

Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Karyawan Medik

Grace Anne Carol Winerungan

Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana
grace.winerungan@yahoo.com

Lieli Suharti

Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana
lieli.suharti@staff.uksw.edu

ABSTRACT

Nowadays, hospital is required to provide good service for consumers that need to be supported by medical staffs that have high motivation and good performance. This explanatory research aimed to determine the effect of Strategic Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and its impact on Performance of medical employees. By using saturation sampling technique, this study was conducted on 69 medical employees at one of public hospital in North Sulawesi. Data was collected using structured questionnaires and was analyzed using multiple linear regression which supported by SPSS 20.0 software. The Results of hypothesis testing showed that the Strategic Leadership and Organizational Culture significantly influence Work Motivation of medical employees. Further, the result also showed that Work Motivation significantly affect the Performance of medical employees. In addition, by using sobbel test, Work Motivation also found acts as mediating variable in the relationship between Strategic Leadership and Organizational Culture on Performance of medical employees.

Keywords: *Strategic Leadership, Organizational Culture, Motivation, Performance, Medical Employees*

PENDAHULUAN

Tantangan global terkini adalah sejauh mana sebuah perusahaan atau organisasi dapat tetap bertahan ditengah-tengah persaingan yang semakin ketat. Pemimpin merupakan elemen utama dalam suatu organisasi sebagai penentu kebijakan dan pengambil keputusan. Pemimpin dalam organisasi dituntut mempunyai kemampuan, keahlian, ketrampilan yang strategis untuk mengendalikan dan mengantar organisasi yang dipimpinnya bergerak di jalur yang tepat. Kinerja organisasi tidak akan berjalan optimal bila tidak dibangun budaya organisasi yang kondusif serta motivasi yang kontinyu terhadap kinerja setiap individu didalamnya. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga Hayatuddin (2012) menyarankan dalam penelitiannya bahwa faktor kepemimpinan tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai apabila pola kepemimpinan yang ditampilkan tidak sesuai dengan dinamika organisasi yang dipimpinnya.

Penelitian oleh Centre for Creative Leadership (2004) menunjukkan kepemimpinan strategis adalah tentang kemampuan seorang pemimpin mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem. Kepemimpinan strategis lebih jauh berarti kemampuan yang

dimiliki pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, memengaruhi serta memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan sinergitas diperlukan untuk membangun kesamaan persepsi terhadap apa yang menjadi tujuan akhir dari organisasi sesuai dengan visi dan misi yang dirancang. Kinerja karyawan akan optimal dan maksimal bila terdapat penilaian kinerja yang sistematis, terukur dan terencana. Menurut Prawirosentono (2000), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan *job description* dari tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Berfungsinya kepemimpinan strategis dan budaya yang kondusif dalam organisasi dapat memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Soedjono (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem yang digunakan untuk menyebarkan kepercayaan, nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi untuk mengarahkan perilaku individu yang terkait didalamnya. Motivasi yang baik dan tepat akan menghasilkan performa yang baik pula. Beberapa penelitian menemukan bahwa gaji dan promosi penting untuk diperhatikan dalam memotivasi karyawan, namun bukan satu-satunya motivasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya Yukl (2010) juga berpendapat bahwa kemampuan pemimpin melakukan tindakan strategisnya bergantung pada faktor historis organisasi (budaya organisasi) yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (hadirnya kompetitor baru, perkembangan teknologi, menurunnya permintaan jasa/produk, iklim politik/peraturan yang berbeda), penguatan strategi dan peningkatan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya dan sumber daya manusia. Bianco dan Schermerhorn (2004), berpendapat bahwa ciri atau karakteristik kepemimpinan strategis yakni: terlibat dalam perubahan, lebih proaktif dalam mengkomunikasikan perubahan, tidak bersedia mengubah kepemimpinan menjadi konsultan eksternal serta tidak sekedar memiliki visi perubahan namun disertai kapasitas berkelanjutan untuk implementasi perubahan, selalu mendorong terciptanya perubahan perilaku secara positif, mandiri dan memungkinkan orang lain melakukan hal yang sama serta berani mengambil resiko.

Chaudary dan Sharma (2012) menulis dalam tulisan mereka mengenai *Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization* bahwa yang dimaksud dengan faktor-faktor motivasi adalah kepuasan kerja, prestasi, lamanya bekerja, kebutuhan uang/gaji serta penghargaan. Menurut keduanya, seorang pemimpin mempunyai peran untuk membangkitkan minat, menciptakan antusiasme agar karyawan melakukan yang terbaik dari kemampuan yang mereka miliki. Kegagalan organisasi umumnya terletak pada kurangnya pemimpin memahami pentingnya motivasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Bahkan pendapat mereka, bahwa walaupun pemimpin memahami pentingnya motivasi, jika ia tidak mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk menyediakan lingkungan/budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan, maka hal tersebut tak efektif mendorong terjadinya peningkatan produktivitas kinerja karyawan

Studi terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa studi terdahulu banyak menyoroti variabel kepemimpinan dalam arti gaya kepemimpinan transformasional (Utami, 2011), sedangkan penelitian ini akan melihat konsep kepemimpinan dalam arti kepemimpinan strategis terhadap motivasi karyawan serta dampaknya kepada kinerja karyawan. Selain itu objek penelitian terhadap kinerja karyawan medik merupakan hal yang membedakan dengan penelitian terdahulu.

UU RI Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit mendefinisikan rumah sakit sebagai “institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Sedangkan tugas rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan perorangan

secarapariwisata. Menilik acuan undang-undang tersebut, penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu dan ditata sesuai dengan manajemen organisasi pada umumnya. Sherman sebagaimana dikutip oleh Bagwell (2013) menyatakan bahwa ada dua hal yang dibutuhkan karyawan medik dari pemimpinnya yaitu memberi motivasi yang tepat dan berkomunikasi secara teratur yang terbukti efektif menjadi dorongan yang memastikan keberhasilan dan kinerja berkualitas dari setiap individu karyawan medik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat permasalahan penelitian pengaruh kepemimpinan strategis dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan medik (studi terhadap karyawan medik di sebuah RSU di Sulawesi Utara). Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja karyawan Medik?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerjakaryawan medik?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawanmedik?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja karyawan medik dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan medik dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Strategis dan Motivasi Kerja

Hitt dan Ireland (2009) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai *“the ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower others to create strategic change as necessary.* Serfontein dan Hough (2011) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai *“the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability of the organisation, while at the same time maintaining its short-term financial stability”.*

Kepemimpinan strategis memiliki ciri dan karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan kepemimpinan transformasional. Dari paparan Yukl (2010) dalam temuan empirisnya dikemukakan beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategis yakni 1) berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis, 2) memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama, 3) tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi, 4) menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

Karakteristik lain dari kepemimpinan strategis disebutkan dalam tulisan Whitepaper (2004) adalah : 1) *loyalty* (kemampuan dan efektifitas menunjukkan kesetiaan pada visi, kata-kata dan tindakan), 2) *keeping them updated* (menjaga pembaharuan informasi tentang organisasi), 3) *judicious use of power* (bijaksana menggunakan kekuasaan dalam mengembangkan persetujuan bagi ide-ide ketimbang memaksakan ide-ide tersebut) 4) *have wide perspective/outlook* (memiliki wawasan, ketrampilan dan pengetahuan yang luas), 5) *motivation* (memiliki semangat untuk bekerja melampaui uang dan kekuasaan), 6) *compassion* (memahami persepsi dan perasaan bawahan, keputusan diambil setelah mempertimbangkan bawahan), 7) *self-control* (memiliki potensi untuk mengendalikan suasana hati dan keinginan yang mengganggu; berpikir sebelum bertindak) 8) *social skills* (ramah dan punya sifat sosial), 9) *self awareness* (potensi untuk memahami suasana hati dan emosi serta dampaknya terhadap orang lain), 10) *readiness to delegate and authorize* (menyadari bahwa delegasi akan

menghindari *over-loading* tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka), 11) *articulary* (artikulasi yang cukup untuk mengkomunikasikan visi kepada anggota organisasi dalam meningkatkan peran para anggota), 12) *constancy/ reliability* (menjadikan visi organisasi menjadi komponen budaya organisasi).

Dari beberapa referensi diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan strategis adalah 1) visioner, misioner dan strategis yakni memiliki, memahami dan mengkomunikasikan visi dan misi, mampu merumuskan dan merealisasikan strategi serta memiliki pengetahuan, terampil dan berwawasan luas, 2) berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, *future-oriented* dan suka menetapkan prioritas, 3) mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak, 4) memiliki *personal style* dan *personal skills* seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani mengambil resiko.

Hughes dan Beatty (2005) menulis dalam buku mereka "*Becoming a Strategic Leader*" bahwa fokus dari kepemimpinan strategis adalah "*sustainable competitive advantages*" yaitu mendorong dan menggerakkan segenap kemampuan karyawan sehingga akan berkembang. Lebih lanjut penjelasan keduanya bahwa kepemimpinan strategis adalah kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki seseorang atau kelompok yang bertanggungjawab dan memiliki pengaruh penting untuk menjamin organisasi itu tetap bertahan hidup. Cara mereka menjaga keberlanjutan organisasinya adalah dengan memotivasi karyawannya dengan tepat untuk mengubah sumber daya yang tak bernilai menjadi bernilai, menciptakan peluang dan kesempatan yang sama bagi para karyawannya untuk terlibat dalam proses itu. Dalam aksi-aksi itulah yang menempatkan kepemimpinan strategis dapat mengelola dan mendorong sumber daya manusia yang tersedia di organisasinya untuk memberikan kontribusi lebih dan unik dalam jangka panjang.

Para peneliti terdahulu menemukan bahwa seorang pemimpin memiliki peran yang strategis dalam membawa organisasi yang dipimpinnya mencapai tujuan organisasi baik melalui motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, dan hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Susanto dan Aisyah (2010) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga Utami (2011), menemukan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Hofstede (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Sementara itu, pendapat Carwright yang dikutip Wibowo (2013)

memahami budaya sebagai penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons lingkungan budaya mereka.

Ada tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Robbins, et.al., (2008) yakni : inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Terkait dengan karakteristik budaya organisasi, menurut Luthans (2009) ada beberapa yang penting diantaranya aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, iklim organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Koesmono, 2005). Dalam organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai (1) alat menciptakan perbedaan yang khas dari sebuah organisasi sehingga dapat dibedakan dengan organisasi yang lain, (2) sebagai identitas bagi anggota organisasi, (3) budaya memudahkan lahirnya komitmen terhadap kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan individu/peserangan, (4) dapat memantapkan sistem, (5) berfungsi sebagai mekanisme penciptaan makna dan sistem pengendalian yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dalam penelitiannya, Laswitarni (2010) menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Jones seperti yang dikutip dalam Wijono (2010) mendefinisikan motivasi sebagai “*how behavior get started, is energized, is sustained, is directed, is stopped and what kind of subjective reaction is present in the organism while all this is going on*”. Selanjutnya Steers dan Porter mengemukakan bahwa motivasi dapat dipahami melalui tiga aspek ini yaitu yang membangkitkan (*energizes*) tingkah laku, yang mengarahkan (*direct*) atau menghubungkan (*channels*) tingkah laku dan mempertahankan (*maintains*) tingkah laku.

Dalam diri individu terdapat beberapa motif atau kebutuhan. Teori ERG yang dikembangkan Alderfer memilah motif kebutuhan kedalam tiga kelompok yaitu pertama, kebutuhan eksistensi (*needs of existence*) yang berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis), kedua, kebutuhan hubungan (*needs of relatedness*) yang menekankan pentingnya hubungan sosial atau relasi antar pribadi, dan ketiga, kebutuhan perkembangan (*needs of growth*) yaitu keinginan intrinsik individu untuk mengembangkan diri (Luthans, 2006). Cong dan Van (2013) menyebutkan dalam penelitian mereka pada sejumlah karyawan PVNC Vietnam, dibutuhkan faktor-faktor lain selain gaji dan promosi untuk memotivasi karyawan, seperti pengembangan karir, kondisi pekerjaan yang nyaman sekalipun dalam hasil penelitian gaji, promosi menempati peringkat pertama dan kondisi kerja di peringkat kedua. Penelitian Murti dan Srimulyani (2013) terhadap kinerja pegawai PDAM menemukan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan apabila kebutuhannya telah terpenuhi, sebaliknya motivasi berpengaruh signifikan jika kebutuhan pegawai tersebut belum terpenuhi.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

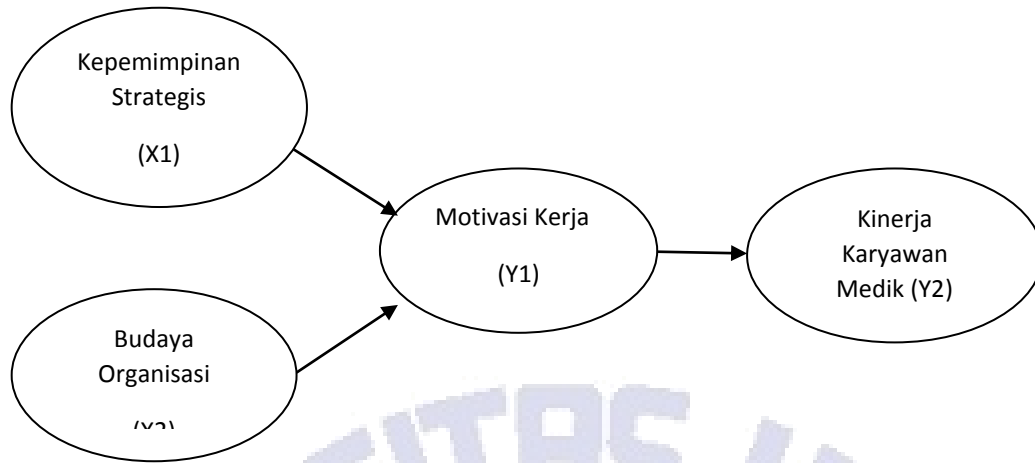
Pada organisasi rumah sakit terdapat kriteria penilaian kinerja yang spesifik dalam menilai kinerja karyawannya. Kriteria penilaian kinerja karyawan medik menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 tahun 2005 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit dan Peraturan Pemerintah RI No 65 tahun 2005 tentang Sifat Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit semestinya memenuhi persyaratan SMART: *Specific* (fokus pada jenis layanan), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Reliable* (relevan dan dapat diandalkan), *Time specific* (ada batasan waktu). Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI nomor 228 tahun 2002 adalah standar penyelenggaraan pelayanan medik, pelayanan penunjang, pelayanan keperawatan dan manajemen rumah sakit. Pihak yang termasuk dalam manajemen rumah sakit ialah manajemen sumberdaya manusia, manajemen keuangan, manajemen sistem informasi rumah sakit, sarana prasarana dan mutu pelayanan.

Berdasarkan kriteria penilaian kinerja tersebut maka kriteria penilaian kinerja karyawan medik adalah sebagai berikut: (a). akses terhadap pelayanan (*access*) menyangkut informasi prosedur keperawatan dan tindakan penanganan atau diagnosis, (b). efektifitas dan efisiensi (*efficacy and efficiency*) dalam menangani pasien termasuk saran terhadap pasien dan keluarganya terkait perawatan yang efisien, (c). *safety* (keamanan) yakni mengetahui dengan tepat dan menjaga kerahasiaan riwayat kesehatan pasien serta updated perubahan data intervensi yang diberikan terhadap pasien, (d). *continuity of care* (kesinambungan pelayanan) yaitu peduli kepada faktor emosional dan kebutuhan pasien dan keluarganya, (e). *technical competence* (kompetensi teknis) terkait dengan standar operasional prosedur yang harus dilakukan dalam tindakan keperawatan pasien, (f). *amenities* (kenyamanan) adalah bekerja dengan jadwal dan sesuai intervensi berdasarkan SOP, (g). *human relation* (hubungan antar manusia) ialah selalu menjalin hubungan kerja yang baik antar sesama rekan paramedik baik konsultasi maupun berbagi pengalaman.

Dari beberapa pengertian dan uraian yang dikemukakan ini maka dapatlah dikatakan bahwa kinerja karyawan sebagai hasil akhir individu terhadap suatu kegiatan yang disengaja, terencana dan terstruktur didasarkan pada tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Kinerja karyawan akan tercapai bila didukung oleh sejumlah faktor diantaranya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi karyawan yang tinggi. Beberapa studi terdahulu menemukan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Kiruja dan Mukuru (2013) di Kenya menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Demikian juga Susanto dan Aisiyah (2010) menemukan hal yang senada yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kamaliah, Rifqi dan Elishtha (2013) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja para akuntan. Oleh karena itu, maka hipotesa yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Model penelitian ini adalah sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Sampel dan Data Penelitian

Metode dan jenis penelitian yang dipakai adalah *explanatory research*. Sedangkan populasi dan sampelnya adalah karyawan medik sebuah RSU di Sulawesi selatan yang berjumlah 76 orang yang terdiri dari 14 orang karyawan medik dokter, 56 orang karyawan medik perawat/bidan dan enam orang karyawan medik penunjang lainnya (ahli anestesi), dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *saturation sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan menyebarkan kuesioner yang disebar kepada responden secara langsung untuk mengetahui persepsi masing-masing responden terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Jumlah kuesioner yang disebar 76 eksemplar namun yang terkumpul dan dikembalikan hanya berjumlah 69 eksemplar.

Karakteristik umum responden menunjukkan mayoritas responden berumur 20-40 tahun (72.5%), 58% wanita, mayoritas berpendidikan diploma (71%) dan sarjana (15.9%). Responden sebagian besar memiliki masa kerja < 5 tahun (63.8%), 5-10 tahun (11.6%), dan bekerja > 10 tahun (23.2%). 63.8% responden telah menikah, 85.5% responden memiliki jabatan fungsional perawat/bidan, dan sebagian besar (85.5%) tidak memiliki jabatan struktural. Pengukuran konsep menggunakan Likert Scale 1 – 5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS 20.0, khususnya untuk menguji pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Untuk mengukur peranan variabel mediator menggunakan Sobbel tes.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, sebelumnya data yang diperoleh dilakukan validitas dan uji reliabilitas dan dilanjutkan dengan uji asumsi klasik. Hasil uji validitas menemukan dari 90 item pertanyaan yang diteliti hanya 4 item pertanyaan yang tidak valid. Selebihnya valid. Semua variabel yang diteliti memenuhi unsur reliabilitas dengan nilai Cronbach α masing-masing variabel sebagai berikut: Kepemimpinan strategis (0.951); Budaya Organisasi (0.922); Motivasi Kerja (0.930); dan Kinerja Karyawan (0.957). Hasil pengujian multikolinearitas terhadap data penelitian ini menunjukkan nilai *tolerance* 1.0 dan nilai *inflation factor (VIF)* 1.0, dengan demikian kriteria uji multikolinearitas terpenuhi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas maupun autokorelasi antar variabel independen dalam model-model regresi ini. Selanjutnya hasil pengujian didapati bahwa semua diagram scatterplots tampak titik-titiknya menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 pada Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa disetiap model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Dan pada hasil uji normalitas semua model regresi memenuhi syarat tersebut dan itu berarti bahwa residual berdistribusi normal.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

- **Pengujian Hipotesis 1 dan 2**

(Sisipkan Tabel 1 disini)

Hipotesis pertama menyebutkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dan hipotesis kedua berbunyi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian terhadap hipotesis 1 dan 2 menggunakan analisis regresi berganda. Hasil uji simultan (uji F), didapat nilai F hitung sebesar 48.323 dan diperoleh hasil nilai koefisien signifikan 0.00. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi motivasi kerja. Atau dapat disebutkan bahwa kepemimpinan strategis dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Baik pemimpin (direktur) rumah sakit maupun budaya yang dibangun dalam rumah sakit secara bersama-sama memberi dampak yang signifikan dalam menciptakan stimulus positif terhadap perilaku setiap karyawan untuk bekerja dengan motif yang benar dan bukan sekedar mengejar keuntungan pribadi semata. Maka dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi motivasi kerja karyawan.

- **Pengujian Hipotesis 3**

(Sisipkan Tabel 2 disini)

Menjawab permasalahan ketiga maka hipotesisnya dirumuskan menjadi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penghitungan diperoleh nilai signifikan 0.01. Karena $p > 0.05$, maka hipotesis ketiga ini diterima. Ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan medik

- **Pengujian variabel Motivasi sebagai Mediator**

Berikutnya dilakukan pengujian terhadap peran variabel Motivasi sebagai variabel pemediasi dalam hubungan antara kepemimpinan strategis terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

(Sisipkan Tabel 3 disini)

Dengan menggunakan *Sobel Test*, maka diperolehlah *p value* untuk hipotesis 4.1 sebesar 0.001 ($p < 0.05$). Artinya bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja dapat diterima. Demikian juga untuk budaya organisasi dengan dimediasi oleh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima dengan dukungan nilai *p* sebesar 0.001 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bila motivasi kerja menjadi variabel mediatingnya.

PEMBAHASAN

Pembahasan dan Analisis

Dalam penelitian ini, hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan terdukung oleh hasil pengujian yang menunjukkan pengaruh yang positif. Hal ini berarti ketika seorang pemimpin melakukan aktivitas

memimpinnya secara strategis maka hal tersebut memengaruhi motivasi kerja karyawan yang dipimpinnya secara langsung. Sebagai seorang pemimpin, direktur dipandang mampu memengaruhi dan memberi motivasi positif terhadap karyawannya melalui kewenangan dan posisinya; kemampuannya mempertahankan budaya organisasi dan menciptakan keteraturan, ketertiban bagi karyawannya. Orientasi kepemimpinan yang strategis akan nampak dari sikap dan perilaku pemimpin yang memahami visi, misi dan strategi organisasi, pribadi yang integratif dan proaktif, suka serta terlibat pada perubahan dan selalu meng-*update* informasi dengan membangun jejaring secara luas.

Kemampuan pemimpin (direktur) yang strategis tersebut secara terpadu dengan para karyawan medik menghasilkan dukungan untuk bekerja dan selalu terdorong untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja mereka. Zoogah (2009) menyimpulkan bahwa pemimpin strategis sebagai eksekutif punya kewenangan yang diikuti oleh posisi, kemampuan *mereward* atau memberi *punishment*, kemampuan menjaga lingkungan fisik organisasi tetap kondusif bagi setiap karyawannya.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan temuan peneliti terdahulu (Susanto dan Aisyah 2010; Solechah dan Hamid 2013) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi. Ogbonna dan Harris (2000) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Bianco dan Schermerhorn (2004) menyebutkan bahwa karakteristik kepemimpinan strategis yakni selalu mendorong terciptanya perubahan perilaku secara positif dan mandiri, dengan sendirinya memungkinkan orang lain termotivasi melakukan hal yang sama serta berani mengambil resiko.

Dalam penelitian ini hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan juga terdukung dengan tingkat pengaruh yang cukup kuat (58.2 persen). Budaya organisasi yang dibangun dan dikembangkan menjadi faktor yang lain dalam memotivasi karyawan. Ciri khas rumah sakit yang dikelola oleh yayasan/lembaga keagamaan memberi nuansa tersendiri bagi terwujudnya budaya organisasi yang berbeda dengan organisasi lain dan merupakan alasan tersendiri bagi para karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerja rumah sakit ini. Kesetiakawanan sosial dan saling menghargai merupakan unsur-unsur yang membentuk lingkungan fisik yang membuat setiap karyawan medik termotivasi untuk berkomitmen dan mengutamakan citra organisasi. Selain itu budaya organisasi mendukung karyawan medik untuk memiliki pengetahuan yang jelas dan memahami dengan tepat tujuan dan arti pekerjaan mereka.

Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Koesmono (2005), Krisdiyanto (2010), Laswitarni (2010), Liliyani dan Hermina (2011) dan Rahayu (2013) yang menemukan dalam penelitian mereka bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Budaya organisasi dapat berperan sebagai perekat sosial bukan hanya diwacanakan melainkan harus terimplementasi secara kongkrit demi terciptanya kehidupan bersama dalam sebuah organisasi.

Hipotesis ketiga yaitu bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan medik juga terbukti dalam penelitian ini. Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan medik akan meningkat. Sebagai karyawan medik, motivasi dalam bekerja mempunyai peran yang dibutuhkan guna tercapainya kinerja yang sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan. Setiap pekerjaan haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dan sepenuh hati sebab profesi dokter, perawat, bidan dan ahli anastesi mengharuskan setiap individu bersentuhan langsung dengan pasien dan bahkan keluarga pasien. Dengan motivasi kerja yang tinggi, masing-masing karyawan medik terpanggil untuk menggunakan segenap kemampuannya agar pasien dan keluarganya memperoleh pelayanan kesehatan yang tepat dan cepat dengan didukung kerjasama dari rekan kerja.

Motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditemukan dalam penelitian ini, namun hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu (Susanto dan Aisyah 2010; Hayatuddin 2012; Nitasari 2012; Kiruja dan Mukuru 2013; Murti dan Srimulyani 2013) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terutama pengaruhnya terkait kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi.

Selanjutnya penelitian ini menemukan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai variabel mediating antara variabel kepemimpinan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan medik. Hipotesis keempat ini melalui pengujian terbukti hasilnya signifikan dan diterima. Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hasil penelitian ini misalnya Taruno dan Thoyib (2012), Koesmono (2005), Laswitarni (2010) dan Krisdiyanto (2010), yang menemukan bahwa motivasi dapat menjadi variabel pemediasi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi merupakan elemen penting dalam organisasi yang mampu menaikkan tingkat kerja karyawan terutama bila didukung dengan pemberian motivasi kerja yang positif dan tepat sasaran. Karyawan medik di rumah sakit membutuhkan figur pemimpin yang memiliki visi, misi dan strategi dalam memimpin rumah sakit dan menciptakan lingkungan fisik yang ramah dan aman. Motivasi kerja bermanfaat disini sebagai pendorong dan pendukung tercapainya tujuan rumah sakit yakni menjadi pusat pelayanan kesehatan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Kepemimpinan strategis berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan medik.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan medik.
3. Kinerja karyawan medik dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan strategis terhadap kinerja karyawan medik di rumah sakit dengan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan.
5. Budaya organisasi rumah sakit, juga memengaruhi secara positif kinerja karyawan medik dengan motivasi kerja menjadi pemediasi.

Saran Implikatif

Penelitian ini pada prinsipnya diharapkan memberi kontribusi positif dan bahan pertimbangan dalam pengembangan dan peningkatan terhadap kinerja karyawan medik di RSUD di Sulawesi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian yang ada dikemukakan beberapa saran implikatif berikut:

- Bagi pihak Rumah Sakit:
 1. Demi pengembangan organisasi dan peningkatan pelayanan kesehatan di RSUD di masa yang akan datang, maka pemimpin (direktur) rumah sakit perlu mempertahankan dan meningkatkan karakteristik kepemimpinan strategis.

2. Pengangkatan dan penetapan tenaga tetap harus menjadi prioritas pihak yayasan sebagai pengelola rumah sakit ini agar budaya organisasi semakin dipahami dan dikembangkan oleh setiap karyawan sekaligus sebagai motivasi terhadap karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan aman.
 3. Pimpinan RS harus mampu memahami dan menerapkan visi dan misi organisasi serta nilai-nilai budaya organisasi dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif
- Bagi karyawan medik Rumah Sakit:
 1. Meningkatkan kinerja secara profesional, terbuka, teratur dan memenuhi kriteria prosedur standar operasional yang ditetapkan oleh instansi yang lebih tinggi.
 2. Selalu termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hati demi panggilan profesi sebagai dokter, perawat, bidan dan ahli anastesi.
 3. Selalu tertantang dan termotivasi untuk terus mengembangkan budaya kerja yang berciri khusus, berkomitmen untuk menjaga citra rumah sakit sesuai latar belakang budaya yang diciptakan oleh para pendiri rumah sakit.
 4. Tertantang untuk bertumbuh dan mengembangkan diri dengan melahirkan ide-ide inovatif dan mengimplementasikan panggilan hidup dan profesi sebagai pelayan kesehatan.

Keterbatasan Penelitian

Berikut ini disampaikan beberapa hal yang menunjukkan keterbatasan tersebut :

1. Distribusi lembaran kuesioner secara langsung kepada responden seharusnya dilakukan dalam setiap penelitian agar dapat menjamin sahnya data.
2. Penelitian terhadap variabel kinerja karyawan dilakukan dengan pendekatan *Self assesment* yang mungkin dapat mengandung bias didalamnya.

Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat menjadi acuan:

1. Untuk bisa mengukur variabel-variabel ini ada baiknya juga karyawan non medik diikut sertakan sebab kepemimpinan direktur juga sampai ke level tenaga kerja penunjang. Hal itu bertujuan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan dari karakteristik pemimpin strategis yang diinginkan, unsur-unsur mana dalam budaya organisasi yang harus dikembangkan serta faktor-faktor apa yang dapat memotivasi kinerja karyawan selain faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.
2. Penilaian kinerja karyawan medik di rumah sakit dalam penelitian ini bersifat *self assesment*. Kalau dimungkinkan, diharapkan penelitian kedepan perlu menggunakan penilaian kinerja *multi source* yang melibatkan pihak atasan, sesama rekan kerja, pihak lain untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja yang akuntabel dan transparan.
3. Perlu melakukan pengujian lagi terhadap instrumen pengukuran variabel kinerja karyawan medik yang digunakan dalam penelitian ini pada obyek penelitian yang sama dengan latar belakang budaya organisasi yang berbeda. Misalnya di rumah sakit daerah atau rumah sakit berciri khusus lainnya.

4. Variabel-variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku individu, karakteristik individu, gaji atau tunjangan dan OCB (organizational citizenship behavior) dapat dimasukkan dalam penelitian mendatang yang diduga dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagwell, Rebecca, *Nursing Leadership Strategies*, http://www.ehow.com/list_6821038_nursing-leadership_strategies.html#ixzz2riU7RXLGHealth diunduh tanggal 22 Desember 2013
- Bianco, Amy, Taylor dan Schermerhorn, Jr. John, R., 2004. *The Role of Self Regulated Strategic Leadership in Organizational Change: An Exploratory Dispositional Model*, Ohio: College of Busines, Ohio University Athens - A Taylor-Bianco, JR Schermerhorn Jr - oueli.voinovichcenter.ohio.edu diunduh tanggal 02 Desember 2013
- Centre for Creative Leadership, 2004. *Strategic Leadership: An Organizational Imperative*, North Carolina USA, - www.ccl.org diunduh pada tanggal 16 Nopember 2013
- Chaudhary, Nupur dan Sharma ,Bharti, 2012. *Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization*, International Journal of Business Trends and Technology- volume2Issue4- 2012<http://www.internationaljournalsrg.org> – diunduh tanggal 07 Deesember 2013
- Finkelstein,Sydney dan Hambrick,Donald,C.,1996.*Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis: West Publishing Company, College & School Division
- Hayatuddin, 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Non-struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa* - <http://www.pustaka.ut.ac.id/pdfthesis/40822.pdf> diunduh tanggal 09 Nopember 2013
- Haskins,Daniel,R dan Smith Yvonne,2004. *Christians in Strategic Leadership: Towards an Integration of Faith and the Top Management Team*, San Antonio: Presented CBFA Conference Hosted by Abilene Christian University - <http://www.cbfa.org/Haskins-Smith.pdf> diunduh tanggal 04 Desember 2013
- Hitt, Michael,A.,and Ireland, Duane,R, 2009. *Strategic Management Concepts & CasesCompetitiveness and Globalization8th Edition* , USA: South-Western Cengage Learning products are represented in Canada byNelson Education, Ltd.
- Hofstede, Geert, 2010. *Cultures and Organizations Intercultural Cooperationand Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hughes, Richard L., dan Beatty, Katherine, C., 2005. *Becoming a Strategic Leader Your Role in Your Organization'sEnduring Success*TLFeBOOK San Francisco :Published by Jossey-Bass www.josseybass.com
- Kahar, Irawaty, A., 2008. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi(Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*,Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1, Juni 2008 repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16090/1/pus-jun - diunduh tanggal 10 Nopember 2013

- Kiruja, EK dan Mukuru, Elegwa 2013. *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya*, International Journal of Advances in Management and Economics, www.managementjournal.info, July-Aug. 2013 | Vol.2 | Issue 4|73-82 diunduh tanggal 07 Desember 2013
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/.../16354 - diunduh tanggal 12 Oktober 2013
- Krisdiyanto Ardhyana, 2010. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan* jurnal.widyamangala.ac.id/index.php/asetwm/.../6 diunduh tanggal 12 Juli 2013
- Laswitarni, Ni Ketut, 2010. *Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan (Suatu Studi di PT Delta Satria Dewata Denpasar)*, <http://stimidenpasar-jurnal.com/phocadownload/2010/> diunduh tanggal 08 Desember 2013
- Liliyana dan Hermina U.N., 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak*, Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 9 Nomor 2 Maret 2011, ile:///C:/Users/user/Downloads/242-547-1-PB%20(1).pdf, diunduh tanggal 06 Februari 2014
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10 (terjemahan), Yogyakarta : Andi
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE
- Murti, Harry dan Srimulyani, Veronika Agustini, 2013. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun*, Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 1, Februari 2013 diunduh tanggal 15 Desember 2013
- Nguyen Cong, Nhat dan Nguyen Van, Dung, 2013. *Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)*, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 6; June 2013- www.ijbssnet.com diunduh tanggal 07 Desember 2013
- Nitasari, Riska Afrisalia, 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus*, <http://eprints.undip.ac.id/37196/1/NITASARI.pdf> diunduh tanggal 05 Februari 2014
- Prawirosentono, Suyadi, 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE
- Rahayu, Nita, 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kejuruan (BPPTKPK) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*, Universitas Pendidikan Indonesia. <http://repository.upi.edu/3027/> diunduh tanggal 05 Februari 2014
- Robbins, Stephen P, 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku I, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat
- Schein, Edgar, 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco Jossey-Bass A Wiley Imprint, www.josseybass.com
- Siahaan, Janpie, 2009. *Managing Competition*, Jakarta : Salemba Empat
- Soeprihantono, J., 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE

- Susanto, Heri dan Aisiyah, Nuraini, 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511 diunduh tanggal 08 Desember 2013
- Taruno, F.X. Soewarto dan Citro Thoyib Armanu Zain Djumilah, 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosendengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator(Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*,Jurnal Aplikasi Manajemen,Volume 10,Nomor 3,September 2012, diunduh tanggal 03 Januari 2014
- Utami, Iis Torisa, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Trade Servistama Indonesia-Tangerang*, fe.budiluhur.ac.id/. diunduh pada tanggal 08 Desember 2013
- Winanti, Marliana B., 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT ATRI Distribution*, Universitas Komputer Indonesia - profit.is.unikom.ac.id/.../5-marliana.pdf/pdf/5-marliana.pdf, diunduh pada tanggal 16 Nopember 2013
- Wijono, Sutarto, 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: PT.Indeks
- Zoogah, David B, 2009.*Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa* ,Morgan State University International Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 2, 2009, p. 202-222, Regent University, www.regent.edu/ijls
- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html>-diunduh tanggal 01 Januari 2014
- <https://nursinginformatix.wordpress.com/2013/03/06/mengukur-kinerja-perawat-dengan-cara-populer/> diunduh tanggal 19 Desember 2013
- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html>diunduh tanggal 19 Desember 2013
- www.depkes.go.id/.../UU_No._44_Th_2009_ttg_Rumah_Sakit. UU RI Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit

Tabel 1

Pengujian Hipotesis 1 dan Hipotesis 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,771 ^a	,594	,582	,45181	1,592

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Strategis

b. Dependent Variable: Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,729	2	9,864	48,323	,000 ^b
	Residual	13,473	66	,204		
	Total	33,201	68			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Strategis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,082	,369		-,222	,825		
	Kepemimpinan Strategis	,367	,139	,322	2,640	,010	,414	2,415
	Budaya Organisasi	,574	,141	,496	4,073	,000	,414	2,415

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2014

Tabel 2
Pengujian Hipotesis 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,384 ^a	,147	,135	,43341	1.791

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependet Variable : Kinerja Karyawan Medik

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.305	.269		12.299	.000		
	Motivasi	.256	.075	.384	3.402	.001	1.000	1.000

Tabel 3
Pengujian Peranan Variabel Mediating

Variabel	Raw unstd regresi (a)	Std err of	Cf (b)	Nilai Sobel Test	Std. Err	P Value
a. Kepemimpinan Strategis	0.799	0.099	0.256	3,14373545	.065064	.00166806
b. Motivasi		0.075				

a. Dependent Variable : Motivasi Kerja

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan Medik

Variabel	Raw unstd regresi (a)	Std err Of	Cf (b)	Nilai Sobel Test	Std. Err	P Value
a. Budaya Organisasi	0.859	0.095	0.256	3.19337841	.068862	.00140619
b. Motivasi		0.075				

a. Dependent Variable : Motivasi Kerja

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan Medik