

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja.

Di dalam bab ini maka akan diuraikan secara konseptual tentang pokok pembahasan yang berhubungan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan, serta akan dijelaskan pula mengenai teori atau konsep yang berkaitan erat dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai puskesmas kutalimbaru.

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Henry Pratt Faiechild (dalam Kartono, 1994) mendefinisikan pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. (Kartono, 1994) mendefinisikan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu

bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin (Hasibuan, 2001).

Prof. Kimball Young (dalam Kartono, 1994) mendefinisikan kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Menurut (Hasibuan, 2001) kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Bass, 2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut (O'Leary, 2001) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan didalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Robbins, 2008 mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan

kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

#### 2.1.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio, 2004 adalah sebagai berikut:

1. Idealized influence (or charismatic influence)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. Inspirational motivation

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu

membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. Individualized consideration

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

#### 2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hasibuan, 2001 beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M).
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan.
6. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana.

7. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Bass (dalam Mutamimah, 2001) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:

1. Charismatic Leadership (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)  
Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.
2. Inspirational Motivation (Motivasi inspiratif)  
Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual)  
Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.
4. Individualized Consideration (Konsiderasi individual)  
Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual. Seperti: kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi

nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001) tersebut didukung oleh pendapat Yulk, 1998 dan O'Leary, 2001 yang menyatakan bahwa Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

#### 2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai didalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutam imah 2001) yang didukung oleh pendapat (Yulk, 1998) dan (O'Leary, 2001) indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Charismatic Leadership (Kepemimpinan Kharismatik):
  - a. Karisma yang kuat dan daya tarik personal yang menginspirasi.
  - b. Kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi individu melalui keberanian, keyakinan, dan ketegasan.
  - c. Menunjukkan integritas yang tinggi dan konsistensi antara kata dan tindakan.
  - d. Mampu mengartikulasikan visi yang menarik dan memotivasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapainya.
  - e. Memiliki daya tarik personal yang membuat orang lain merasa termotivasi dan terinspirasi.
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif):
  - a. Mampu memberikan visi yang jelas dan menginspirasi orang lain untuk mencapainya.
  - b. Memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat dan optimisme dalam tim atau organisasi.
  - c. Menyampaikan cerita dan contoh yang mengilhami dan memotivasi orang lain.
  - d. Menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat dan optimisme.

- e. Memberikan pujian dan pengakuan yang tulus untuk pencapaian individu dan kelompok.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual):
- a. Mendorong kreativitas dan inovasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menantang.
  - b. Mengembangkan lingkungan di mana gagasan baru diterima dan dihargai.
  - c. Mengajukan pertanyaan yang menantang status quo dan mendorong eksperimen.
  - d. Memberikan akses ke sumber daya dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.
  - e. Membangun lingkungan yang mendukung pengembangan ide-ide baru dan inovasi.
4. Individualized Consideration (Konsiderasi Individual):
- a. Memperhatikan kebutuhan dan keinginan individu dalam tim atau organisasi.
  - b. Memberikan dukungan personal dan bimbingan untuk perkembangan karir dan pertumbuhan individu.
  - c. Menjadi pendengar yang empatik dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
  - d. Mengakomodasi gaya belajar dan preferensi kerja yang berbeda-beda.
  - e. Menciptakan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir yang sesuai dengan minat dan kemampuan individu.

#### 2.1.2 Budaya Organisasi

Menurut Davis (dalam Lako, 2004) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan Mangkunegara, 2005 yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang

dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Selanjutnya Robbins (dalam Tampubolon, 2004) berpendapat budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya.

Sedangkan menurut Scein (dalam Stoner, 1995) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Pendapat Scein diatas diperkuat oleh Druiker (dalam Tika, 2006) yang menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melakukan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi. Semakin banyak pegawai dari sebuah organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkatannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka akan menjadikan sebuah budaya menjadi kuat.

Dari definisi yang dikemukakan oleh para tokoh diatas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi yaitu, pertama, asumsi dasar yaitu berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

Kedua, keyakinan yang dianut ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha. Ketiga, pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

Keempat, pedoman mengatasi masalah. Dalam organisasi ada dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Kemudian yang kelima, berbagi nilai (sharing of value). Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang paling baik dan berharga bagi seseorang.

Keenam, Pewaris (learning process). Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut. Dan yang ketujuh, penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

Menurut Rivai, 2004 budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- (a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- (b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- (d) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- (e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

### **2.1.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans (dalam Lako, 2004), mengidentifikasi 6 karakteristik penting didalam budaya organisasi yaitu;

1. Observed behavior regulation, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain baik itu interaksi antar anggota organisasi maupun interaksi antara anggota organisasi dengan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. Norma, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang tidak boleh dilakukan.
3. Dominant value, yaitu ada sejumlah nilai-nilai utama yang organisasi anjurkan dan harapan kepada anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
4. Philosophy, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para pegawai dan masyarakat sebagai pelanggan diperlakukan.
5. Rules, yaitu ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dalam organisasi. Para pegawai baru harus mempelajari “ikatan” atau rules yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sepenuhnya sebagai anggota baru dalam organisasi.
6. Organizational climate, yaitu ada sesuatu perasaan yang dibawa oleh individu, cara anggota memperlakukan dirinya menghadapi masyarakat dan pihak luar lainnya.

### **2.1.1.2 Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya organisasi: kolaborasi (klan), menciptakan (adhokrasi), bersaing (pasar) dan kontrol (hierarki) (Quinn dan Cameron, 1999 dalam Maria, 2016):

1. Budaya yang berorientasi kolaborasi (klan): budaya yang mirip dengan keluarga, dengan berfokus pada pendampingan dan pengasuhan.

2. Budaya berorientasi menciptakan (adhokrasi): budaya yang dinamis dan memiliki ciri kewirausahaan, dengan berfokus pada pengambilan risiko dan inovasi.
3. Budaya berorientasi bersaing (pasar): budaya yang berorientasi pada hasil, dengan berfokus pada kompetisi dan prestasi.
4. Budaya berorientasi kontrol (hierarki): budaya yang memiliki hierarki terstruktur dan dikendalikan, dengan fokus pada efisiensi dan stabilitas.

Selain jenis budaya dari Cameroon, terdapat juga menurut model Handy, ada 4 jenis budaya yang diikuti oleh organisasi (Handy, 1985 dalam Maria, 2016):

1. Kekuatan

Ada beberapa organisasi yang memberikan kekuasaan tetap bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam organisasi, terutama karyawan yang mendapat hak istimewa di tempat kerja. Karyawan dianggap yang paling penting di tempat kerja dan merupakan pengambil keputusan utama.

2. Budaya Tugas

Organisasi menjadi tempat dalam tim yang dibentuk untuk mencapai target atau menyelesaikan masalah selaras dengan budaya tugas yang telah ditentukan. Dalam organisasi semacam itu, individu dengan minat dan spesialisasi yang sama berkumpul untuk membentuk sebuah tim. Umumnya terdapat 4 hingga 5 anggota di setiap tim.

3. Budaya Pribadi

Ada organisasi tertentu di mana karyawan merasa pimpinan lebih penting daripada organisasi. Organisasi semacam itu mengikuti budaya yang dikenal sebagai budaya orang. Dalam budaya ini, individu lebih percaya tentang diri sendiri daripada organisasi.

4. Budaya peran

Budaya peran adalah budaya di mana setiap karyawan memiliki peran dan tanggung jawab sesuai dengan spesialisasi, kualifikasi pendidikan, dan minatnya untuk mengeluarkan yang terbaik dari dirinya.

### 2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert, 2003 ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal, 2003 faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh (Panuju, 2002) menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
  - a. Waktu
  - b. Efisiensi
  - c. Diri
  - d. Tindakan dan
  - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang:
  - a. Karyawan
  - b. Pelanggan
  - c. Produksi
  - d. Manajemen
  - e. Masyarakat dan

- f. Laba
3. Efektifitas organisasi tentang:
- a. Efisiensi
  - b. Kepemimpinan
  - c. Motivasi
  - d. Komitmen dan
  - e. Kepuasan
4. Iklim organisasi tentang:
- a. Iklim komunikasi
  - b. Dukungan
  - c. Keikutsertaan dalam proses keputusan
  - d. Kejujuran
  - e. Percaya diri dan keandalan
  - f. Terbuka dan tulus
  - g. Tujuan kinerja yang tinggi

#### 2.1.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, et, al.1988). Budaya organisasi merupakan system makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang digunakan dalam suatu kelompok orang tertentu pada satu waktu tertentu (Fendi, 2013). Menurut Stephen P. Robbins ada enam indikator budaya organisai, yaitu:

##### 1. Keterbukaan dan Keterlibatan

Budaya organisasi yang mempromosikan keterbukaan dan keterlibatan memungkinkan pegawai untuk merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

##### 2. Dukungan terhadap Inovasi dan Perubahan

Budaya yang mendukung inovasi dan perubahan mendorong pegawai untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan

kesehatan di puskesmas. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan progresif.

### 3. Keadilan dan Konsistensi

Budaya organisasi yang menjunjung tinggi prinsip keadilan dan konsistensi dalam pengambilan keputusan dan penyebaran kebijakan akan menciptakan suasana kerja yang stabil dan dapat dipercaya bagi para pegawai. Hal ini dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka secara positif.

### 4. Komitmen terhadap Kesejahteraan Pegawai

Budaya organisasi yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai, seperti fasilitas kesehatan yang memadai dan program kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### 5. Pengakuan dan Penghargaan

Budaya yang memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap pencapaian dan kontribusi pegawai akan memotivasi mereka untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

### 6. Kualitas Layanan Internal

Budaya yang menekankan pentingnya memberikan layanan yang baik kepada rekan kerja atau departemen lain di dalam organisasi akan memperkuat kerjasama antar bagian dan mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

### 7. Pemahaman Misi dan Nilai Organisasi

Budaya yang mendorong pemahaman yang kuat terhadap misi, visi, dan nilai-nilai organisasi akan membantu mengarahkan tujuan dan tindakan pegawai sesuai dengan kepentingan jangka panjang puskesmas.

## 2.1.3 Kinerja Pegawai

Suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta untuk mencapai tujuan tentunya membutuhkan dukungan dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerjanya. (Moehariono 2012), "Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Sependapat dengan Moehariono, (Mahsun 2006) menyatakan bahwa, “Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi”.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pegawai dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Definisi lain menurut (Nawawi, 2006), “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan”. Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang pegawai sesuai tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Menurut Fahmi, 2010 “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut Payaman, 2005 kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Hariandja, 2008 kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Robbins, 2008 menjelaskan kinerja pegawai pada suatu organisasi, mengacu pada prestasi atau capaian prestasi individu dari organisasi, yang diukur dengan berlandaskan pada serangkaian standar maupun kriteria yang telah

ditetapkan organisasi. Kinerja pegawai harus senantiasa diupayakan untuk dioptimalkan seiring waktu. Dalam konteks kinerja pegawai di Kementerian ATR/BPN, merupakan kombinasi harmonis dari capaian outcome kerja secara kuantitas maupun kualitas dari pegawai. Capaian *outcome* ini memiliki parameter penilaian terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diembankan kepada dirinya. Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas hasil pekerjaan; (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; (3) Ketepatan waktu; (4) Efektivitas; (5) Kemandirian; (6) Komitmen kerja; dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dan diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, kecakapan pegawai, pengalaman, kualitas, dan kuantitas guna mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja dapat dikatakan tinggi apabila target dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat, sedangkan kinerja dikatakan rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang telah ditentukan.

#### **2.1.1.5 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan yang dikutip dalam Nawawi, 2006 kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari:

1. Minat dalam bekerja
2. Penerimaan delegasi tugas, dan
3. Peran dan tingkat motivasi seorang pekerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Soesilo dalam Nogi, 2005 mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh lima faktor antara lain yaitu:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjelaskan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk dipergunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Dalam suatu organisasi, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain mempunyai kinerja yang berbeda-beda. Perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain tentu ada faktor penyebabnya. Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain yang berada di bawah pengawasannya. Secara garis besar perbedaan itu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Mangkunegara, 2005 membedakannya menjadi dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- a. Faktor kemampuan (Ability)
 

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor motivasi (Motivation)
 

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap

positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai antara lain minat dan motivasi dalam bekerja, pengetahuan, pengalaman, kepribadian dan kemampuan.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yaitu dari organisasi di mana pegawai bekerja, antara lain imbalan, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, kebijakan organisasi, dan tugas yang diberikan.

### 2.1.1.6 Indikator Kinerja Pegawai

Bernadin 2001 dalam Sudarmanto, 2009 menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja antara lain:

1. Kualitas pekerjaan (quality) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
2. Kuantitas pekerjaan (quantity) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.
3. Ketepatan waktu (timeliness) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
4. Efektifitas biaya (cost-effectiveness) merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau

memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi.

5. Kebutuhan akan pengawasan (need for supervision) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsifungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. Kemampuan diri (Interpersonal Impact) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Pendapat diatas dapat dipahami bahwa indikator-indikator kinerja terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan kemampuan diri, ke enam faktor tersebut memiliki kolerasi dan saling berinteraksi satu sama lain.

Sedangkan menurut Darma, 1995 mengatakan bahwa hamper semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau di capai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas adalah mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif kualaran mencerminkan pengukuran tingkat “kepuasan”, yakni seberapa baik penyelesaiannya.
3. Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus penyelesaian suatu kegiatan. Pendapat diatas secara umum dapat diartikan bahwa criteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan criteria mana yang digunakan adalah berbeda anta pekerjaan satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, yang juga sering disebut dengan "literature terdahulu" atau "studi terdahulu," merujuk kepada penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti atau ilmuwan lain sebelumnya yang berkaitan dengan topik atau masalah yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu menjadi bagian penting dari penelitian baru karena dapat memberikan dasar, konteks, dan wawasan yang diperlukan untuk memahami kerangka kerja, teori, temuan, dan isu-isu yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Dalam tabel dibawah ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru”. Berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
1.	Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan	Sikap pimpinan yang mampu menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok karyawan terhadap tujuan dan misi organisasi terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.
2.	Yenny Anggraeni, T. Elisabeth Cintya Santosa (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Untuk membuktikan hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Titik Rosnani (2012)	Pengaruh Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

		Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak	signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak
4.	Khairrudin (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior	Berdasarkan hasil uji hipotesis korelasi menggunakan regresi linier sederhana didapatkan nilai signifikan ( $r^2$ ) = 0,203; dengan $p$ = 0,004 yang berarti $p < 0,05$ artinya hipotesis yang diajukan diterima yaitu ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai honorer PPPPTK BBL Medan dengan sumbangsi yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 20,3% dilihat dari koefisien determinan ( $r^2$ ) = 0,203.

5.	Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017)	Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Sebulu II, artinya semakin baik lingkungan kerja yang diterapkan oleh Pusesmas Sebulu II maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Lingkungan kerja perlu diperhatikan karena berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai.
6.	Erita Utari, Zusmawati (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perumda Tirta Khayangan)	Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perumda tirta khayangan, Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perumda tirta khayangan.
7.	Erpidawati (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi	Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya

		Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kabupaten Solok Selatan	organisasi terhadap kinerja pegawai puskesmas.
8.	Agustina Ritawati (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
9.	Ahmad Rivai (2020)	Pengaruh Kepemimpin Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal Internasional Finance-Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan internasional finance-medan.
10.	Abdul Rouf (2021)	Pengaruh kepemimpinan	Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap

		transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi	Lingkungan Kerja Dapat diilustrasikan semakin tinggi budaya organisasi maka semakin turun tingkat lingkungan kerja.
--	--	---	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah kerangka kerja atau model teoritis yang digunakan dalam penelitian untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam studi. Dalam konteks judul skripsi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru," berikut adalah penjelasan lengkap mengenai kerangka konseptual:

#### 1. Variabel Independen:

##### a. Kepemimpinan Transformasional (X1):

Variabel ini mencerminkan sejauh mana pemimpin puskesmas memberikan inspirasi dan motivasi kepada pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Misalnya, hal ini dapat diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang memotivasi, memberikan harapan, dan mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal dalam pelayanan kesehatan masyarakat. Selain itu, variabel ini juga mencakup kemampuan pemimpin untuk mendorong pegawai untuk berpikir inovatif dalam memecahkan masalah yang kompleks dalam pelayanan kesehatan, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

##### b. Budaya Organisasi (X2):

Variabel ini mengacu pada norma, nilai, dan sikap yang diterapkan dan dipertahankan di dalam Puskesmas Kutalimbaru. Hal ini dapat mencakup aspek seperti tingkat kolaborasi antarpegawai, tingkat inovasi yang

diterima, serta cara komunikasi dan penyelesaian konflik di antara anggota organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan karakteristik dan pola perilaku yang diterima dan dipelihara di lingkungan kerja, yang dapat memengaruhi bagaimana pegawai berinteraksi dan berkinerja dalam konteks puskesmas tersebut.

## 2. Variabel Dependen

Kinerja Pegawai (Y): variabel ini mengacu pada pencapaian dan kontribusi yang dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Misalnya, kinerja pegawai dapat diukur melalui tingkat kepatuhan dalam menjalankan prosedur medis, efektivitas dalam memberikan informasi dan edukasi kepada pasien, serta kemampuan dalam menangani situasi darurat dengan cepat dan tepat. Kinerja juga dapat dilihat dari aspek produktivitas, di mana pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan menghasilkan hasil yang berkualitas. Dengan demikian, variabel ini mencerminkan seberapa baik pemimpin dan budaya organisasi dapat memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat.

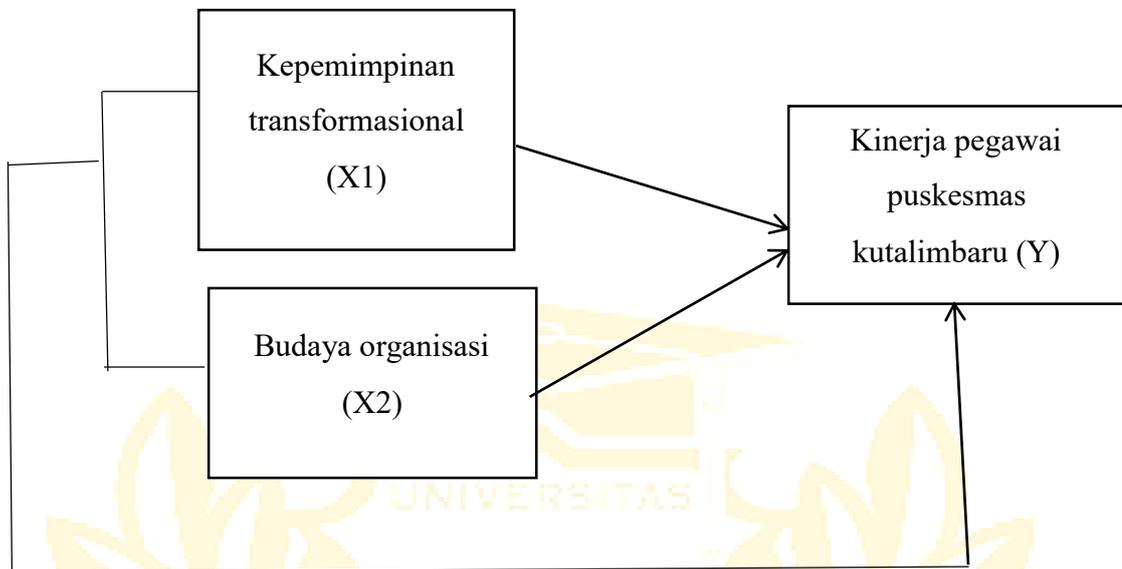
## 3. Hubungan Antara Variabel:

H1: "Kepemimpinan transformasional yang tinggi akan berhubungan positif dengan kinerja pegawai di Puskesmas Kutalimbaru."

H2: "Budaya organisasi yang kuat dan inklusif akan berhubungan positif dengan kinerja pegawai di Puskesmas Kutalimbaru."

Berikut ini dapat digambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



#### 2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah proses mengubah konsep abstrak atau teoritis menjadi sesuatu yang dapat diukur atau diobservasi secara konkret dan objektif. Ini dilakukan untuk memungkinkan pengukuran atau pengamatan yang sistematis dalam konteks penelitian. Definisi operasional menjelaskan secara rinci bagaimana suatu variabel akan diukur atau diamati dalam penelitian, sehingga memastikan konsistensi dan kejelasan dalam pengumpulan data.

Dalam konteks judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kotalimbaru," berikut adalah contoh definisi operasional untuk variabel-variabel utama:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1):

Kepemimpinan Transformasional akan diukur menggunakan survei yang akan diberikan kepada pegawai Puskesmas Kotalimbaru. Survei ini akan mencakup pertanyaan tentang bagaimana sikap pemimpin di Puskesmas

Kutalimbaru. Misalnya, bagaimana Pemimpin Puskesmas Kutalimbaru menunjukkan kepemimpinan dengan contoh yang baik dalam perilaku dan integritas.

2. Budaya Organisasi (X2):

Budaya Organisasi akan diukur menggunakan survei kepuasan kerja yang akan di berikan kepada Pegawai Puskesmas Kutalimbaru. Survei ini akan mencakup serangkaian pertanyaan bagaimana budaya organisasi yang ada pada Puskesmas Kutalimbaru. Misalnya, Di Puskesmas Kutalimbaru apakah terdapat kepercayaan dan rasa saling menghormati di antara semua anggota tim atau tidak.

3. Kinerja Pegawai (Y2)

Kinerja Pegawai akan diukur menggunakan survei kepuasan kerja yang akan di berikan kepada Pegawai Puskesmas Kutalimbaru. Sejauh mana mereka puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan, dan lain-lain.

## 2.5 Hipotesis

Dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru," hipotesis-hipotesis yang dapat diuji mencakup:

- a. Hipotesis Nol (H0): Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja puskesmas kutalimbaru.
- b. Hipotesis (H1): Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru.
- c. Hipotesis (H2): Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru.
- d. Hipotesis (H3): Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kutalimbaru.

