

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

Oleh

Fitra Mulya <sup>1</sup>

Zulfadil <sup>2</sup>

1)Program Pasca sarjana Universitas Riau, Pekanbaru

2)Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau

*Abstrac. This study aims to determine and analyze the Influence of Managerial Ability and Cultural Organization Work Motivation and Job Satisfaction Employee Regional General Hospital Rokan Hulu. The method used in this research is quantitative. The types and sources of data in this study are primary data obtained from the results of empirical research by distributing questionnaires to employees sampled. The analysis technique used is multiple linear regression. The results showed that (1) the ability of managerial partially significant effect on employee motivation Regional General Hospital (Hospital) Rokan Hulu and have a positive effect on work motivation or unidirectional. (2) Cultural organizations are partially significant effect on employee motivation Regional General Hospital (Hospital) Rokan Hulu and have a positive effect on work motivation or unidirectional. (3) The ability of managerial partially no effect on employee satisfaction Regional General Hospital (Hospital) Rokan Hulu and have a negative impact on job satisfaction or upside down. (4) The organizational culture is partially significant effect on employee satisfaction Regional General Hospital (Hospital) Rokan Hulu and have a positive effect on job satisfaction or unidirectional. (5) Factors working motivation partially significant effect on employee satisfaction Regional General Hospital (Hospital) Rokan Hulu and have a positive effect on job satisfaction or unidirectional. This means that, depending on the level of employee satisfaction than the level of employee motivation is concerned. The better the motivation to work, the better employee satisfaction.*

*Keywords: Ability Managerial, Organizational Culture, Work Motivation and Job Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Rumah sakit merupakan suatu institusi pelayanan kesehatan masyarakat yang mempunyai sumber daya manusia yang kualitasnya sangat berperan dalam menunjang pelayanan terhadap masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting dalam manajemen rumah sakit. Sumber daya manusia yang ada pada pegawainya memiliki peran vital dalam memberikan pelayanan di rumah sakit yang bersangkutan. Hal yang perlu diperhatikan mengenai para pegawai adalah kepuasan

kerja, dimana merupakan bagian dari banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas seorang pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga kepuasan pasien dan keluarga pasien juga terpenuhi, yang pada akhirnya meningkatkan citra dan pendapatan rumah sakit. Pengukuran kepuasan kerja pegawai tidak hanya penting untuk diketahui saja, akan tetapi juga untuk menentukan strategi manajemen dimasa mendatang. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan kerja pegawai

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

untuk kemajuan rumah sakit kedepannya. Rumah sakit juga dihadapkan pada upaya mampu melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang ada, karena sumber daya ini semakin besar peranannya bagi kesuksesan organisasi dan merupakan pelaku dari semua kegiatan dan aktivitas yang nyata. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Pada instansi pemerintah dimana karyawannya adalah pegawai negeri, kepuasan kerja pegawai akan sangat mempengaruhi organisasi, hal ini disebabkan oleh adanya pekerjaan yang dilakukan dalam melayani masyarakat. Mengingat permasalahannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelayanan harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, sehingga atasan harus menjaga faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat terpenuhi secara maksimal.

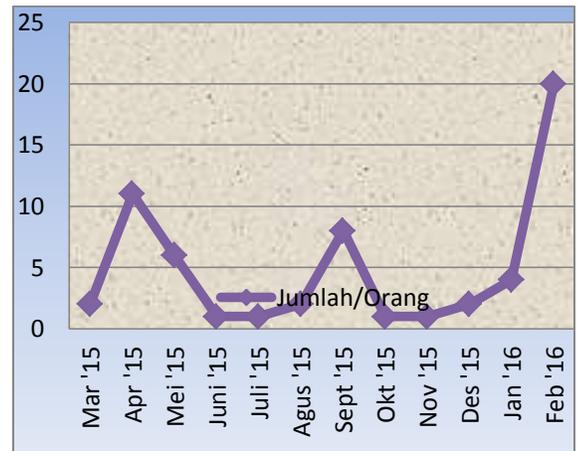
Hasibuan(2007:202)menjelaskan bahwa kepuasan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Berikut ini dapat dilihat rotasi pegawai yang berada di RSUD Kab. Rokan Hulu

Tabel 1.1 : Rotasi Pegawai RSUD Kab.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa pemindahan pegawai dari bidang satu ke bidang lainnya yang dikenal dengan istilah rotasi ternyata tidak sesuai dengan filosofi rotasi itu sendiri yang mana berdasarkan pendapat para ahli bahwa rotasi bisa meningkatkan semangat kerja dan memberikan keuntungan bagi organisasi dengan memberdayakan pegawai untuk banyak jenis pekerjaan. Namun Tabel 1.1 menunjukkan adanya rotasi yang dilakukan tidak diiringi dengan terwujudnya peningkatan motivasi kerja dan pegawai tidak merasa termotivasi dengan tempat yang baru.

Secara grafik rotasi pegawai RSUD Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada

gambar berikut:



**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

No	Tgl Pindah	Jumlah Pindah	No	Tgl Pindah	Jumlah Pindah
1	05.03.15	2 orang	15	31.08.15	2 orang
2	03.04.15	1 orang	16	01.09.15	7 orang
3	07.04.15	1 orang	17	21.09.15	1 orang
4	10.04.15	2 orang	18	21.10.15	1 orang
5	27.04.15	6 orang	19	02.11.15	1 orang
6	28.04.15	1 orang	20	01.12.15	1 orang
7	01.05.15	2 orang	21	31.12.15	1 orang
8	11.05.15	1 orang	22	02.01.16	2 orang
9	19.05.15	1 orang	23	19.01.16	1 orang
10	21.05.15	1 orang	24	25.01.16	1 orang
11	25.05.15	1 orang	25	01.02.16	17 orang
12	01.06.15	1 orang	26	04.02.16	2 orang
13	01.07.15	1 orang	27	18.02.16	1 orang
14	01.08.15	1 orang			
Jumlah Pegawai Rotasi Maret-Desember 2015 = 36 Orang			Jumlah Pegawai Rotasi Jan-Feb 2016 = 24 Orang		

jadi, fenomena terkait dengan kepuasan kerja pada pegawai RSUD Kabupaten Rokan Hulu juga terlihat pada tingkat absensi pegawai sebagaimana yang terlihat pada tabel berikut:

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menunjukkan pada absensi pagi 43,24% pegawai adalah terlambat, pada jam istirahat 50,27% pulang lebih cepat, pada kehadiran siang 54,05% terlambat dan pada jam pulang 54,59%

pegawai pulang lebih cepat. Kondisi yang demikian mengindikasikan bahwa pegawai

kepuasan kerja pegawai RSUD Kabupaten Rokan Hulu masih belum maksimal. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka pegawai tersebut akan hadir lebih cepat atau tepat waktu, jam istirahat tepat waktu, jam hadir siang lebih cepat atau tepat waktu dan jam pulang juga tepat waktu atau lebih lambat.

Kepuasan kerja pegawai juga tidak terlepas dari kemampuan manajerial yang mampu melakukan komunikasi, kerjasama, integrasi dan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Kemampuan manajerial yang baik dituntut oleh karyawan dalam rangka untuk memotivasi pegawai dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin baik.

Kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Akdon, 2002). Dalam menjalankan kinerja manajerialnya, pimpinan memiliki tiga jenis keterampilan. Untuk lebih jelasnya Paul Hersey dalam Wahjosumidjo (2003, 99) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu

*technical, human, dan conceptual.*

Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.

Hasil wawancara dengan Indah Pratiwi (salah satu perawat di RSUD Kabupaten Rokan Hulu) menjelaskan bahwa: "Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pimpinan, menurut kami masih belum dapat kami rasakan secara maksimal, hal ini disebabkan karena pergantian kepemimpinan yang dilakukan terlalu cepat sehingga peraturan yang dibuat selalu berbeda-beda. Ketidaknyamanan kami dalam bekerja juga disebabkan karena sebagian pimpinan

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

kurang dapat berkomunikasi dengan kami sebagai perawat secara maksimal sehingga terkesan ada jarak dan kami merasa dibiarkan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada sendiri.

Selain kemampuan-kemampuan tersebut kepuasan kerja dapat dipengaruhi

Tingkat Absensi	Penilaian			Jumlah
	Lebih Cepat	Tepat Waktu	Terlambat	
Pagi	26 (14,05%)	79 (42,70%)	80 (43,24%)	185 (100%)
Jam Istirahat	93 (50,27%)	49 (26,49%)	43 (23,24%)	185 (100%)
Siang	24 (12,97%)	61 (32,97%)	100 (54,05%)	185 (100%)
Jam Pulang	101 (54,59%)	52 (28,11%)	32 (17,30%)	185 (100%)

oleh budaya organisasi. Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi.

Hasil wawancara dengan Neneng (salah satu perawat RSUD Kabupaten Rokan Hulu) menjelaskan bahwa: “Budaya itu menyangkut dengan kebiasaan, dimana kami memang sebagian memiliki budaya kerja yang harus kami sesuaikan dengan budaya dimana organisasi tempat kami bekerja. Namun demikian, kami masih merasakan adanya budaya organisasi yang belum sesuai dengan budaya yang kami terapkan. Rumah sakit mengharapkan pekerjaan kami dapat diselesaikan tepat pada waktunya, namun disini lain, kami tidak disediakan fasilitas kerja yang

maksimal sehingga pekerjaan kami menjadi tertunda. Selain itu, ketika kami mencoba untuk membawa pekerjaan itu pulang karena terbatasnya fasilitas yang ada, justru kami mendapatkan teguran”

Hasil penelitian Gunawan (2010), Aryanti (2009), Suwanto, (2010), Nurani Pertiwi (2013) dan Laily (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh budaya organisasi.

Masih rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai disebabkan karena budaya organisasi yang belum dapat diadopsi oleh pegawai. Robbins (2007:525-526) menjelaskan bahwa ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu: Pertama, melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut. Kedua, melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan kebendaan, keempat, melalui bahasa.

Disisi lain, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang maksimal dibutuhkan juga motivasi. Motivasi adalah suatu dorongan kekuatan yang mendorong seseorang agar bersedia menggunakan semua kemampuan dan waktu untuk melaksanakan tanggungjawabnya guna mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara, motivasi kerja itu sendiri adalah suatu keinginan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan berpartisipasi aktif melalui waktu yang digunakan, biaya yang dikeluarkan sehingga tercapainya tujuan organisasi.

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

---

Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, dapat dilihat dari ciri-ciri tingkah lakunya dalam melaksanakan pekerjaan. Manullang (2002:151) menjelaskan bahwa seseorang pekerja yang mempunyai motivasi kerja akan terlihat dari ciri-ciri sebagai berikut: mempunyai ketekunan dan kesabaran, memiliki kegairahan kerja, mempunyai semangat kerja dan memiliki tanggung jawab.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan motivasi yang tinggi, maka kepuasan pegawai dengan sendirinya akan berubah menjadi lebih baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin baik motivasi pegawai diharapkan kinerja pegawai juga akan lebih baik di masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bagian Personalia RSUD Kabupaten Rokan Hulu menjelaskan bahwa: “Berbicara soal motivasi pegawai, maka menurut saya belum menunjukkan kondisi yang ada. Motivasi sangat dipengaruhi oleh hal-hal secara intrinsik dan ekstrinsik. Secara ekstrinsik seperti peralatan, fasilitas, perlengkapan dan sebagainya. Sedangkan intrinsik muncul dari dalam diri pegawai yang bersangkutan. Secara umum motivasi pegawai di RSUD Kabupaten Rokan Hulu masih perlu ditingkatkan”.

Hasil penelitian Jabar, Isyandi dan Hendriani (2014) dan Sania (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh adanya motivasi kerja.

Sebagaimana yang dijelaskan di atas bahwa kepuasan kerja pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan dalam rangka

untuk mencapai sasaran yang diinginkan yang terdapat dalam visi dan misi perusahaan. Pemerintah tentunya sangat mengharapkan kepuasan kerja pegawai yang baik dan selalu menjaga stabilitas kedepan. Dengan melihat gejala-gejala kepuasan kerja pegawai sebagaimana yang telah dijelaskan tersebut di atas, maka terdapat perbedaan antara harapan perusahaan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di RSUD Kabupaten Rokan Hulu perlu kiranya dilihat aspek kemampuan manajerial, budaya organisasi dan motivasi.

Fenomena di atas mengindikasikan kepuasan kerja pegawai di RSUD Kabupaten Rokan Hulu belum optimal sebagaimana yang diharapkan sesungguhnya. Di mana dalam mencapai tujuan organisasi, setiap pegawai harus mempunyai kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan dalam menjalin hubungan interpersonal dengan baik. Dengan mempunyai ketiga kemampuan tersebut diharapkan setiap pegawai mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Oleh sebab itu, untuk dapat memberikan gambaran secara jelas dan lebih kongkrit mengenai kepuasan kerja pegawai RSUD Kabupaten Rokan Hulu, maka perlu dilakukan pengkajian yang lebih mendalam. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : *Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu*

### **Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:1) Bagaimana

pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu? 2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu? 3) Bagaimana pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu? 4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu? 5) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu?

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :1) Untuk menganalisis pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu. 2) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu. 3) Untuk menganalisis pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu. 4) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu. 5) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

#### **TELAAH PUSTAKA**

##### **Kemampuan Manajerial**

Kemampuan Manajerial merupakan profesionalitas Pimpinan dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang diterapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Winardi, 2012).

##### **Indikator Kemampuan Manajerial**

Indikator menurut Winardi (2005:4) menyatakan yaitu: Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kemampuan manajerial:1) Perencanaan, 2) Perencanaan 3) Pengorganisasian, 4) Pelaksanaan 5) Pengawasan

##### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Robbin, 2008).

##### **Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Tampubolon (2008) indikator budaya organisasi 1) Inovatif memperhitungkan risiko 2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan 5) Agresif dalam bekerja 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

##### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2004).

##### **Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2007): 1) Gaji (salary), 2) Supervisi 3) Kebijakan dan

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

Administrasi 4) Hubungan kerja 5) Kondisi kerja 6) Pekerjaan itu sendiri 7) Peluang untuk maju 8) Pengakuan atau penghargaan 9) Keberhasilan 10) Tanggung jawab

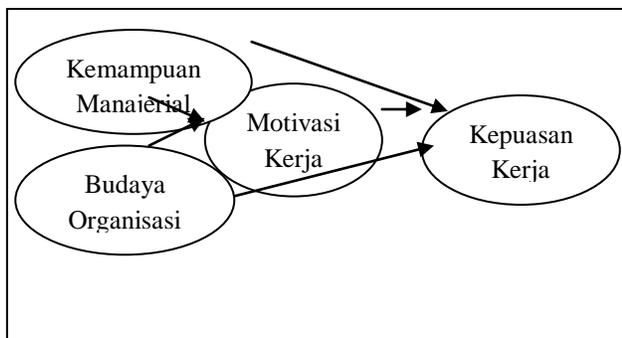
### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. (Hasibuan, 2004:202).

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator Kepuasan Kerja Menurut Rivai (2010:860) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan (1) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, (2) supervisi, (3) organisasi dan manajemen, (4) kesempatan untuk maju, (5) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, (6) rekan kerja dan (7) kondisi pekerjaan.

### **Model Penelitian**



H1: Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja pegawai.

H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

H3: Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai.

H4: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui

motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai.

H5: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu. Waktu penelitian direncanakan selama 6 bulan (Desember 2015 s/d Juni 2016) yang terdiri dari tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data dan penyusunan laporan keuangan.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berstatus PNS di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 185 orang. Adapun besar sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah berdasarkan rumus Slovin (Umar, 2003) dan Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling*

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{185}{1 + 185(0,05)^2}$$

$$n = 126,49 \text{ dibulatkan menjadi } 127$$

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data kemampuan manajerial ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) serta 2 (dua) variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ) keempat variabel penelitian ini yaitu untuk mengolah skala pengukuran dengan data yang berskala ordinal, dengan Sangat setuju (SS): skor 5, Setuju (S): skor 4, Kurang Setuju (KS): skor 3, Tidak Setuju (TS): skor 2 Sangat Tidak Setuju (STS): skor 1.

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang akan digunakan yaitu regresi linier berganda, secara matematis analisis jalur (*path Analysis*),

bertujuan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur dari hubungan kausalitas antar variabel, dan Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 17 (*Statistic Program for Social Science*). adapun model persamaan untuk analisis jalur adalah sebagai berikut :

Persamaan I :

$$Y_1 = \rho_{X_1 Y_1} X_1 + \rho_{X_2 Y_1} X_2 + e_{ij}$$
 ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukur. Sebuah item dikatakan valid bila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Sugiyono, 2010). Menurut Ghazali (2005: 45) uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dapat dikatakan bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan mempergunakan koefisien Cronbach's alpha. Rentang nilai koefisien Cronbach's alpha adalah sebagai berikut :

- (a) 0,6 : Tidak Reliabel
- (b) 0,6 – 0,7 : Dapat Diterima
- (c) 0,7 – 0,8 : Baik
- (d) 0,8 : Sangat Baik

Adapun rumus Cronbach's alpha adalah

sebagai berikut : 
$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = reliabilitas instrument
- $k$  = banyaknya butir pertanyaan
- $\sigma b^2$  = jumlah varians butir
- $\sigma^2$  = varians total

Persamaan II :

$$Y_2 = \rho_{X_1 Y_2} X_1 + \rho_{X_2 Y_2} X_2 + \rho_{Y_1 Y_2} Y_1 + e_{ij}$$

#### Uji Validitas

Uji Validitas adalah untuk mengetahui tingkat valid dari instrumen kuisioner yang dipergunakan dalam pengumpulan data. Suatu instrumen

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### HASIL PENELITIAN

#### Pengujian Secara Parsial Variabel Kemampuan Manajerial Terhadap Kepuasan Kerja ( $H_1$ )

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis perta a ( $H_1$ ) digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ , jika:

a.  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Artinya terdapat pengaruh variabel kemampuan manajerial terhadap variabel kepuasan kerja

b.  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Artinya tidak terdapat pengaruh variabel kemampuan manajerial terhadap variabel kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisa regresi linier berganda dengan menggunakan metode SPSS, maka hasil analisis adalah:

Tabel Hasil Uji Hipotesis Pertama ( $H_1$ ):

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas hasil uji hipotesis di atas terlihat bahwa: variabel kemampuan manajerial ( $X_1$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 6,967 lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,6569. Ini artinya variabel bebas (kemampuan manajerial) dapat menerangkan variabel tidak bebas (kepuasan

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

**Pengujian Secara Parsial Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (H<sub>2</sub>)**

Tabel Hasil Uji Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>):

Variabel	Analisa Regresi					Hasil
	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Sig	Korelasi Partial	t <sub>tabel</sub>	
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	.941	10,072	0,000	,669	1,6569	Signifikan

Variabel	Analisa Regresi					Hasil
	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Sig	Korelasi Partial	t <sub>tabel</sub>	
Kemampuan Manajerial (X <sub>1</sub> )	.316	6,967	0,000	,529	1,6569	Signifikan

kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja. Jika dilihat dari signifikan pada taraf 0,05 lebih kecil yaitu 0,000. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan Berdasarkan Tabel Hasil Uji Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>) di atas terlihat bahwa: variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) diperoleh t<sub>hitung</sub> sebesar 10,072 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> yaitu 1,6569. Ini artinya variabel bebas (budaya organisasi) dapat menerangkan variabel tidak bebas (kepuasan kerja). Jika dilihat dari signifikan pada taraf 0,05 lebih kecil yaitu 0,000. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. **Pengujian Variabel**

**Kemampuan Manajerial Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja (H<sub>3</sub>)**

Pengaruh kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>)

terhadap kepuasan kerja (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi kerja dapat dihitung sebagai berikut: (0,689) x (0,654) = 0,451

Besarnya pengaruh total kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi kerja dapat

dihitung sebagai berikut:

$$= 0,529 + [(0,689) \times (0,657)]$$

$$= 0,529 + 0,451$$

$$= 0,982 \text{ atau } 98,2\%$$

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh total kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja (H<sub>4</sub>)**

Tabel Hasil Uji Secara Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,508	1,889		1,858	,06
	Kemampuan Manajerial	-,089	,056	-,149	-1,598	,113
	Budaya Organisasi	,405	,148	,288	2,741	,007
	Motivasi Kerja	,479	,065	,654	7,381	,000

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

---

Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui motivasi kerja (Y1) dapat dihitung sebagai berikut:  $(0,764) \times (0,654) = 0,499$

Besarnya pengaruh total budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui motivasi kerja (Y1) dapat dihitung sebagai berikut:

**Pengujian Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (H<sub>5</sub>)**

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas hasil uji hipotesis di atas terlihat bahwa: variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) diperoleh t<sub>hitung</sub> sebesar 13,525 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> yaitu 1,6569. Ini artinya motivasi kerja dapat menerangkan kepuasan kerja. Jika dilihat dari signifikan pada taraf 0,05 lebih kecil yaitu 0,000. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Kemampuan Manajerial Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel kemampuan manajerial dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)

$$= 0,669 + [(0,764) \times (0,654)]$$

$$= 0,669 + 0,499$$

$$= 1,168 \text{ atau } 117\%$$

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu. manajerial yang ada. Kemampuan manajerial yang ada sudah mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Peneliti mengasumsikan bahwa adanya pengaruh kemampuan manajerial secara parsial terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini, karena pegawai akan merasakan kepuasan yang berasal dari kemampuan manajerial. Dalam hal ini peneliti menggabungkan antara tenaga medis yang Terjadi perbedaan cara dan mendapatkan pengaruh kemampuan memiliki skill atau keahlian dengan tenaga pegawai yang non medis, walaupun manajerial dari atasan dan adanya perbedaan SOP akan tetapi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbagai usaha manajerial melalui indikator kemampuan

Hasil Uji Hipotesis Kelima (H<sub>5</sub>): Pengujian Secara Parsial Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Analisa Regresi					
	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Sig	Korelasi Partial	t <sub>tabel</sub>	Hasil
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	.565	13,525	0,000	,771	1,6569	Signifikan

Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat ditentukan dari kemampuan E. mampu memberikan kepuasan kerja pegawai RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Perencanaan merupakan suatu proses yang terus berlanjut yang mencerminkan F. langsung. Untuk tetap berada dipuncak suatu perusahaan harus mengevaluasi

D. manajerial dalam penelitian ini masih belum

dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan baik dalam lingkungan langsung maupun lingkungan kekuatan tidak kendali rencana-rencananya dan menetapkan suatu jalan ke masa yang

akan datang. Perencanaan yang diaplikasikan selama ini belum memberikan dampak yang maksimal terhadap kepuasan kerja pegawai.

Manajer perlu memperhatikan konsep-konsep organisasi serta wewenang-wewenang yang dapat di delegasikan atau tidak. Dari proses pengorganisasian ini akan di peroleh struktur organisasi, untuk itu perlu pula dikemukakan bentuk-bentuk organisasi serta kelebihan dan kelemahan setiap bentuk organisasi. Tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan kesemuanya ke suatu arah tertentu. Proses pengorganisasian yang dilakukan oleh RSUD Kabupaten Rokan Hulu masih belum maksimal dan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Pengawasan pada hakekatnya merupakan usaha memberikan petunjuk para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Tujuan pengawasan di harapkan agar para pelaksana membatasi tindakan-tindakan mencapai tujuan sedemikian rupa sehingga tidak begitu menyimpang dari yang diperbolehkan. Pengawasan yang dilakukan diharapkan makin jelas, lengkap dan terkoordinir. Namun demikian, pengawasan dalam penelitian ini beum mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Artinya bahwa, terdapat variabel yang memberikan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan

Hulu adalah budaya organisasi, ini dapat terlihat dari hasil dimana t hitung lebih besar dari t tabel, ini sesuai dengan teori bahwa budaya organisasi juga mempunyai peran dalam kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Wirawan (2012;37) bahwa budaya organisasi menciptakan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator dari terciptanya kinerja organisasi yang optimal.

Dengan adanya pengaruh budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja maka akan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis. Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Salah satu hal yang menjadi indikator rendahnya kepuasan kerja adalah kemangkiran.

Menurut Robbins (2003) masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas besar kemungkinannya untuk tidak masuk kerja. Perilaku terlambat datang ketempat kerja dan tidak masuk kerja dianggap sebagai perilaku yang tidak efisien, hal ini tentu saja menimbulkan kerugian bagi pihak rumah sakit. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Inovasi dan pengambilan risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/ karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko sudah ada perubahan dan perkembangan sehingga berdampak terhadap kepuasan kerja. Perhatian ke hal yang rinci berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi),

analisis, dan perhatian kepada rincian. Perhatian ini sudah dilakukan oleh perusahaan termasuk pada hal-hal yang detail dan rinci. Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut. Adanya persaingan yang ketat mengharuskan pihak rumah sakit untuk mengedepankan pada orientasi hasil. Orientasi hasil yang dilakukan rumah sakit mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Orientasi orang menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut. Pegawai adalah SDM yang harus diperhatikan, di RSUD Kabupaten Rokan Hulu perhatian terhadap SDM sudah dirasakan dampaknya yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu. Kekompakan dalam pekerjaan sudah diperhatikan sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja. Keagresifan menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai. Dengan demikian, aplikasi dan orientasi budaya organisasi yang sejalan dengan kepuasan kerja pada RSUD Kabupaten Rokan Hulu terlihat dari adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tersebut. Artinya, dalam penelitian ini budaya organisasi membawa dampak dan perubahan terhadap kepuasan kerja pegawai.

#### **Pengaruh Kemampuan Manajerial Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel

mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial. Pada hasil analisis sebelumnya dimana secara langsung tidak terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti perlu adanya variabel yang memediasi seperti motivasi kerja.

Dalam melaksanakan pekerjaan, selain membutuhkan kemampuan atau kecakapan pribadi, juga dibutuhkan motivasi yang cukup pada diri seseorang, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Winardi (2012:44) menjelaskan bahwa motivasi kerja penting artinya dalam memberi dorongan kepada pegawai-pegawai agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Menurut Sudarwan (2013:81) menjelaskan bahwa: "Motivasi kerja penting artinya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh yang mempunyai motivasi tinggi dengan kecakapan yang sedang-sedang saja, sedangkan orang yang mempunyai kecakapan tinggi tanpa diimbangi oleh motivasi yang tinggi tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya; meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai; dan meningkatkan dan menjalin kerjasama dengan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memberikan dorongan kepada seseorang agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Selain itu juga, motivasi kerja merupakan sebagai penggerak atau pendorong diri seseorang untuk melaksanakan sesuatu kegiatan. Oleh sebab itu motivasi kerja

penting artinya dalam mendorong, menggerakkan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih produktif.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang baik dalam menerangkan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Peran motivasi kerja akan menumbuhkan kepuasan kerja bagi pegawai terkait dengan budaya organisasi yang dianut. Artinya bahwa, budaya organisasi berkontribusi dalam memberikan kepuasan kerja pegawai melalui motivasi kerja. Semakin baik motivasi kerja, maka akan semakin baik dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Wursanto (2011:84) menyatakan bahwa: "Motivasi kerja pegawai penting dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai, dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan karir, dapat menunjang dalam kegiatan dan menggerakkan fungsi-fungsi manajemen, dan dapat mempengaruhi aktivitas dengan mengacu pada efektivitas dan efisiensi. Malayu (2011:97) menjelaskan bahwa: "Motivasi kerja pegawai penting dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja, mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai, mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai, dan meningkatkan

efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku".

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Artinya bahwa, salah satu variabel yang memberikan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu adalah motivasi kerja. Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja dilihat dari gaji, supervisi, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, penghargaan, keberhasilan dan tanggungjawab. Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Gaji di RSUD Kabupaten Rokan Hulu sudah memberikan kepuasan bagi pegawai.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja

pada unit kerjanya secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*). Umpan balik yang dirasakan adalah adanya kepuasan kerja yang lebih baik.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai. Melalui partisipasi, para pegawai akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreativitas untuk memecahkan persoalan. Keterpaduan ini sudah memberikan kepuasan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, namun masih perlu ditingkatkan di masa yang akan datang.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial

membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan. Hubungan kerja yang ada antara pihak rumah sakit dengan pegawai mempengaruhi kepuasan kerja.

Indikator-indikator motivasi kerja tersebut di atas dalam penelitian ini memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mamik, Siti Surasri, dan Sunarti (2008) menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial, variabel kedisiplinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Meskipun demikian, terkait dengan indikator kepuasan kerja berupa isi pekerjaan, supervisi, kesempatan untuk maju, gaji yang sesuai dengan hasil kerja dan juga rekan kerja yang saling membantu masih belum maksimal. Disisi lain pegawai sangat mendukung adanya organisasi dan

- manajemen dalam memberikan penghargaan dan juga kondisi pekerjaan.
2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa, budaya organisasi yang terintegrasi dengan baik kepada pegawai akan menjadikan pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja secara signifikan.
  3. Kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai. Motivasi kerja menjadi peran yang penting dalam memediasi pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepuasan kerja
  4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai. Semakin baik motivasi kerja, maka akan semakin baik dalam memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
  5. Faktor motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa, tingkat kepuasan kerja pegawai tergantung daripada tingkat motivasi kerja pegawai yang bersangkutan. Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin baik kepuasan kerja pegawai.
  - g. kerja pegawai, sehingga semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan semakin baik dan meningkat pula kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan.
  - h. Pihak Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Rokan Hulu

### **Saran**

Menindaklanjuti kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sekaligus saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada pihak Rumah Sakit hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:
  - a. Perlu adanya perbaikan mengenai isi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, supervisi, kesempatan untuk maju, gaji yang sesuai dengan hasil kerja dan rekan kerja yang saling membantu.
  - b. Perlu adanya melihat dan perbaikan tentang penempatan yang sesuai dengan keahlian masing-masing pegawai, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
  - c. Didalam budaya organisasi hendaknya manajemen memberikan dan memperhatikan tugas secara detail, supaya pegawai memahami setiap tugas yang diberikan dan tidak terjadi kesalahan.
  - d. Pihak manajemen hendaknya memberikan kriteria untuk mendapatkan promosi atau maju kejenjang karir yang lebih tinggi untuk semua pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai .
  - e. Pihak manajemen hendaknya meningkatkan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan agar pekerjaan pegawai lebih terkontrol.
  - f. Perlu di tingkatkan komunikasi yang baik agar motivasi kerja pegawai dapat dijaga melalui kemampuan manajerial dan budaya organisasi. Selain itu, tinggi rendahnya motivasi kerja akan mempengaruhi kepuasan hendaknya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena motivasi kerja pegawai akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai tersebut.

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

---

- i. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia hendaknya pihak rumah sakit memperhatikan pegawai sebagai individu secara utuh bukan semata-mata sebagai faktor produksi. Tidak hanya melalui keterampilan dan kepandaian saja, tetapi juga faktor seperti budaya organisasi, motivasi kerja dan juga kepuasan kerja. Perusahaan harus peka terhadap keluhan pegawai dan meresponnya dengan cepat melalui tindakan, termasuk hal-hal kecil.
2. Kepada para peneliti yang akan datang memperhatikan hal-hal berikut:  
Dalam hal objek penelitian yang akan dilakukan oleh penelliti-peneliti berikutnya disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel yang lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja dari objek penelitian ini seperti komunikasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan dan sebagainya. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil yang lebih signifikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon. 2002. *Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Azman, 2006, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Tepak Manajerial. Universitas Riau
- Agus, Dharma, 2010, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan*

*Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.

Ahmad Ahid Mudayana, 2010, *Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul*. Jurnal Kesehatan Masyarakat. ISSN : 1978-0575

Aam Amalia, 2002 *Kemampuan Karyawan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUD Cibabat Cimahi*. Jurnal Penelitian

Anoraga, Panji, 2005, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Jaya.

Albin. 2011. *Emosi: Bagaimana Mengenal Menerima dan Mengarahkannya* (terjemahan Aryono), Yogyakarta: Kanisius.

Arifin, Zainal. 2011. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: RemajaRosdakarya.

Bulgarella, Caterina. 2005. *Employee Satisfaction & Customer Satisfaction "Is There a Relationship ?"*, Guidestar Research White Paper.

Cantika, Budi Sri Yuli, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UMM Press.

Chen, et al. 2008. *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance*. Journal of Intellectual Capital, Vol 6, Issue 2.

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

---

- Cook, Curtis W and Hunsaker, Phillip L. (2001). *Management and Organizational Behavior* 3<sup>rd</sup> edition. McGraw Hill. New York.
- Cortese, Anthony J. 2007. *Provocateur: Images of Women and Minorities in Advertising*. Third Edition. New York. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Davis, Gordon B. 1993. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Terjemahan, Seri Manajemen 90-A. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Frans Sudirjo, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT Vale Soroako, Sulawesi Selatan)*. Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang
- Gusti Ayu Riska Riyanti, 2010, *Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha*. Jurnal Penelitian Universitas Udayana Bali
- Gomes, Foustino Cardoso, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset
- Ghozali, Saydam, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta : Penerbit Djambatan
- George, M.J, Jones, G. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education,
- Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara
- Handoko T. Hani, 2010, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE : Yogyakarta.
- Kotter, J.P., dan Heskett, J.L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, Hal. 11-12, The Free Press, New York.
- Irianto, J., 2010, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendekia.
- Isyandi, B, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pekanbaru : UNRI Press
- Luthan, Fred, 2006, *Organizational Behavior*, New York, Penerbit McGraw-Hill
- La Ode Makta, 2013, *Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar*. Jurnal Politeknik Hasanudin
- M. Hanif Arizal, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

- Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang). Jurnal Penelitian*
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L and John H. Jackson, 2010, Jimmy Sadeli (Alih Bahasa), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Manullang, M, 2002, *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Maman Ukas. 2011. *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini
- Michael Armstrong, 2013, *Managing People: a Pratical Guide For Line Managers*, Kogan Page Limited (Terjemahan : Ramelan dan Dwi Prabaningtyas, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Mulyadi dan Johny Setiawan, 2009, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi 1, Aditya Media, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jogjakarta : BPFE.
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary A. 2008. *Organizational Behaviour-Emerging Knowledge and Practice For The Real World* 5<sup>th</sup> Edition. New York : McGraw-Hill
- Nawawi, Hadari, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, UGM. Press, Yogyakarta
- Nana, 2004, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*: Bandung: Sinar Baru Algensindo
- M. Ngalim Purwanto, MP.2013. *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya.
- Nitisesmito, Alex, 2006, *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta : GhaliaIndonesia.
- Panggabean, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia
- Prabu, A., Desember 2005, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim", *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, vol. 3, no. 6,
- Prawirosentono, Suryadi,2008,*Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Murai Kencana
- Rivai, Veithzal, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Murai Kencana

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN ROKAN HULU**

---

- Robbins, Stephen P, 2007, *Prilaku Organisasi, Management, New Jersey*, Penerbit Prentice Hall Inc
- Ruky Achmad S, 2012, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sardiman, 2004, *Interaksi dan Motivasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit STIE YPKN
- Siagian, Sondang P, 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sudjana, 2004, *Metoda Statistika*. Edisi Revisi. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono, 2004, *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 12.0 for Windows*. Bandung : Alfabeta.
- Soehardi Sigit, 2010, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Cetakan kedua, Jakarta; BPFE UST.
- Sedarmayati, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu
- Sekaran, Uma, 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanto Sastrohadiwiryo, 2012, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Malayu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara
- Sujak, Abi. 2000. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta : Penerbit C.V. Rajawali
- Surya., Dharma, 2005, *Manajemen Kinerja*, Penerbit : PustakaPelajar, Jakarta.
- Sri Wiludjeng S.P, 2007. *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Selly Jayanti, 2012, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kontrak Psikologis, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Kota Semarang*. Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro
- Susi Hendriani, Silvia Sari Sitompul, 2010, *Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Zainab Kota Pekanbaru*. Repository University Of Riau
- Sudarwan, Danim, 2013, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* Jakarta : Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 12.0 for Windows*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Terry. George R. 2010. *Principles of Mangement and Incentive*, Seventh Edition. Richard D. Irwin. Icn. Homewood.
- Timpe, A. Dale, 2012, *Seri Sumber Daya Manusia – Kinerja*, (Alih Bahasa

Sofyan Cikmat, PT. Elekmedia  
Komputindo, Kelompok Gramedia,  
Jakarta.

Umi Narimawati, 2013, *Riset Manajemen  
Sumber Daya Manusia Aplikasi  
Contoh & Penghitungannya* ,  
Agung Media, Jakarta.

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta  
: Gaung Persada.

Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan  
Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik  
dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja  
Grafindo Persada, Jakarta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber  
Daya Manusia: Teori Aplikasi dan  
Penelitian*. Jakarta : Salemba  
Empat.

Walizer, H.Michael dan Wiener, L. Paul.  
1993. *Metode dan Analisis  
Penelitian : Mencari Hubungan*,  
Jilid Dua, Alih Bahasa Arief  
Sukadi Sadiman, Erlangga: Jakarta

Winardi, 2012, *Motivasi dan Pemasangan  
dalam Manajemen*. Jakarta : PT  
Rajagrafindo

Wursanto, 2011, *Dasar-Dasar Ilmu  
Organisasi*. Yogyakarta: Andi  
Offset.