BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Hasil pembahasan didapat dari adanya penelusuran artikel yang diperoleh dari *Pubmed*, *Science Direct* dan *Google Scholar* dengan adanya jumlah keseluruhan 167.257 artikel yang sesuai dengan kata kunci "***Leadership Style AND Nurse Job Satisfaction***". Kemudian dipilih sesuai filter kriteria inklusi yang dibuat oleh peneliti, dan hasil akhir artikel berjumlah 17.353. Setelah itu, dibaca dan hanya diambil yang sesuai dengan tujuan peneliti yaitu sejumlah 10 artikel yang memenuhi kriteria penuh.

Tabel 4.1 Hasil *Overview of Include Article*

No.	Author	Tahun	Judul	Design Study	Teknik Sampling	Jumlah Sample	Analisis Data	Gaya Kepemimpinan	Hasil Penelitian	Database
1	Eneng Wiliana, Regina Vidryanggi W. & Atnesia Ajeng	2020	Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di RSU Kabupaten Tangerang	Cross sectional	Non probability sampling	50 perawat dari tiga ruang rawat kelas 3	Kuantitatif dan bersifat deskriptif analitik. Uji statistik chi square	• Demokratis • Liberal/laissez faire • Otoriter	• Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 50 responden pada perawat tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RSU Kabupaten Tangerang menunjukkan bahwa sebanyak 33 (66%) perawat yang menyatakan kurang puas bekerja; • Maka dapat diketahui terdapat adanya hubungan	Google Scholar

									yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kepuasan kerja perawat di RSU. Kabupaten Tangerang, • Maka dapat diketahui tidak adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja perawat di RSU. Kabupaten Tangerang, • Maka dapat diketahui Ho diterima yaitu tidak adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan liberal/laissez faire dengan kepuasan kerja perawat di RSU. Kabupaten Tangerang	
2	Aidah Fitriani, Julianus Ake & Rini Rachmawaty	2020	Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Militer Dengan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Pelamonia Makassar	Cross sectional	Purposive sampling	Sampel sebanyak 147 perawat sipil dan militer	Kuantitatif dengan desain korelasional. Analisis bivariat menggunakan spearman's rho	• Militer	Hasil analisis bivariat menggunakan spearman's rho menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan militer dengan kinerja perawat dengan nilai p 0.001 < 0.05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat yang memiliki persepsi bahwa pemimpin mereka telah menerapkan gaya kepemimpinan militer memiliki kinerja lebih baik dibanding perawat yang memiliki persepsi bahwa pemimpin mereka	Google Scholar

									kurang menerapkan gaya kepemimpinan militer. Oleh sebab itu penerapan gaya kepemimpinan militer perlu dimaksimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Pelamonia Makassar.	
3	Akmallunas & Amri	2019	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Menghormati Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Di Rsud Meuraxa Kota Banda Aceh	Cross sectional	Probability sampling - Simple Random Sampling	100 perawat	Kuantitatif dengan Metode Partial Least Square (PLS)	• Partisipatif	• Hasil perhitungan software SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa pada pengujian pengaruh langsung Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan melibatkan Menghormati Karyawan menunjukkan pengaruh positif.	Google Scholar
4	Muhammad Amin, Maryati	2019	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan *Locus Of Control* Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di RSU Majene	Cross sectional	Proportionate stratified random sampling	126 orang perawat yang bekerja ≥ 1 tahun	Deskriptif korelasi. Analisis chi square	• Transformasional • Transaksional	• Hasil penelitian menujukkan Adanya hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Majene. • Berdasarkan tanggapan responden dalam hal gaya kepemimpinan atasannya (kepala Ruangan), dari 126 responden, 60 (78,9%) mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional dan 26	Google Scholar

									(52%) responden mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional yang merasakan kepuasan kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa 2 gaya kepemipinan ini digunakan oleh kepala ruangan di RSUD Majene dapat memberikan kepuasan kerja perawat meskipun gaya kepemimpinan transformasional kali lebih besar berpeluang memberikan kepuasan kerja pada perawat. • Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan oleh perawat memberikan kepuasan kerja tetapi terdapat 16 orang responden (21,1%) kurang puas dengan gaya kepemimpinan tersebut.	
5	Novrianggi	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit	Cross sectional	Teknik total sampling	63 orang perawat	Deskriptif korelasi. Regresi linear berganda, dan Uji T-Stastistik	Transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bepengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang	Google Scholar

			Islam Siti Rahmah Padang							
6	Kadek Dewi Puspita Sari & I Nyoman Sudharma	2017	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan BRSU TABANAN.	Penelitian kuantitatif (Quantitatif Research) yaitu jenis penelitian yang didasarkan pada data kuantitatif atau temuan yang dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi.	Proportional Stratified Random Sampling.	Sample sebanyak 87 orang pegawai	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda	• Transformasional	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Science Direct
7	Nuning Purwanti & Rahayu Triastity	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Jiwa	Cross sectional	Purposive sampling	(80) perawat di RSJD Surakarta	Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan dan uji linear	• Transformasional	Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership style*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) perawat di RSJD Surakarta.	Science Direct

			Daerah Surakarta				berganda yang terdiri dari uji t (uji koefisi-en regresi parsial), Uji F (uji simultan) dan koefisien determinasi (R2)			
8	Rini Roostyowati, Erlisa Candrawati & Wahidyanti Rahayu H	2017	Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana Di RSPW (Rumah Sakit Panti Waluya)	Cross sectional	Proportional Random Sampling	Jumlah sampel 52 perawat. Kriteria inklusi dalam menentukan subyek penelitian yaitu : • perawat pelaksana ruang rawat inap Rumah Sakit Panti Waluya Sawahan Malang, • bekerja minimal	Korelasi Spearman Rank	• Otokratis • Demokratis • Partisipatif • Bebas Tindak	• Ada hubungan gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSPW. • Hasil analisis univariat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruang tidak ada yang otokratis (0%), sebagian besar demokratis (59,6%), dan sisanya partisipatif (28,9%) serta bebas tindak (11,5%). • Hasil kepuasan kerja perawat sebagian besar puas (86,5%), dan tidak puas (13,5%). Hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa ada hubungan gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat di RSPW (p = 0.000)	Google Scholar

						enam bulan, • bersedia sebagai responden, • tidak sedang sakit dan dirawat di Rumah Sakit, dan • tidak sedang cuti tahunan, atau cuti hamil lebih dari satu bulan.Sedangkan kepala ruang dan perawat pelaksana yang tidak bertugas di ruang rawat inap tidak diikutsertakan			• Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala ruang menurut persepsi perawat pelaksana sebagian besar (59,6%) yaitu gaya demokratis, dan tidak ada kepala ruang yang menggunakan gaya kepemimpinan otokratis (0%). • Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka kepuasan kerja responden pada penelitian ini yang tertinggi adalah faktor psikologis (88,5%) dan kepuasan terendah pada faktor financial (75%). Secara umum angka kepuasan kerja perawat sudah baik yaitu sebesar 86,5% dan angka ketidakpuasan yang ada sebesar 13,5% • Gaya kepemimpinan demokratis (59,6%) dapat dibuktikan pada kuesioner poin tentang kepala ruang berbicara dengan bawahan dalam menyusun program-program (78,8%), poin tentang kepala ruang mengikuti rekomendasi	

						sebagai subyek penelitian .			kelompok (82,7%), poin tentang kepala ruang bekerjasama dengan kelompok dan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah (84,6%), poin tentang kepala ruang mendiskusikan situasi dengan kelompok (86,4%), dan poin tentang kepala ruang mengikuti rekomendasi kelompok (76,9%).	
9	Errina Soufi Widiasari, N. Rachma, Alfian Budi Primanto	2018	Pengaruh Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat (Studi pada RSIA Puri Bunda Malang)	Cross sectional	Total sampling technique	63 responden orang perawat	Analytic descriptive & path analysis	• Transformasional	• Hasil data yang telah dijabarkan dalam penelitian ini, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengujian yang dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).	Google Scholar
10	Marlisa Rumondor, Lenny Gannika & Yolanda Bataha	2019	Gaya Pemimpin Kepala Ruangan Dengan Kepuasaan Perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Manado.	Cross sectional approach	Total sampling technique	49 orang perawat	Analytic descriptive. Uji Chisquare. Analisa Univariat bertujuan & Analisis Bivariat.	• Otoriter • Partisipatif • Bebas • Demokratis	• Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat di di Rumah Sakit Bhayangkara Manado. • Diketahui bahwa sebagian besar pemimpin bebas tindak sebanyak 17 responden (34,7). Pemimpin	Google Scholar

									otoriter sebanyak 15 responden 30,6%. Selanjutnya pemimpin partisipatif sebanyak 14 responden 28,6% dan pemimpin demokratis sebanyak 3 responden 6,1%. Penelitian ini sejalan dengan Arif, 2015 hubungan gaya kepemimpinan demo kratis kepala ruang dengan kepuasan kerja perawa t di rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. R.M. Soedjarwadi yang memperoleh data bahwa mayoritas gaya kepemimpinannya adalah sedang yaitu 24 orang (63,2%).	

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muhammad Amin, 2018) di RSU Majene didapatkan hasil tanggapan responden dalam hal gaya kepemimpinan atasannya (kepala Ruangan), dari 126 responden, 60 (78,9%) mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini mengidentifikasi bahwa 2 gaya kepemipinan ini digunakan oleh kepala ruangan di RSUD Majene dapat memberikan kepuasan kerja perawat meskipun gaya kepemimpinan transformasional kali lebih besar berpeluang memberikan kepuasan kerja pada perawat., (Novrianggi, 2018) di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Siti Rahmah Padang, (Sari & Sudharma, 2017) di BRSU Tabanan, (Purwanti & Triastity, 2017) di Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta, dan (Widiasari, Rachma, & Primanto, 2018) di RSIA Puri Bunda Malang yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat baik terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan oleh perawat memberikan kepuasan kerja lebih dan menunjukkan bahwa semakin terpenuhinya kebutuhan pegawai oleh atasan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai (Widiasari, Rachma, & Primanto, 2018). Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat baik terhadap kepuasan mendukung teori (Robbin & Timothy, 2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Menurut pendapat lainnya mengenai perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karekteristik yang menjadi

ciri khas kepemimpinan transformasional yang lebih disukai oleh perawat antara lain: (1) Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi, (2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, (3) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, (4) Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, (5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, (6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, (7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, (8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan, (9) Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka menurut Karim dalam (Setiawan & Muhith, 2013).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Akmallunas & Amri, 2019) dan (Roostyowati, Rini, Candrawati, & H, 2017) yang yang menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasif yang sangat baik terhadap kepuasan kerja perawat. Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan partisipasif merupakan gaya memimpin dengan cara mengembangkan dan mempertahankan hubungan, memperoleh dan memberi informasi, membuat keputusan, dan mempengaruhi orang yang diterapkan oleh atasan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja perawat (Akmallunas & Amri, 2019). Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan Partisipatif yang sangat baik terhadap kepuasan mendukung teori (Hasibuan, 2009) Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut: (1) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka, (2) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk, (3) Mencari masukan dan nasehat yang menentukan, (4) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh, (5) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok. (6) Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan. (Wahjosumidjo, 2001, pp. 28-29)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani, Ake, & Rachmawaty, 2020) yang yang menunjukkan gaya kepemimpinan militer yang sangat baik terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Pelamonia Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat yang memiliki persepsi bahwa pemimpin mereka telah menerapkan gaya kepemimpinan militer memiliki kinerja lebih baik dibanding perawat yang memiliki persepsi bahwa pemimpin mereka kurang menerapkan gaya kepemimpinan militer. Oleh sebab itu penerapan gaya kepemimpinan militer perlu dimaksimalkan sehingga dapat meningkatkan kinerja perawat. Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan militer yang sangat baik terhadap kepuasan mendukung teori (Sutikno, 2014) Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin

yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya (Sutikno, 2014). Karakteristik pemimpin militer menurut (Wirawan, 2013) mempunya kriteria antara lain: (1) Setia pada doktrin militer, (2) Integritas, (3) Keberanian, (4) Tegas dalam membuat keputusan, (5) Komitmen terhadap tugas dan kewajiban, (6) Tidak mementingkan diri sendiri, (7) Loyalitas, (8) Energik, (9) Menghargai orang dan (10) Empati.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Roostyowati, Rini, Candrawati, & H, 2017) yang menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis/demokrasi yang sangat baik terhadap kepuasan kerja perawat di RSPW (Rumah Sakit Panti Waluya) dengan tingkat kepuasan sebesar 59.6% dan sisanya kepuasan kerja perawat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan lainnya. Responden yang mendapat gaya kepemimpinan demokratis merasa puas di seluruh indikator kepuasan kerja, hanya ada beberapa responden tidak puas pada faktor finansial dan jaminan kesehatan. Demokratis merupakan kepemimpinan yang bersedia memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya, bersedia mendengarkan pendapat, ide, saran dan kritikan dari bawahan (kelompok), sangat memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan, menindak bawahan yang melanggar disiplin dengan pendekatan yang bersifat korektif dan edukatif. Mengkoordinasikan pekerjaan dari semua bawahan yang ada dalam sistem pelaksanaan kerja dengan penekanan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang

baik (Roostyowati, Rini, Candrawati, & H, 2017). Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan demokratik yang sangat baik terhadap kepuasan mendukung teori (Sutikno, 2014) Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya sipemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wiliana, W., & Ajeng, 2020) di RSU Kabupaten Tangerang yang yang menunjukkan gaya kepemimpinan Otoriter yang sangat baik terhadap kepuasan kerja perawat. Gaya kepemimpinan otoriter merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan salah satu cara gaya memimpinnya yaitu dengan menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan. Dengan cara memimpin yang seperti ini justru semakin meningkatkan kepuasan kerja perawat pada RSU Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan otoriter yang sangat baik terhadap kepuasan mendukung teori (Hasibuan, 2009) Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri

oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

Tabel.1 menunjukkan 10 artikel penelitian memberikan gambaran Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) terhadap Kepuasan Kerja Perawat (*Nurse Job Satisfaction*) dari berbagai rumah sakit yang tersebar di Indonesia. Terdapat 5 artikel yang yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat baik terhadap kepuasan kerja, terdapat 2 artikel yang menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasif yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, terdapat gaya kepemimpinan militer 1 artikel, terdapat gaya kepemimpinan 1 demokrasi/demokratis artikel, dan 1 artikel gaya kepemimpinan otoriter yang menunjukkan gambaran kepuasan kerja perawat.

Dari penelitian 10 jurnal diperoleh bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Rumah Sakit ditemukan paling banyak. Berdasarkan teori pengertian gaya transformasional menurut Burns dalam (Sedarmayanti, 2013) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.