BAB 4

PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian dan pembahasan. Hasil penelitian dibagi menjadi data umum dan data khusus. Data umum meliputi umur, jenis kelamin, status kepegawaian, lama kerja, dan pendidikan terakir. Sedangkan data khusus meliputi penerapan macam-macam gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya tranformasional, transaksional, kharismatik, dan visioner.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 4 Rumah sakit, 2 Rumah Sakit Pemerintah dan 2 Rumah Sakit Swasta, yaitu di RSUD Prof. Dr. Soekandar pada tanggal 19-21 Februari 2019, di RSI Sakinah pada tanggal 21-23 Februari 2019, di RSUD Dr. Wahidin Sudiro Husado pada tanggal 22-23 Februari 2019, dan di Rs Gatoel pada tanggal 4-6 Maret 2019. Dengan melibatkan sebanyak 30 orang kepala ruang, 15 orang kepala ruang di Rumah Sakit Pemerintah dan 15 orang kepala ruang di Rumah Sakit Swasta.

4.1.2 Data Umum

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi responden berdasarkan umur pada kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
25-35 tahun	3	10%
36-45 tahun	15	50%
46-55 tahun	12	40%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar berusia 36-45 tahun yaitu sebanyak 15 responden dengan presentase sebesar (50%).

4.1.2.2. karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin pada kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	11	36,7%
Perempuan	19	63,3%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 19 responden dengan presentase sebesar (63,3%).

4.1.2.3. karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.3 Distribusi frekuensi responden berdasarkan status kepegawaian pada kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Status Kepegawaian	Frekuensi	Presentase (%)
PNS	14	46,7%
Honerer	1	3,3%
Tetap	9	30,0%
Swasta	6	20,0%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 30 kepala ruang sebagian besar berstatus kepegawaian PNS yaitu sebanyak 14 responden dengan presentase sebesar (46,7%).

4.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 Distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja pada kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1-10 tahun	3	10,0%
11-20 tahun	17	56,7%
21-30 tahun	9	30,0%
31-40 tahun	1	3,3%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar masa kerjanya 11-20 tahun yaitu sebanyak 17 responden dengan presentase sebesar (56,7%).

4.1.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakir

Tabel 4.5 Distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakir pada kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Pendidikan Terakir	Frekuensi	Presentase (%)
S2	1	3,3%
S1	27	90,0%
D3	2	6,7%
SPK	0	0%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar pendidikan terakirnya S1 yaitu sebanyak 27 responden dengan presentase sebesar (90,0%).

4.1.3 Data Khusus

4.1.3.1 kriteria Total Skor Analisa Tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang rumah sakit

Tabel 4.6 Distribusi frekuensi berdasarkan total skor tentang penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto

Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Presentase (%)
Tranformasional	18	60,0%
Transaksional	6	20,0%
Kharismatik	1	3,3%
Visioner	5	16,7%
Total	30	100

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukan bahwa sebagaian besar menerapkan gaya kepemimpinan tranformasional yaitu sebanyak 18 responden dengan presentase sebesar (60,0%).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Studi Tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rumah Sakit di Wilayah Mojokerto

Pada penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto mendapat hasil yang berbeda-beda. Berdasarkan tabulasi silang menunjukkan hasil penelitian bahwa sebagian besar responden memilih penerapan gaya kepemimpinan tranformasional sebanyak 18 responden dengan presentase sebesar (60%).

Hal ini dapat terjadi karena pada gaya tranformasional dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu mendorong, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok (Duwi Basuki, 2018). Lama kerja juga dapat mengambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, pemimpin dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan pemimpin yang pengalaman kerjanya sedikit, semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik (Ranupendoyo, 2012).

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa responden memilih gaya tranformasional dengan ciri-ciri tentang pertimbangan individu dengan presentase sebesar (62%), dikarenakan seorang

pemimpin dapat memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati, ada juga faktor yang mempengaruhi pada gaya tranformasional ini adalah masa kerja antara 11-20 tahun sebesar (76%), karna pada masa kerja 11-20 ini, pemimpin cukup untuk mempunyai pengalaman yang lama dan dapat menerapkan pengalaman kerjanya agar lebih baik lagi. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Murtiningsih, 2015). Penelitian mereka mendapatkan jumlah responden gaya kepemimpinan terbanyak yaitu gaya tranformasional yang berjumlah 17 responden dengan presentase sebesar (56%) dengan masa kerja 11-20 tahun sebesar (45,4%).

Pada penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto. Berdasarkan tabulasi silang menunjukkan hasil penelitian bahwa penerapan gaya kepemimpinan urutan kedua yaitu gaya kepemimpinan transaksional sebanyak 6 responden dengan presentase sebesar (20%).

Hal ini dapat terjadi karena pada gaya transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya (Duwi Basuki, 2018). Lama kerja juga dapat mengambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, pemimpin dengan pengalaman kerja yang

banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan pemimpin yang pengalaman kerjanya sedikit, semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik (Ranupendoyo, 2012).

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa responden memilih gaya transaksional dengan ciri-ciri *laisses fair* dengan presentase sebesar (45%), dikarenakan seorang pemimpin cenderung melepas tanggung jawab dan tidak mampu untuk membuat keputusan, ada juga faktor yang mempengaruhi pada gaya transaksional ini adalah masa kerja antara 21-30 tahun sebesar (44,5%) karna pada masa kerja 21-30 tahun ini, pemimpin hanya mempunyai pengalaman yang lumayan lama dan cukup untuk dapat menerapkan pengalaman kerjanya agar lebih baik lagi. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hartanto, 2014). Penelitian mereka mendapat hasil yang sama yaitu pada gaya transaksional sebanyak 8 responden dengan presentase sebesar (27%) dengan masa kerja 21-30 tahun sebesar (37%).

Penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto. Berdasarkan tabulasi silang menunjukkan hasil penelitian bahwa penerapan gaya kepemimpinan urutan ketiga yaitu gaya kepemimpinan visioner sebanyak 5 responden dengan presentase sebesar (16,7%).

Hal ini dapat terjadi karena pada gaya visioner pimpinan memiliki kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis,

kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya (Duwi Basuki, 2018). Lama kerja juga dapat mengambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, pemimpin dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan pemimpin yang pengalaman kerjanya sedikit, semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik (Ranupendoyo, 2012).

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa responden memilih gaya visioner dengan ciri-ciri menciptakan dan mengartikulasi *visi* yang *realistis* dengan presentase sebesar (61%), dikarenakan seorang pemimpin mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya, ada juga faktor yang mempengaruhi pada gaya visioner ini adalah masa kerja antara 1-10 tahun sebesar (33,3%) karna pada masa kerja 1-10 ini, pemimpin hanya mempunyai pengalaman yang sedikit untuk dapat menerapkan pengalaman kerjanya agar lebih baik lagi. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dudung Juhana, 2012).

Penelitian mereka mendapat hasil yang sama yaitu pada gaya kepemimpinan visioner sebanyak 3 responden dengan presentase sebesar (10%) dengan masa kerja 1-10 tahun sebesar (29%).

Penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rumah sakit di wilayah Mojokerto. Berdasarkan tabulasi silang menunjukkan hasil penelitian bahwa penerapan gaya kepemimpinan urutan keempat atau terakir yaitu gaya kepemimpinan kharismatik sebanyak 1 responden dengan presentase sebesar (3,3%).

Hal ini dapat karna pada gaya kharismatik ini banyak memiliki para pengikut yang terpacu untuk menjadi pemimpin yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka (Duwi Basuki, 2018). Lama kerja juga dapat mengambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, pemimpin dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan pemimpin yang pengalaman kerjanya sedikit, semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik (Ranupendoyo, 2012).

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa responden memilih gaya kharismatik dengan ciri-ciri *visi & artikulasi* dengan presentase sebasar (41%), dikarenakan seorang pemimpin memiliki visi yang ditujukan untuk mencapai sasaran ideal sehingga didapatkan masa

depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain, ada juga faktor yang mempengaruhi pada gaya kharismatik ini adalah masa kerja antara 31-40 tahun sebesar (100%) karna pada masa kerja 31-40 tahun ini, pemimpin cukup untuk mempunyai pengalaman yang sangat lama dan cukup untuk dapat menerapkan pengalaman kerjanya agar lebih baik lagi. Hasil penelitian tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jefri Marudut Butarbutar, Arta Rusidarma Putra, 2018). Penelitian mereka mendapat hasil yang berbeda yaitu pada gaya kepemimpinan kharismatik sebanyak 2 responden dengan presentase sebesar (7%) dengan masa kerja 11-20 tahun sebesar (36%).