2023), Akbar dkk. (2023), dan Rezeki dkk. (2025), menunjukkan, bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Masalah motivasi kerja bukanlah masalah yang mudah, baik dalam memahaminya maupun bagaimana menerapkannya. Tidak mudah karena berbagai alasan dan pertimbangan yang mesti dijadikan acuan. Akan tetapi dengan motivasi kerja yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena diyakininya bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan untuk dan sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula (Siagian, 2018). Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain: kualitas dan kuantitas, output, sikap kooperatif, Jangka panjang waktu dan kehadiran ditempat kerja (Mathis & Jackson, 2020:65).

Individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan menjadi empat

ciri, yakni individu senang bekerja dan menyukai tantangan, bertanggung jawab, inovatif dan merasa puas bila melakukan pekerjaannya dilakukan sendiri (Mc. Clelland dalam Mangkunegara, 2020:28). Keempat ciri tersebut mempengaruhi kinerja individu yang ada.

Hal tersebut ditunjukkan oleh beberapa hasil penelitian diantaranya oleh Ulamdari, Hinggo, dan Zaki (2023), Belinda dan Septiani (2024), Majidah, Kamawati, dan Rachmawati (2020), Sitorus (2025) dan Maghfira, Syardiansah, dan Maula (2025) menunjukkan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi sebagaimana dikemukakan di atas, diperlukan adanya suatu kajian berupa penelitian, yaitu dengan judul:

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur".

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI**

### **1.1.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang penulis laksanakan.

Menurut Randi (2018:15) penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini.

Pada penelitian ini, diantaranya ada 6 penelitian empiris yang dijadikan acuan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ulandari, Hinggo, dan Zaki (2023), Sitorus (2025), Majidah, Karnawati, dan Rachmawati (2022), Akbar dkk. (2023), Rosalinda dan Brahmasari (2025), dan Maghfira, Syardiansah, dan Maula (2025) Keenam penelitian empiris tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Dari Tabel 2.1 di atas, menunjukkan bahwa dari beberapa penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas menunjukkan penggunaan objek penelitian yang berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneliti yang lain, yakni ada yang menggunakan Puskesmas, Perusahaan, Sekolah, ada juga Instansi Pemerintah. Selanjutnya tentang penggunaan variabel, para peneliti ada yang menggunakan dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat, dan ada juga yang menggunakan tiga jenis

variabel, yaitu variabel bebas, variabel moderating, dan variabel terikat. Lebih lanjut mengenai teknik analisis, ada yang menggunakan analisis regresi linear berganda, juga ada yang menggunakan analisis jalur melalui SEM-PLS.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang, objek yang digunakan adalah Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur. Kemudian mengenai variabel, peneliti menggunakan dua variabel bebas yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja, kemudian untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai. Selanjutnya, mengenai teknik analisis yang digunakan, peneliti menggunakan teknik analisis jalur. Dengan demikian, atas perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak ada unsur plagiasi.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur.

#### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Peneliti hanya melakukan perlakuan dalam pengumpulan datanya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya. Adapun pengumpulan data yang dilakukan peneliti hanya menyebarkan kuesioner saja.

#### Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Situasional. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

#### Populasi Penelitian

populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur, yang berjumlah 50 orang.

#### Sampel Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak ukuran populasinya yaitu sebanyak 50 orang pegawai.

#### Teknik Analisis Data

##### 1. Analisis statistik deskriptif

Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kinerja Pegawai (Y).

##### 2. Analisis statistik inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dengan melalui teknik analisis jalur (Path Analysis).

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran, Jl. Naringgul No. 04 Kecamatan Naringgul, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat 43274.

#### Jadwal Penelitian

Penelitian ini membutuhkan waktu selama 4 (empat) bulan, yaitu dari bulan Oktober 2025 sampai Januari 2026.

### BAB IV

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Responden

Jumlah responden yang berstatus Non PNS lebih banyak dari PNS. Banyaknya responden yang berstatus Non PNS 41 orang (82%), kemudian banyaknya responden yang berstatus PNS 9 orang (18%). Karakteristik responden dari status kepegawaian mayoritas berstatus Non PNS. Namun demikian, karakteristik tersebut cenderung tidak memberikan pengaruh terhadap akurasi penilaian responden atas kuesioner penelitian.

##### Hasil Analisis Deskriptif

###### 1. Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Gaya Kepemimpinan Situasional dipersepsikan baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 3,25 dengan nilai TCR sebesar 64,98% yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Dari 13 indikator yang dipersepsikan paling besar oleh indikator X1.08 (Pendengar yang aktif) dengan skor rata-rata 3,34 dan TCR sebesar 66,80% yang termasuk kategori tinggi/baik. Adapun indikator yang dipersepsikan paling kecil oleh indikator X1.11 (Membangun rasa percaya diri) dengan skor rata-rata yaitu 3,16 dan TCR sebesar 63,20%, termasuk kategori baik.

###### 2. Motivasi Kerja (X2)

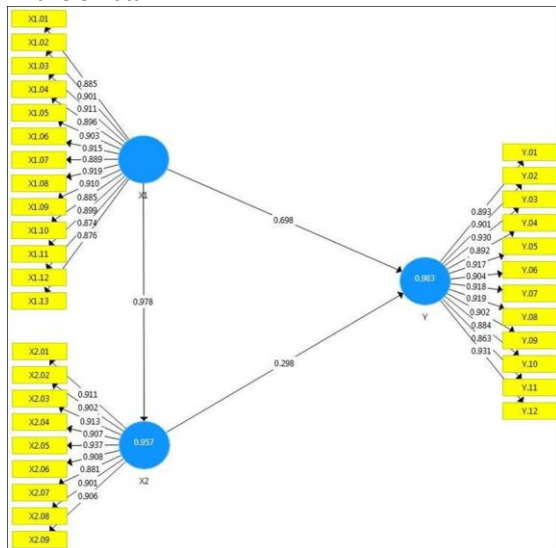
Motivasi Kerja dipersepsikan baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 3,30 dengan nilai TCR sebesar 66,09% yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Dari 9 indikator yang dipersepsikan paling besar oleh indikator X2.06 (Keinginan bekerja lebih baik dari orang lain) dengan skor rata-rata 3,40 dan TCR sebesar 68,00% yang termasuk kategori tinggi/baik. Adapun indikator yang dipersepsikan paling kecil oleh indikator X2.08 (Pemimpin terhadap bawahannya) dengan skor rata-rata yaitu 3,16 dan TCR sebesar 63,20%, termasuk kategori baik.

###### 3. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai dipersepsikan baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 3,29 dengan nilai TCR sebesar 65,87% yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Dari 12 indikator yang dipersepsikan paling besar oleh 2 indikator, yaitu Y.09 (Hubungan baik dengan rekan kerja) dengan skor rata-rata 3,38 dan TCR sebesar 67,60% dan Y.11 (Kemandirian dalam kerja) dengan skor rata-rata 3,38 dan TCR sebesar 67,60% yang termasuk kategori tinggi/baik. Adapun indikator yang dipersepsikan paling kecil oleh indikator Y.02 (Kemampuan Pegawai)

dengan skor rata-rata yaitu 3,20 dan TCR sebesar 64,00%, termasuk kategori baik.

### Analisis Data



Analisis Outer Model dilakukan melalui uji validitas konstruk yang terdiri dari (1) uji validitas konvergen, dan (2) uji diskriminan.

#### Uji Validitas Konvergen

semua nilai *loading factor indicator* dari kelima variabel bernilai diatas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator bisa digunakan untuk mengukur masing-masing variabel.

#### 1. Uji Diskriminan

Hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS, yang dapat dilihat pada Tabel 4.6, menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk (variabel laten) dalam model. Temuan ini mengindikasikan bahwa syarat validitas diskriminan, berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker, telah terpenuhi dalam model ini.

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori hubungan antara kedua variabel tersebut, bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Suradinata (dalam Nabilah, 2021), bahwa "Fungsi gaya kepemimpinan situasional dapat menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai baik secara individual maupun kelompok". Lebih dari pada itu dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia dan kepemimpinan memiliki peran utama. Berdasarkan pada pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai

mempunyai hubungan yang sangat erat, dalam arti bahwa meningkatnya kinerja pegawai ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional. Disamping itu teori tersebut di atas peneliti gunakan karena parameternya sesuai dengan karakteristik masalah yang terjadi di lapangan.

#### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari penelitian menunjukkan juga bahwa semakin baik atau tinggi motivasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai, dan hubungan ini valid secara statistik. Hal tersebut didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan, bahwa kedua variabel tersebut baik motivasi kerja maupun kinerja pegawai termasuk kategori baik.

Berdasarkan teori hubungan antara kedua variabel tersebut, bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan menjadi empat ciri, yakni individu senang bekerja dan menyukai tantangan, bertanggung jawab, inovatif dan merasa puas bila melakukan pekerjaannya dilakukan sendiri (Mc. Clelland dalam Mangkunegara, 2017:28). Keempat ciri tersebut mempengaruhi kinerja individu yang ada.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari penelitian menunjukkan juga bahwa semakin baik atau tepat pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan situasional, maka kinerja pegawai akan meningkat melalui motivasi kerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan, bahwa ketiga variabel tersebut baik gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, maupun kinerja pegawai termasuk kategori baik.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian hubungan antara ketiga variabel tersebut, bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung (Suradinata dalam Nabilah, 2021), Hamzah dkk. (2023), Irpan, Adriansyah, dan Sanjaya (2022), Saputra dan Subroto (2023), Akbar dkk. (2023), dan Rezeki dkk. (2025), maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Dermawan, 2018; Putra, 2020). Pemimpin yang mampu menyesuaikan gayanya dengan tingkat kesiapan karyawan (instruksi, konsultasi, partisipasi, atau delegasi) akan meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

### BAB V

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut:

## 5.1. Kesimpulan

Berikut ini ada empat kesimpulan yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain.
2. Ada pengaruh motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Rawat Inap Puskesmas Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur, dengan besarnya pengaruh 0,983 atau 98,3% dan sisanya 1,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain.

## 5.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka diajukan beberapa saran dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur. Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Disarankan kepada Kepala Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur agar dapat meningkatkan dalam membangun rasa percaya diri dari gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan, karena hal tersebut memiliki skor terendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya, sekalipun berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional termasuk kategori baik. Upaya yang dapat dilakukan untuk membangun rasa percaya diri melalui kepemimpinan situasional dilakukan dengan cara menjadi pemimpin yang adaptif, mengenali kemampuan tim secara akurat, dan mencocokkan gaya kepemimpinan (mengarahkan, melatih, mendukung, atau mendelegasikan) dengan tingkat kesiapan anggota tim. Kepercayaan diri tumbuh ketika pemimpin berhasil membantu tim mencapai tujuan, yang didorong oleh hubungan yang kuat dan komunikasi efektif.
2. Disarankan kepada Kepala Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur agar dapat meningkatkan dalam pemberian motivasi kerja pegawai terhadap bawahannya, karena hal tersebut memiliki skor terendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya, sekalipun berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai termasuk kategori baik. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu diantaranya dengan melibatkan kombinasi pengakuan, lingkungan kerja positif, dan pengembangan karier. Langkah strategis yang dapat dilakukan, yaitu meliputi memberikan apresiasi (reward), menciptakan

komunikasi terbuka, menetapkan tujuan SMART, menyediakan pelatihan, serta memberikan otonomi dan kepercayaan kepada pegawai.

2. Disarankan kepada Manajemen Puskesmas Rawat Inap Pagelaran Kabupaten Cianjur agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai, karena hal tersebut memiliki skor terendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya, sekalipun berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pegawai termasuk kategori baik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, yaitu dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan, rotasi dan pengayaan pekerjaan, memperbaiki manajemen kinerja dan umpan balik, menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas, inovasi, dan komunikasi terbuka antara pimpinan dan pegawai, memberikan penghargaan, promosi, atau insentif kepada pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi, menyusun jenjang karir yang jelas bagi karyawan sehingga mereka termotivasi untuk terus berkembang, mendorong pegawai untuk aktif dalam komunitas profesional, seminar, atau konferensi untuk memperluas wawasan dan membangun jejaring.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Buku:

Afandi, 2023, Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator), Yogyakarta: Nusa Media.  
A.M. Sardiman, 2018, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Depok: Rajawali Pers.  
Ardana, I. K., Mujiati, N. W., dan Utama, I. W., 2021, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.  
Azmy, Ahmad, 2021, Teori dan Dasar Kepemimpinan. Makasar: Mitra Ilmu Banga, W., 2018, Kajian Administrasi Publik Kontemporer. Yogyakarta: Gava Media  
Bangun, Wilson, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga Busro, M., 2018, Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.  
Fattah, H., 2017, Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri. Yogyakarta: Elmatara.  
Frederickson, H. G., 2018, The Public Administration Theory Primer. Westview Press  
Ghozali, Imam. 2021. Desain Penelitian Kuantitatif & Kualitatif Untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya. Semarang: Yogi Pratama.  
Ghozali, Imam, 2021, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Semarang: Universitas Diponegoro.  
Hasibuan, M. 2022. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Bumi.

- Aksara.
- Hasnawati, Sapiri, M., dan Ruslan, M., 2021, *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Makasar: Pusaka Almada.
- Hidayat, M. P. I., dan Banten, Y., 2020, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Banten: YPSIM
- itt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A., 2020, *Organizational Behavior*. 4th ed. Pearson.
- Ibrahim, Amin, 2018, *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*, Bandung: Mandar Maju.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., dan Munawar, A., 2023. *Kepemimpinan Organisasi: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia
- Jusmaliani, M. E., 2023, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Pers.
- Kettunen, P., 2021, *The Role of Classical Theory in Public Administration*. *Public Administration Review*, 81(2), 202-214.
- Kusnendi. 2023. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS*. Universitas Pendidikan Indonesia
- Luthans, F., 2021. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2022, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masram, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munajat, Jajat, 2021, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Pengembangan Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.
- Nadjib, A. dan Khairunnas, 2024, *Teori Administrasi Publik*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Nopralia, S., 2025, *Kebijakan Publik: Teori dan Praktik*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Overeem, P., 2019, *The Politics-Administration Dichotomy: Toward a Constitutional Perspective*. Routledge.
- Pasolong, Harbani, 2018, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Randi, 2018, *Teori Penelitian Terdahulu*. Jakarta: Erlangga
- Ranupandojo dan Suad Husnan, 2019, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE. UGM
- Riduwan (2022). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, dkk., 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2017, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Organizational Behavior. Jakarta: Salemba Empat.
- Saebani, B.A. dan Sutisna, Y., 2021, *Metode Penelitian Pengantar Bandung*: Pustaka Setia
- Salomo, A., 2022, *Kebijakan publik: Perspektif teori dan praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sani, Achmad dan Maharani, V. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Malang: UINMALIKI Press.
- Sedarmayanti, 2019, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger, 2022, *Metode Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P., 2022, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siamora, Henry, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simarmata, H. M., dkk., 2021, *Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P., 2020, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Strauss, A. dan Juliet Corbin. 2022. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2022, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2022, *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2022, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.W., 2022, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukmalana, Soelaiman, 2022, *Metode dan Tehnik Penulisan Karya Ilmiah (Tesis dan Disertasi)*, Jakarta: Universitas Suryadharma.
- Suparman, 2019, *Kepemimpinan Kepala Sekolah & Guru: Sebuah Pengantar Teoritik*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Supriyanto, Achmad Sani & Maharani, Vivin, 2023, *Metedologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press
- Supranto, J., 2021, *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, E., 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Kedua*, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Svara, J. H., 2020, *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Jones & Bartlett Learning.
- Sjafitri, H., Machmud, A., & Herlinawati, E. (2020). *Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 5(1), 57-70. doi.org
- Thoha, M., 2018. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M., 2019, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Utaminingsih, A., 2022, *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kinerja*. Malang: UB Press.

Von Bertalanffy, L., 2022, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Gulf Publishing Company.

Widodo, 2023, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta

Widodo, S. E., 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: Pustaka Pelajar

## 2. Jurnal:

Akbar, R.S. dkk., 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dua Kuda Indonesia Jakarta. *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 12 (2): 2061-2066.

Alimudin, M.I. dan Nugraha, Y.A., 2020, Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah VII Makassar. *YUME: Journal of Management*, Vol.3 (2): 110-123.

Belinda, A.J. dan Septiani, M., 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Karunia Alam Sentosa Abadi (KASA) di Kabupaten Lampung Tengah. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, Vol.7 (6): 5296-5310.

Hamzah, F., dkk., 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis: JAMBURA*, Vol. 6(2): 900-904.

Irpan, I., Adriansyah, M. A., & Sanjaya, A., 2022, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, Vol. 10 (1): 180-190.

Jann, W., & Wegrich, K., 2020, The Behaviorist Approach in Public Administration: Implications for Policy and Management. *Public Administration*, 98(3), 545-559.

Maghfira, N., Syardiansah, dan Maula, Z., 2025, Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai di Puskesmas Langsa Baro. *eCo-Buss: Economics and Business*, Vol. 8 (1): 415-428.

Majidah, Y., Karnawati, T.A., dan Rachmawati, I.K., 2020, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, Vol. 14 (2): 105-112.

Ma'sum, T., 2019, *Persinggungan Kepemimpinan Transformational dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional*. Intizam: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2(2), 110-118

Möller, K., & Halinen, A., 2021, *System Theory and Public Administration: A Framework for Understanding Complex Interactions*. *Administrative Sciences*, 11(2), 1-15.

Nabillah, J.A., 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Yazid Bersaudara Cabang Tanjung Kabupaten Tabalong Tahun 2019. *JAPB*, Vol. 4 (1): 1-13.

O'Leary, R., & Vij, N., 2020, Neo-Classical Perspectives in Public Administration: The Role of Human Behavior in Organizational Success. *Public Administration Review*, 80(1), 12-24.

Rahayu, Indah D., 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT. Badak LNG Bontang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 43 (1): 1-9.

Rezeki, F., et al., 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan di UD Sukinem. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 13(1), 68-73

Rosalinda, S.W., dan Brahmawati, I.A., 2025, Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Kragan II, Kabupaten Rembang. *Musyari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, Vol. 14 (1): 1-15.

Saputra, Hendi K.R. dan Subroto, M., 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIA Kediri. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, Vol. 6 (8): 5683-5686.

Sitorus, Martina B.A., 2025, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Komunikasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Kota Duri Kabupaten Bengkalis, *Jurnal Manajemen Lancang Kuning*, Vol. 3 (3): 209-219

Stojanovic, J., 2020, *Classical Management Theory: Evolution and Trends*.

*International Journal of Management and Economics*, 56(1), 12-24.

Ulandari, M. Hinggo, H.T., dan Zaki, H., 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Staf Sekretariat Pada Dinas Pangan Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Riau, *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, Vol. 3, 837-846.

Wijaya, P.H., Widayati, C.C., dan Rahmayanti, C., 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3): 319-333.

Saputra, H. K. R., & Subroto, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIA Kediri. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5683-5686.

<https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2559>

## 3. Peraturan Perundang-undangan:

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30  
Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri  
Sipil