

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT: *STUDI LITERATUR*

Veny Oktaviany¹, Hilda Khalisa^{2*}, Ledistia Mulyani³, Betsy Ellise Mazaya⁵, Suwarno⁴, Heri Ridwan, S.Kep.,Ners.,MAN⁶, Ahmad Purnama Hoedaya, S.Kep.,M.Kes⁷

Program Studi S1 Keperawatan, UPI Kampus Daerah di Sumedang Universitas Pendidikan Indonesia^{1,2,3,4,5,6,7}

*Corresponding Author : hildakhalisa@upi.edu

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan telah menjadi isu penting dalam suatu sistem layanan kesehatan. Seorang pemimpin memerlukan gaya kepemimpinan untuk mengatur aktivitas anggotanya agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam suatu organisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Beberapa permasalahan yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan adalah masalah kepuasan kerja perawat yang menurun. Jika permasalahan kepuasan kerja perawat ini tidak ditangani dengan baik, maka pelayanan kesehatan akan mengalami penurunan mutu secara signifikan dan dapat merugikan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* dengan strategi pencarian di beberapa database yaitu Google Scholar, PubMed, SAGE, dan MDPI yang dilakukan pada tanggal 28 September 2023 menggunakan beberapa kata kunci terkait dengan publikasi karya tulis ilmiah maksimal 5 tahun terakhir (2019-2023). Karya tulis ilmiah yang ditemukan kemudian ditinjau melalui metode kajian PRISMA meliputi pengidentifikasian dan penyaringan dengan beberapa kriteria inklusi dan eksklusi. Hasil temuan menunjukkan bahwa manajer perawat yang menunjukkan perilaku transformasional lebih mampu menjaga kepuasan stafnya terhadap lingkungan kerja mereka. Perawat percaya bahwa atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan, mendorong cara-cara untuk melihat masalah yang awalnya sulit, dan menghendaki perawat menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah. Kesimpulan dari penelitian ini ialah gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, perawat, transformasional

ABSTRACT

. A leader needs a leadership style to organize the activities of his members in order to achieve organizational goals well. One leadership style that is widely applied in an organization is the transformational leadership style. Several problems that are closely related to leadership style are the problem of decreasing nurse job satisfaction. If the problem of nurse job satisfaction is not handled properly, health services will experience a significant decline in quality and this can be detrimental both in the short and long term. The aim of this research is to determine the effect of transformational leadership style on nurses' job satisfaction. This research uses the Systematic Literature Review method with a search strategy in several databases, namely Google Scholar, PubMed, SAGE, and MDPI which was carried out on September 28 2023 using several keywords related to the publication of scientific papers for a maximum of the last 5 years (2019-2023). The scientific papers found were then reviewed using the PRISMA study method including identification and filtering with several inclusion and exclusion criteria. The findings indicate that nurse managers who demonstrate transformational behavior are better able to maintain staff satisfaction with their work environment. Nurses believe that superiors provide personal attention to those who seem neglected, encourage ways of looking at problems that are initially difficult, and require nurses to use reasoning and confidence in solving problems. The conclusion of this research is that the transformational leadership style has a positive relationship and influence on nurses' job satisfaction.

Keywords : job satisfaction, leadership style, nurse, transformational

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan masih menjadi salah satu isu dalam suatu manajemen atau organisasi yang cukup menarik untuk diperbincangkan. Sebagaimana menurut Othman & Khrais (2022), menyatakan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, gaya kepemimpinan telah menjadi isu penting dalam suatu sistem layanan kesehatan. Seorang pemimpin memerlukan gaya kepemimpinan untuk mengatur aktivitas bawahannya agar dapat diarahkan sebagai upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah standar yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan cara mereka memandangnya (Widiasari, 2020). Dalam suatu organisasi, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Pemimpin akan menentukan strategi organisasi baik dalam jangka panjang maupun pendek berdasarkan gaya kepemimpinannya (Pawerangi & Amang, 2023). Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja dan pertumbuhan serta mudah beradaptasi dengan perubahan situasi dan kondisi yang ada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi (Pawerangi et al., 2023).

Salah satu gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan dalam suatu organisasi karena dianggap dapat membantu menciptakan kinerja yang positif dan kepuasan bagi karyawannya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Widiarsari (2020), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Udayana & Riana, (2015) dalam Bakri et al., (2022), juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan Pawerangi & Amang (2023), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak terbatas pada hubungan kerja saja, namun ditujukan untuk memotivasi dan mempertimbangkan kebutuhan individu, sehingga karyawan diperlakukan sebagai seseorang yang memiliki hak asasi manusia dan harus dihormati (Andi, 2018; Bakri et al., 2022). Dengan demikian, Rahayu Ningsih et al., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional diperlukan dalam lingkungan kerja rumah sakit khususnya bagi para perawat yang dituntut untuk bekerja secara profesional dalam memberikan pelayanan kepada pasien (Rahayu Ningsih et al., 2022).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Wibowo, 2011; Widiarsari, 2020). Oleh karena itu, kepuasan kerja juga harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja perawat. Menurut Kusumadewi et al., (2023), kepuasan kerja akan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja seseorang. Perawat yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memberikan pelayanan yang lebih berkualitas kepada pasien, sehingga kepuasan pasien dan keluarga juga terpenuhi, yang pada akhirnya akan meningkatkan citra dan pendapatan rumah sakit. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan kerja perawat bagi perkembangan rumah sakit kedepannya. Meski demikian, Bakri et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja ini bersifat individual. Dengan demikian, setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya. Semakin tinggi penilaian individu terhadap suatu aktivitas yang dirasakannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan terhadap aktivitas tersebut (Bakri et al., 2022). Oleh karena itu, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan senang atau sedih, puas atau tidak puas seseorang dalam bekerja (Gani, 2022).

Hasil penelitian Foronda & Bauman (2014) dalam kutipan Widiarsari (2020), menyebutkan bahwa di Amerika Serikat, Kanada, Inggris, dan Jerman, ditemukan 41% perawat rumah sakit merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan 22% diantaranya berniat meninggalkan pekerjaannya dalam waktu satu tahun. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wang et al., (2015) di Shanghai, menemukan bahwa kepuasan kerja perawat masih rendah yaitu sebesar 60,8%.

Penelitian lain di Ruang Perawatan Dewasa RSU GMIM Pancaran Kasih Manado oleh Barahama et al., (2019), menyebutkan bahwa perawat kurang merasa puas terhadap pekerjaannya yakni sebanyak 51,7%. Berdasarkan fenomena tersebut, Kusumadewi et al., (2023) menyatakan bahwa dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang dibutuhkan saat ini. Hal ini karena terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja (Satriowati et al., 2016). Sebagaimana hasil penelitian Othman & Khrais, (2022) di Yordania menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Hasil ini serupa dengan penelitian Laschinger et al., (2017) di Kanada, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk meningkatkan kepuasan perawat di tempat kerja (Laschinger et al., 2017).

Disamping itu, hasil penelitian di Rumah Sakit Profit di Ceko oleh Bednářová et al., (2019), menyebutkan bahwa perawat menganggap gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang efektif bagi para manajer perawat. Penelitian lain oleh Maria Brennan (2011) di *Two New Jersey Hospital* di Amerika Serikat dalam kutipan Safi'i, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kepuasan kerja perawat (Safi'i, 2023). Studi lain yang dilakukan di India oleh Naseem et al., (2018), menunjukkan bahwa para pemimpin sebagian besar mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dan para perawat pelaksana merasa puas dengan pekerjaan mereka. Sebuah penelitian yang dilakukan Ibrahim et al., (2019) di Mesir menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara ekspektasi perilaku rumah sakit dengan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja perawat yang melaksanakan asuhan keperawatan (Ibrahim et al., 2019). Temuan Naseem et al., (2018) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat di rumah sakit Punjab Pakistan (Naseem et al., 2018).

Sebuah studi lain yang dilakukan oleh Abdelhafiz et al., (2016), menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin dapat berkontribusi terhadap peningkatan retensi sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja perawat. Hal ini sejalan dengan penelitian Alshahrani & Baig (2016), yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Ardinata & Susanto (2019), juga berpendapat bahwa dari berbagai jenis kepemimpinan, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan, memberikan perhatian pada bawahan, mampu melatih, dan mampu membuat bawahan menjadi loyal terhadap perusahaan, sehingga gaya kepemimpinan ini perlu diaplikasikan terutama dalam unit pelayanan rumah sakit sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan tenaga kesehatan dan meningkatkan kepuasan kerja (Ardinata & Susanto, 2019). Dengan demikian, dapat ditemukan bahwa beberapa hasil studi menekankan terkait pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit (Sfantou 2017). Hal ini karena salah satu penyebab kepuasan kerja perawat ialah dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam memimpin dan mengkoordinir perawat sebagai bawahan untuk melaksanakan asuhan keperawatan (Jannah et al., 2019). Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat.

METODE

Karya ilmiah ini berupa penelitian dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* dengan strategi pencarian di beberapa database yaitu *Google Scholar*, *PubMed*, *SAGE*, dan *MDPI*. Penulis menggunakan beberapa kata kunci terkait untuk pencarian karya ilmiah

yang digunakan sebagai basis data yaitu “Gaya Kepemimpinan”, “Kepuasan Kerja”, “Perawat”, dan “Transformasional”. Kata kunci dalam Bahasa Inggris yaitu “*Job Satisfaction*” AND “*Leadership Style*” AND “*Nurse*” AND “*Transformational*”. Berdasarkan hasil penelusuran di beberapa database tersebut yang dilakukan pada tanggal 28 September 2023 didapatkan sebanyak 2.950 artikel yang kemudian disaring melalui beberapa tahap dan karya ilmiah yang memenuhi kriteria sebanyak 10 artikel.

Literatur yang ditemukan kemudian ditinjau melalui metode kajian PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review*) meliputi pengidentifikasian dan penyaringan dengan beberapa kriteria inklusi dan eksklusi. Pada kriteria inklusi, karya ilmiah yang digunakan merupakan artikel yang dipublikasi maksimal dalam 5 tahun terakhir (2019-2023), menggunakan Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, membahas terkait hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja perawat, serta artikel yang dapat diakses secara *full text*. Kemudian kriteria eksklusi pada tinjauan literatur ini adalah jenis artikel *Systematic Literature Review*. Karya ilmiah yang sudah memenuhi kriteria kemudian akan dianalisis sehingga pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat akan didapatkan. Temuan-temuan dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk paragraf naratif yang kemudian dibuatkan kesimpulan.

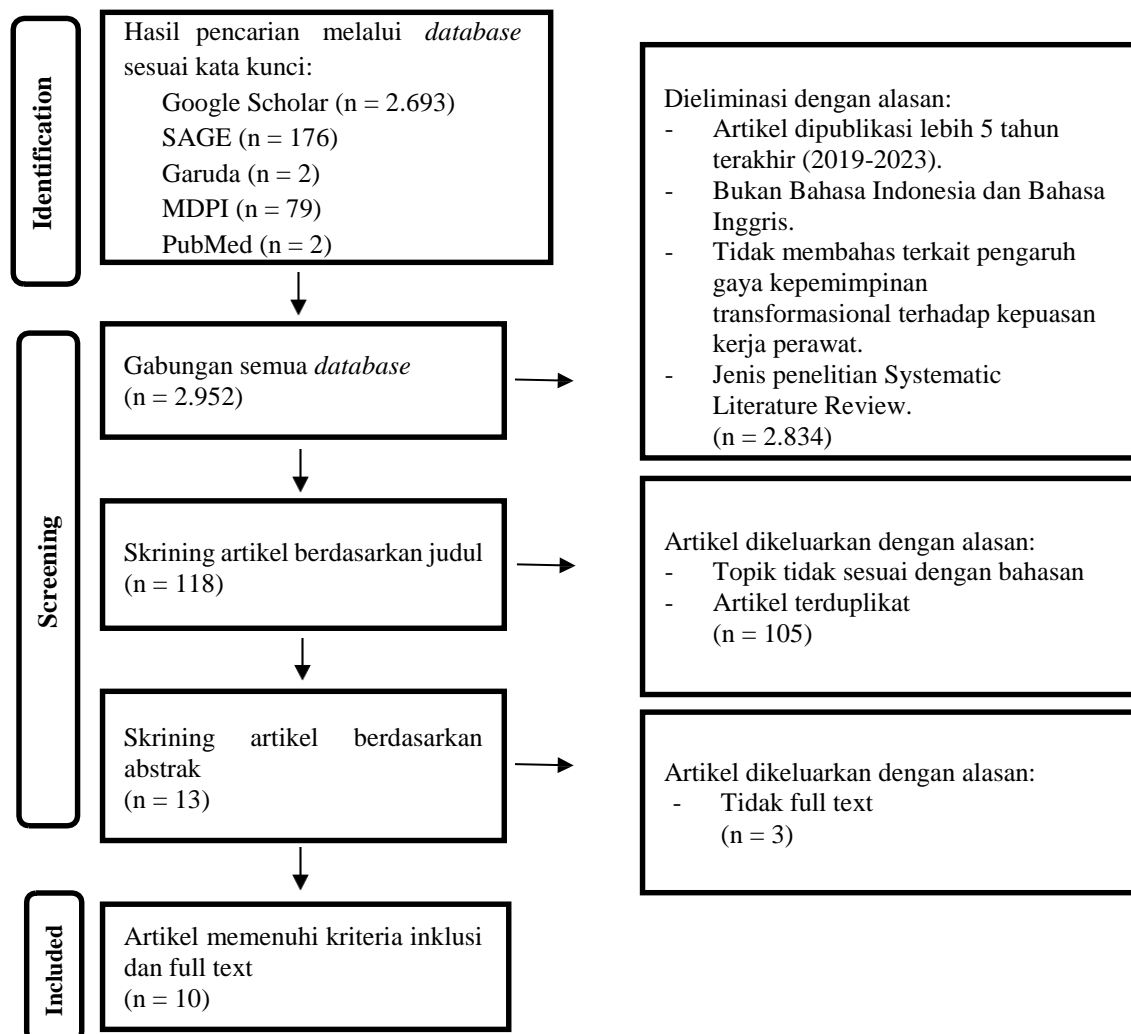


Diagram 1. Diagram Flow PRISMA Systematic Review

HASIL

Tabel 1. Hasil Temuan Literature

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode	Hasil
1.	Muhammad Bakri, Indira Basalamah, dan Widyawati (2022). Point of View Research Management.	Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Nurse Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. - Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. - Penelitian ini melibatkan 197 perawat dengan sampel yang diambil sebanyak 132 responden. 	Hasil ditemukan bahwa nilai $r^2 = 0,068$ menunjukkan bahwa sebanyak 6,8% hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat, sedangkan 93,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam hal ini. belajar. Nilai 1 = 0,289 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang adalah sebesar 28,9%. Nilai 2 = - 0,091 menunjukkan besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang sebesar -9,1%. Hal ini diperoleh pada persamaan regresi dimana angka beta atau koefisien standar X1 sebesar 0,289 lebih besar dari variabel X2 yaitu -0,091.
2.	Thaira Othman & Huthaifah Khrais (2022). Anaesthesia, Pain & Intensive Care	The Relationship between Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Jordanian Nurses	<ul style="list-style-type: none"> - Metode yang digunakan adalah cross-sectional deskriptif korelasional. - Penelitian dilakukan pada dua rumah sakit pemerintah di Yordania. - Sampel yang diambil sebanyak 253 perawat yang diseleksi menggunakan convenience sampling. - Instrumen penelitian yang digunakan yaitu Skala Kepemimpinan Transformasional Global, survei kepuasan kerja, dan skala komitmen organisasi. 	Ditemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kinerja ($r = 0,297$; $P < 0,01$) dan komitmen organisasi ($r = 0,200$; $P < 0,01$).
3	Nurul Kusumadewi, Amran Razak, Nurmiati Mukhlis (2023).	Pengaruh Kepuasan Kerja Perawat dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan di	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian kuantitatif dengan desain studi cross-sectional. - Penelitian dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji 	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja asuhan keperawatan ($p < 0,05$).

	Journal of Muslim Community Health (JMCH).	Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar	Makassar pada Juni-September 2022. - Populasi merupakan seluruh perawat yang bertugas di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar sebanyak 103 perawat. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara total sampling, sehingga 103 perawat menjadi responden	Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja asuhan keperawatan dengan nilai Exp (B) 79.608.
4.	Nadežda Jankelová dan Zuzana Joniakov (2021). Healthcare	Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship	- Penelitian kuantitatif dengan desain studi deskriptif menggunakan survei. - Penelitian ini dilakukan pada 5 rumah sakit universitas di Slovakia. - Sampel terdiri dari 132 FLNM (<i>First Line Nurse Managers</i>) dari lima rumah sakit universitas di Slovakia.	Temuan ini menunjukkan pengaruh langsung yang kuat dari keterampilan komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional FLNM terhadap kepuasan kerja perawat.
5.	Muhammad Asif, Arif Jameel, Abid Hussain, Jinsoo Hwang, and Noman Sahito (2019). International Journal of Environmental Research and Public Health.	Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment	- Penelitian kuantitatif dengan desain studi cross-sectional. - Penelitian ini dilakukan di 17 rumah sakit pemerintah, yang mencakup 4 rumah sakit kantor pusat distrik dan 13 rumah sakit kantor pusat tehsil yang terletak di divisi Sargodha, provinsi Punjab, Pakistan, dari bulan Maret hingga April 2019. - Data dikumpulkan dari 600 perawat wanita terdaftar yang memiliki minimal pengalaman 1 tahun dan langsung bekerja di bawah kepala perawat atau manajer perawat	Menemukan hubungan positif antara <i>Transformasional Leadership</i> (TL), <i>structural empowermen</i> (SE), <i>Job satisfaction</i> (JS), dan <i>quality of care</i> (QOC) tetapi hubungan negatif antara TL dan APO, SE dan APO, serta JS dan APO.
6.	Indra Nurfaizi (2021). Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Jakarta.	Pengaruh Work-Life Balance, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Bagi Para	- Penelitian kuantitatif dengan desain eksperimental - Penelitian ini dilakukan di RSIA ASIH Objek penelitian ini adalah seluruh perawat RSIA	Dalam penelitian ini ditemukan hasil sebagai berikut : - <i>Work Life Balance</i> berpengaruh secara positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja perawat.

	Karyawan (Studi Kasus Pada Divisi Keperawatan Rumah Sakit Ibu Anak Asih)	<p>ASIH yang berjumlah 64 orang, Penelitian ini berlangsung sejak April 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - Populasi sekaligus sampel dari penelitian ini adalah seluruh perawat RSIA ASIH yang berjumlah 64 orang, baik para karyawan kontrak maupun karyawan tetap. - Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan teknik non probability sampling dengan sampel jenuh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh secara positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja perawat. - Stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan perawat - Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan Transformatif, dan Stres kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja perawat
7.	Krista Hirschmann, PhD, Greta Rosler, MSN, RN, NEA-BC, CPXP, dan Auguste H Fortin VI, MD, MPH (2020). Journal of Patient Experience.	<p>“For me, this has been transforming”: A qualitative analysis of interprofessional relationship-centered communication skills training.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan grounded theory. Wawancara semi-struktural sebagai teknik pengumpulan data dilakukan oleh salah satu penulis artikel ini dengan 11 dari 12 pelatih yang terlibat dalam program pelatihan Enhancing Relationship-Centered Communication (ERCC). 	<p>Hasil penelitian dari artikel ini menunjukkan bahwa program pelatihan <i>Enhancing Relationship-Centered Communication</i> (ERCC) memiliki dampak transformatif pada pelatih yang terlibat. Hubungan dengan transformatif leadership dapat dilihat dari dampak transformatif yang terjadi pada pelatih. Transformatif leadership adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan mengubah bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Dalam konteks artikel ini, program pelatihan ERCC dapat dianggap sebagai bentuk transformatif leadership, karena melalui pelatihan ini, pelatih mengalami pertumbuhan pribadi dan transformasi yang mempengaruhi hubungan interpersonal dan organisasional mereka</p>
8.	Errina Soufi Widiyanti, N. Rachma, Alfian Budi Primanto (2020).	<p>Pengaruh Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat (Studi pada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian cross-sectional. Penelitian 	<p>Hasil penelitian dari artikel ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di RSIA Puri Bunda</p>

	E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen.	RSIA Puri Bunda Malang)	<p>dilakukan di RSIA Puri Bunda Malang.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sampel penelitian ini terdiri dari 150 responden yang merupakan karyawan RSIA Puri Bunda Malang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling, yaitu memilih responden yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditentukan, seperti karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di RSIA Puri Bunda Malang. 	<p>Malang. Gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pemimpin di rumah sakit ini mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan kepada karyawan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan kepada karyawan. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka.</p>
9.	Baptiste Cougot, Jules Gauvin, Nicolas Gillet, Kalyane Bach-Ngohou, Johan Lesot, Isaac Getz, Xavier Deparis, Claire Longuenesse, Anne Armant, Emmanuelle Bataille, Brice Leclerc, Ghazlane Fleury-Bahi, Leïla Moret & Dominique Tripodi (2019).	Impact at two years of an intervention on empowerment among medical care teams: study protocol of a randomized controlled trial in a large French university hospital	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini adalah randomized controlled trial (RCT) yang dilakukan di rumah sakit universitas besar di Prancis dan terdiri dari 12 <i>sub-center</i> (SC) dengan sekitar 20 unit perawatan masing-masing 1000 karyawan. - Penelitian berlangsung selama 2 tahun. - Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi sendiri oleh peserta dan indikator klinis selama pemeriksaan medis wajib. - Kelompok Intervensi: ditujukan kepada tim perawatan kesehatan, manajemen departemen, dan manajemen sub-pusat. - Kelompok Kontrol: Unit perawatan kesehatan kontrol berfungsi normal selama periode intervensi. 	<p>Pemberdayaan memainkan peran penting dalam kesehatan kerja dan kinerja organisasi di fasilitas perawatan, sehingga menimbulkan tantangan manajerial dan ilmiah. Studi CHRYSALIDE mengatasi hal ini dengan menerapkan intervensi transformatif, menggabungkan dukungan untuk tim pelayanan kesehatan dengan pelatihan dan bimbingan untuk manajer lini depan dan tingkat SC. Intervensi ini bertujuan untuk meningkatkan pemberdayaan struktural dan psikologis pekerja dengan menyediakan sumber daya, dukungan, dan menumbuhkan otonomi, kompetensi, dampak, dan makna. Pengukuran studi ini menilai berbagai prediktor, hasil, dan mediator, memanfaatkan evaluasi diri dan hetero-evaluasi untuk analisis yang komprehensif. Hasilnya, yang diharapkan akan berkontribusi pada pemberdayaan tenaga kerja di fasilitas perawatan tetapi juga memberikan informasi kepada otoritas publik dan komunitas manajerial.</p>
10.	Lara Lindert, Sabrina Zeike, Kyung-Eun (Anna) Choi, dan Holger Pfaff (2019).	Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study	<ul style="list-style-type: none"> - Desain penelitian ini adalah studi longitudinal yang melibatkan survei karyawan sebuah perusahaan menengah 	<p>Dalam penelitian ini ditemukan hasil sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transformasional: Tidak ada penurunan atau peningkatan yang signifikan dalam persepsi kepemimpinan

-
- di Jerman pada tahun 2015 dan 2018.
- Untuk memadankan data individu dari waktu ke waktu, karyawan dapat secara sukarela menghasilkan kode pribadi dalam kuesioner. Dengan bantuan kode pribadi ini, data dari 127 karyawan dapat dihubungkan dari tahun 2015 ke 2018.
 - transformasional dari waktu ke waktu ($t(126) = 1.343, p > 0.05$).
 - Kesejahteraan Psikologis: Tidak ditemukan penurunan atau peningkatan yang signifikan dalam kesejahteraan psikologis karyawan antara tahun 2015 dan 2018 ($t(126) = -0.546, p > 0.05$). Nilai rata-rata kesejahteraan psikologis karyawan pada tahun 2015 adalah 14.85 dan pada tahun 2018 adalah 15.09, yang keduanya dianggap tidak mencurigakan berdasarkan skor cut-off 13.
 - Modal Sosial: Terdapat peningkatan modal sosial dari waktu ke waktu ($t(126) = -3.985, p < 0.001$), yang menunjukkan peningkatan dalam faktor-faktor seperti pemahaman bersama, kepercayaan, dan nilai-nilai bersama di antara karyawan.
 - Analisis Regresi: Analisis regresi linier berganda tidak menunjukkan efek signifikan dari perubahan kesejahteraan psikologis terhadap persepsi kepemimpinan transformasional pada t1, atau sebaliknya.
 - Korelasi: Korelasi antara variabel menunjukkan hubungan yang signifikan antara kesejahteraan psikologis pada t0 dan t1 ($r = 0.470, p < 0.001$), serta antara perubahan dalam kepemimpinan transformasional dan modal sosial
-

Ditemukan empat tinjauan pengaruh, tiga tinjauan hubungan dan tiga tinjauan pengimplementasian nyata yang relevan dengan berbagai hasil seperti yang diilustrasikan pada Tabel 1. Sebagian besar tinjauan membahas kualitas studi dengan informatif yang berfokus pada staf perawat yang bekerja di rumah sakit dan perawat yang bekerja di rumah sakit universitas, serta praktik akademis multispecialty dan sistem kesehatan.

PEMBAHASAN

Hasil tinjauan pada Tabel 1 memberikan informasi bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja, kenyamanan, dan kepuasan perawat selama bekerja. Pada penelitian Othman & Khrais (2022), peneliti menemukan hubungan yang

signifikan dan bermanfaat antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan perawat dengan kinerja mereka. Penemuan ini konsisten dengan temuan penelitian lain di Yordania yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan perawat dengan kinerja mereka dan meningkatkan retensi mereka. Hal ini dikarenakan perawat yang memiliki persepsi positif tentang pemimpinnya dapat melakukan pekerjaannya dengan memuaskan. Selain itu, temuan ini juga menunjukkan bahwa manajer perawat yang menunjukkan perilaku transformasional lebih mampu menjaga kepuasan stafnya terhadap lingkungan kerja mereka. Perilaku transformasional yang dimaksud yaitu perilaku yang dapat mendorong karyawan mereka untuk mempertanyakan keyakinan fundamental mereka tentang lingkungan persaingan, merevisi masalah, dan mempertimbangkan solusi yang sesuai (Sari et al., 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional tidak lepas dari empat dimensi inti yang menyertainya. Empat dimensi tersebut terdiri dari: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dimensi pengaruh ideal menggambarkan seorang manajer yang luar biasa menjadi panutan bagi rekan-rekannya, menetapkan standar perilaku yang tinggi, dan mampu menyampaikan visi organisasi untuk memenangkan kepercayaan rekan-rekannya. Pada dimensi motivasi inspirasional, manajer menginspirasi rekan-rekannya untuk bertindak melalui visi yang menarik dari pemimpin baik melalui kata-kata, simbol, ataupun gambar. Dimensi stimulasi intelektual mencerminkan bagaimana seorang pemimpin meminta pendapat pada karyawannya tentang masalah dan mempertimbangkan berbagai pendapat saat membuat keputusan. Sedangkan dimensi pertimbangan individual, manajer memahami kebutuhan yang berbeda dari karyawan mereka dan mencoba melatih atau membimbing mereka untuk membantu mereka mencapai potensi terbaik mereka (Hilmawan & Yumhi, 2019).

Widiasari (2020) memaparkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan memberikan dukungan kepada karyawan. Iklim kerja adalah hal yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku karyawan. Pemimpin yang aktif dalam mengelola organisasi dapat mempengaruhi lingkungan kerja sendiri (Darmawan, 2020). Teori klasik dari Litwin dan Stringer (dalam Darmawan, 2020) mengemukakan lima dimensi dari iklim kerja diantaranya: Pertama, struktur organisasi pada tingkat persepsi yang mencakup birokrasi, aturan, batas organisasi, dan aturan. Kedua adalah tanggung jawab individual yang menghasilkan perasaan otonomi. Ketiga adalah imbalan sebagai perasaan yang terkait dengan keyakinan diri sebagai hadiah yang cukup dan sesuai. Keempat risiko dan pengambilan risiko, yang menggambarkan tingkat kesulitan dan risiko dalam lingkungan kerja. Kelima adalah hangat dan mendukung sebagai perasaan pertemanan yang baik dan bantuan umum yang berlaku di tempat kerja, dan toleransi dan konflik sebagai tingkat keyakinan bahwa iklim dapat mentolerir perbedaan pendapat. Dalam hal ini, perawat dapat memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat kerja mereka. Kegiatan tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan tujuan yang ingin dicapai (Darmawan, 2020).

Pada penelitian Kusumadewi et al., (2023) perlakuan yang dapat dilakukan untuk menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja adalah dengan memberi dukungan dari pemimpin ke bawahnya. Perawat percaya bahwa atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan, mendorong cara-cara untuk melihat masalah yang awalnya sulit, dan menghendaki perawat menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah. Selain itu, temuan ini juga menunjukkan tingginya kepuasan kerja perawat karena perawat merasa pekerjaan mereka sesuai dengan deskripsi pekerjaan, memiliki kesempatan untuk belajar lebih banyak tentang kemampuan mereka, dan dibayar sesuai dengan tanggung jawab dan tanggung jawab yang dipikul. Didukung oleh penelitian Bakri et al.,

(2022) bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat karyawan menghargai apa yang mereka lakukan dan bersedia melakukan yang terbaik untuk pekerjaan mereka. Pemimpin harus memilih dan mempertahankan karyawan yang inovatif dan mandiri serta memberi mereka kesempatan untuk berinovasi. Mereka juga harus menciptakan lingkungan yang mendorong penemuan baru daripada hanya memecahkan masalah.

Dalam penerapannya, perawat dapat mengadakan kegiatan demi menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk tim dan karyawan lain dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, salah satu contohnya yaitu pada pelaksanaan *Workshop Enhancing Relationship-Centered Communication* (ERCC). Hirschmann et al., (2020) memaparkan Lokakarya ERCC dan program TTT mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan kerja mereka di 3 tingkatan-intrapersonal, interpersonal, dan organisasi. Para peserta secara eksplisit menyampaikan bahwa lokakarya ERCC dan program TTT mengubah kualitas pengalaman kerja mereka dengan meningkatkan komunikasi yang terampil, memperkuat hubungan, dan meningkatkan efektivitas antar profesional, sehingga memberikan manfaat bagi kinerja organisasi, dan bisa dibilang pengalaman pasien. Dampak positif dari lokakarya tersebut mengartikan telah terciptanya hubungan kekeluargaan di antara seluruh peserta dan lebih dari itu, kemampuan peserta dapat meningkat sebagai luaran dari kegiatan tersebut, karena kegiatan tersebut merupakan wadah perawat untuk semakin meningkatkan kemampuannya yang perlu diasah. Sehingga dalam menyelenggarakan kegiatan seperti workshop, pemimpin dapat mengisi kegiatan pelatihan dengan menyesuaikan kemampuan karyawan yang ingin ditingkatkan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional harus mampu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mengembangkan potensi mereka, dan mendorong kerjasama yang efektif. Sehingga hubungan yang dibangun dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Widiasari, 2020).

Intervensi lainnya dipaparkan dalam penelitian Cougot et al., (2019) melalui program CHRYSALIDE. Intervensi ini melibatkan pendampingan, pelatihan, dan pendampingan manajer, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional. Intervensi melibatkan persiapan, seminar pelatihan, dan integrasi manajemen senior ke dalam komite pengarah. Intervensi menasar seluruh sistem dan melibatkan transfer kekuasaan melalui negosiasi *Work-Quality of Life* (W-QoL) untuk memperkuat tim pelayanan kesehatan dan manajemen di semua tingkatan. Program ini berkaitan dengan konsep kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan pengikutnya. Dengan meningkatkan kekuatan para profesional lini pertama dan melibatkan seluruh sistem, termasuk manajemen senior, program ini berupaya untuk menumbuhkan lingkungan di mana kepemimpinan transformasional dapat berkembang. Hal ini dilakukan melalui proses pemecahan masalah secara kolektif, dukungan dari staf manajerial, dan fokus pada peningkatan pemberdayaan struktural dan psikologis, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kepemimpinan transformasional. Meskipun berhasil meningkatkan pemberdayaan struktural, CHRYSALIDE belum sepenuhnya mencapai peningkatan pemberdayaan psikologis dan komitmen. Studi yang sama Lindert et al., (2023) juga menyoroti bahwa tidak menemukan dampak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dari waktu ke waktu. Jadi dampak kepemimpinan transformasional dapat bervariasi tergantung pada konteks dan faktor lain, seperti kapital sosial dan gender. Sehingga untuk mencapai peningkatan pemberdayaan psikologis, perlu adanya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan rasa otonomi, kompetensi, dampak, dan makna di antara karyawan untuk memahami dan meningkatkan pengaruh positif pada motivasi, komitmen, dan kesejahteraan karyawan.

Adapun pengaruh dari kepemimpinan transformasional ini efektif diterapkan pada saat pembagian tugas yang adil dan kesejahteraan pengikut melalui berbagai strategi. Beban fisik yang berlebihan akibat dari kekurangan staf, mengharuskan perawat untuk mengambil alih

pekerjaan rekan mereka. dari kelebihan permintaan dan kekurangan staf inilah yang mengakibatkan beban kerja psikis meningkat (Mendes et al., 2020). Scheel et al., (2019) memaparkan strategi yang dapat diterapkan, dengan mempertahankan tingkat transparansi tinggi dalam distribusi tugas, pemimpin transformasional menciptakan persepsi keadilan, mengurangi tingkat kelelahan emosional, dan meningkatkan kesejahteraan pengikut. Selanjutnya, dengan memberikan perhatian individu dan memahami harapan karyawan terkait dengan pembagian tugas yang adil, pemimpin transformasional memastikan bahwa anggota tim merasa bahwa distribusi tugas didasarkan pada prinsip kesetaraan dan kontribusi. Selain itu, pengaruh ideal dan integritas pemimpin transformasional yang tinggi menciptakan kepercayaan dan persepsi keadilan dalam distribusi tugas. Pemimpin transformasional juga memberikan dukungan individu dan tantangan sesuai dengan sumber daya masing-masing anggota tim. Ini tidak hanya meningkatkan persepsi keadilan umum tetapi juga positif memengaruhi distribusi tugas dalam tim. Penelitian mendukung bahwa keadilan dalam distribusi tugas berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan pengikut, terutama dalam mengurangi kelelahan emosional. Terdapat bukti bahwa adanya efek kausalitas terbalik antara kelelahan emosional dan kepemimpinan transformasional dalam jangka waktu yang lebih panjang. Beban kerja psikis ini dapat mempengaruhi kinerja perawat dan kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien, serta berpotensi menyebabkan kelelahan dan burnout di antara para profesional kesehatan (Dos Santos et al., 2020). Ini menunjukkan adanya proses sirkular, di mana keadilan distribusi tugas menjadi mediasi yang signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya menjadi pendorong pembagian tugas yang adil tetapi juga memainkan peran kritis dalam meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi kelelahan emosional di antara pengikut sehingga tercipta kepuasan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Pada penelitian Jankelová & Joniaková, (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja perawat pun sangat dipengaruhi secara signifikan oleh kemampuan komunikasi atasannya. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Avolio dalam Stone 2004, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik *Individualized consideration* yang berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan (Suriagiri, 2020).

Teori lain menyatakan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan kondisi yang kondusif untuk menemukan hal-hal baru, bukan sekadar menyelesaikan masalah. Pemimpin harus memilih dan mempertahankan karyawan yang kreatif dan mandiri serta memberi mereka kesempatan untuk berinovasi. Selain itu, pemimpin perlu menilai kemampuan pemimpin setingkat kepala ruangan atau koordinator dalam melaksanakan tugas teknis dan mendelegasikan wewenang agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, memberi contoh, kreatif, dan berkelanjutan untuk menciptakan hubungan dengan bawahan yang lebih harmonis (Pawerangi et al., 2023). Hal ini sesuai dengan penelitian Asif et al., (2019) bahwa ketika pemimpin transformasional fokus pada pengembangan perawat dan memberdayakan mereka untuk mencapai potensi maksimalnya, perawat akan merasa lebih percaya diri dan terlibat dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pasien.

Nurfaizi, (2022) yang mengemukakan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat akan membawa tingkat kepuasan kerja perawat yang semakin tinggi. Transformasional adalah *sharing of power*. Seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan

perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan (Pawerangi et al., 2023). Semakin pemimpin memiliki tipe kepemimpinan transformasional maka kinerja perawat akan semakin tinggi (Amrullah, 2022). Kepemimpinan transformasional akan menciptakan kepuasan kerja perawat yang baik, kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan (Wijaya, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung menciptakan iklim kerja yang positif sehingga dapat memotivasi dan menginspirasi perawat. Pemimpin yang memiliki kemampuan berkomunikasi untuk mampu membangun relasi yang kuat, mengembangkan potensi tim, dan mendorong kerja sama yang efektif dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional memberi perawat kesempatan untuk belajar dan memberikan penghargaan sesuai dengan tanggung jawab yang membuat mereka lebih puas dengan pekerjaan dan merasa lebih percaya diri untuk berkontribusi secara positif dalam pekerjaan. Kemudian, kepuasan kerja perawat yang meningkat akan memperbaiki kinerja perawat untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan berkualitas kepada pasien. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya menjadi pendorong pembagian tugas yang adil tetapi juga memainkan peran kritis dalam meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi kelelahan emosional di antara pengikut sehingga tercipta kepuasan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis sampaikan banyak terima kasih juga kepada seluruh pihak, terutama kepada tim penelitian yang telah memberikan dukungan, wawasan, dan motivasi selama proses penelitian sehingga karya tulis ini dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Tak lupa kepada semua sumber referensi yang telah peneliti gunakan dalam karya tulis ini sehingga peneliti dapat mengembangkan argumen dan temuan-temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshahrani, F. M. M., & Baig, L. A. (2016). Effect of leadership styles on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi Arabia. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 26(5), 366–370. <https://doi.org/2316>
- Amrullah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di RSUD Harapan Dan Doa Kota Bengkulu. *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, 1(2), 1–11.
- Ardinata, & Susanto, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perawat dalam melakukan Terapi Mindfullness. 12(1), 828–832.
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132381>
- Bakri, M., Basalamah, I., Wira Bhakti, S., City, M., & Sulawesi, S. (2022). Point of View Research Management Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Nurse Performance. *Point of View Research Management*, 3(2), 2022. <https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povrema>

- Barahama, K. F., Katuuk, M., & Oroh, W. M. (2019). Hubungan Beban Kerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Ruang Perawatan Dewasa Rsu Gmim Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 7(1). <https://doi.org/10.35790/jkp.v7i1.22876>
- Bednářová, M., Hiršová, M., & Komárková, L. (2019). Leadership style and its influence on employee identification with the organisation: A study from a Czech hospital. *Kontakt*, 21(3), 279–285. <https://doi.org/10.32725/kont.2019.035>
- Cougot, B., Gauvin, J., Gillet, N., Bach-Ngohou, K., Lesot, J., Getz, I., Deparis, X., Longuenesse, C., Armant, A., Bataille, E., Leclere, B., Fleury-Bahi, G., Moret, L., & Tripodi, D. (2019). Impact at two years of an intervention on empowerment among medical care teams: Study protocol of a randomised controlled trial in a large French university hospital. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4724-7>
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58–70. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v4i1.1510>
- Dos Santos, T. A., Santos, H. S., Sampaio, E. E. S., de Melo, C. M. M., Souza, E. A., & Pires, C. G. da S. (2020). Intensity of nursing work in public hospitals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, 1–8. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3221.3267>
- Hilmawan, H., & Yumhi. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rutan Klas Iib Rangkasbitung. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 6(1), 1–10.
- Hirschmann, K., Rosler, G., & Fortin VI, A. H. (2020). “For Me, This Has Been Transforming”: A Qualitative Analysis of Interprofessional Relationship-Centered Communication Skills Training. *Journal of Patient Experience*, 7(6), 1007–1014. <https://doi.org/10.1177/2374373520962921>
- Ibrahim, S. A. E.-A., Sayed, R. I. El, Attala, M. M., & Elmezin, N. K. (2019). Relationship Between Head Nurses’ Leadership Styles and Staff Nurses’ Job Performance. *Migration Letters*, 20(October), 426–438. <https://doi.org/10.9790/1959-05146674>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). *Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Nurses and Moderators of These Relationships*.
- Jannah, M., Anggorowati, & Santoso, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Terhadap Kepuasan Kerja Perawat dalam Pelayanan. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi Komputer dan Sains*, 3(2), 408–413. <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/34vsn>
- Kusumadewi, N., Razak, A., & Mukhlis, N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)* 2023, 4(3), 222–239. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1232> JournalHomepage: <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, F. S. (2017). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan hasil keselamatan pasien Sheila A*. 1–10.
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E., & Pfaff, H. (2023). Transformational Leadership and Employees’ Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Mendes, M., Trindade, L. de L., Pires, D. E. P. de, Biff, D., Martins, M. M. F. P. da S., & Vendruscolo, C. (2020). Workloads in the Family Health Strategy: interfaces with the exhaustion of nursing professionals. *Revista da Escola de Enfermagem*, 54, 1–8.

<https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019005003622>

- Naseem, S., Afzal, M., Sehar, S., & Gilani, S. A. (2018). Relationship between Leadership Styles of Nurse Managers and Staff Nurses Job Satisfaction in Public Hospital of Punjab, Pakistan. *International Journal of Social Sciences and Management*, 5(3), 201–208. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v5i3.20611>
- Nurfaizi, I. (2022). *PENGARUH WORK -LIFE BALANCE, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA BAGI PARA KARYAWAN*. 11160810000063.
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses. *Anaesthesia, Pain and Intensive Care*, 26(3), 304–309. <https://doi.org/10.35975/apic.v26i3.1896>
- Pawerangi, M. H., & Amang, B. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 468–476.
- Pawerangi, M. H., Amang, B., & Nurpadila. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 468–476.
- Rahayu Ningsih, S., VT. Novita, R., & Bandur, A. (2022). Pengaruh Supervisi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perawat dalam Kepatuhan Hand Hygiene dan Pencegahan Resiko Jatuh di RSUD GMIBM Monompia Kotamobagu. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 3(3), 236–243. <https://doi.org/10.56338/mparki.v3i3.1231>
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Leonardo, B. H. (2016). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LAUNDRY ELEPHANT KING*. 2(2).
- Scheel, T. E., Otto, K., Vahle-Hinz, T., Holstad, T., & Rigotti, T. (2019). A Fair Share of Work: Is Fairness of Task Distribution a Mediator Between Transformational Leadership and Follower Emotional Exhaustion? *Frontiers in Psychology*, 10(November), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02690>
- Suriagiri. (2020). Kepemimpinan Transformasional. In D. Hermina (Ed.), *CV. Rdja Publika*. CV. Radja Publika. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.123>
- Udayana, K., & Riana, G. (2015). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(10), 3063–3092.
- Wang, Y., Dong, W., Mauk, K., Li, P., Wan, J., & Yang, G. (2015). *Nurses ' Practice Environment and Their Job Satisfaction : A Study on Nurses Caring for Older Adults in Shanghai*. 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0138035>
- Widiasari, E. S. (2020). *PENGARUH BEBAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA (Studi Rumah Sakit Ibu & Anak Puri Bunda Malang)*. 1–23.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2), 1–5.