

Sistematik Review : **Gaya Kepemimpinan Yang Dapat Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat**

Abtalia Erce Totononu¹, Luky Dwiantoro²

¹ Mahasiswa Magister Management Keperawatan, Departemen Ilmu Keperawatan, Universitas Diponegoro Semarang. Email: *Miftaliahuda@gmail.com*

² Dosen di Magister Management Keperawatan, Departemen Ilmu Keperawatan, Universitas Diponegoro Semarang

ABSTRAK

Latar Belakang: Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional seseorang yang positif atau menyenangkan dari nilai atau pengalaman orang tersebut, ini menunjukkan bahwa karyawan membentuk sikap terhadap pekerjaan dengan memperhatikan perasaan, kepercayaan dan perilaku mereka sendiri. Kepuasan kerja perawat di beberapa negara masih rendah seperti di Malaysia 40 %, Cina 54 % dan Shanghai 60,8%, Indonesia 92,96%. Seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk menggerakkan staf dalam melaksanakan program kerja bersama. Gaya kepemimpinan ini dikatakan berhasil apabila staf perawat merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Tujuan: Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Metode: Sebuah tinjauan sistematis melalui *review* jurnal mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja perawat. Pencarian artikel diakses dari pencarian internet database yaitu: *Ebscho*, *Emerald*, dan *Scindirect*. Dari *review* literatur ditemukan 5 jurnal yang ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, 1 jurnal dengan desain *kuantitatif deskriptif* dan *comparative methods*, 1 jurnal dengan desain *kuantitatif* dengan *cross sectional study*, 1 jurnal dengan desain *mixed method* dan 2 jurnal dengan desain *kuantitatif deskriptif corelation*. Hasil *review* literatur mulai dari tahun 2007 -2017, keseluruhan jurnal berasal dari luar negeri dan dalam bahasa Inggris.

Hasil: Pada *systematic review* ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dan dampak terhadap kepuasan kerja perawat sehingga banyak yang menggunakan gaya kepemimpinan ini dalam suatu organisasi yang dipimpinnya, dimana dengan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja perawat dan juga berkontribusi pada peningkatan retensi perawat serta memiliki niat untuk tetap bekerja.

Kesimpulan: Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Kata Kunci: *Head Nurse, Leadership style dan Job satisfaction nurse*

PENDAHULUAN

Longke (1976) dalam M.L Voon, *et al* (2011) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional seseorang yang positif atau menyenangkan dari nilai atau pengalaman orang tersebut, ini menunjukkan bahwa karyawan membentuk sikap terhadap pekerjaan dengan memperhatikan perasaan, kepercayaan dan perilaku mereka sendiri. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Jadi kepuasan kerja perawat merupakan wujud dari persepsi perawat yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku perawat terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian Ramoo *et. al.* (2014) di Malaysia menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan perawat untuk meninggalkan pekerjaannya, dimana 40 % perawat meninggalkan pekerjaan karena ketidakpuasan. Penelitian di Cina yang dilakukan oleh Liu *et al.* (2012) menunjukkan bahwa 54 % perawat tidak puas dengan pekerjaan mereka. Wang *et al* (2015) di Shanghai diketahui bahwa kepuasan kerja perawat rendah sebesar 60,8%. Dari data ini menunjukkan bahwa masih banyak perawat yang di luar negeri tidak puas dengan pekerjaannya.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan di Indonesia, penelitian Ningtyas (2002) dalam Wuryanto (2010) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja perawat pelaksana dengan katagori kurang baik di RS Pemerintah sebesar 55,8 %. Penelitian yang dilakukan Yanidrawati *et.al* (2012) di Bekasi diketahui bahwa kepuasan kerja perawat yang rendah sebanyak 92,96%. Hasil penelitian Noras (2010) yang berjudul *Comparison of Nurse's Job Satisfaction Level and Patient's Satisfaction Level* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja perawat pelaksana dikategorikan rendah yaitu (22,5%). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perawat di Indonesia yang tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Dampak yang ditimbulkan akibat ketidakpuasan dapat dilihat pada lambatnya pegawai dalam bekerja, tingkat kemangkiran yang tinggi, kelalaian, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk dan masalah disiplin pegawai (David, 2011). Hal tersebut menunjukkan kepuasan kerja merupakan aspek yang penting untuk perawat dan organisasi terutama karena mampu menciptakan suatu keadaan positif di lingkungan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah gaya kepemimpinan. Lashbrook (1997) dalam M.L Voon *et al* (2011), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Beberapa peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda akan menimbulkan lingkungan kerja yang berbeda pula dan secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang dipakai dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi model yang akan ditiru oleh bawahan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinannya, (M.L Voon, *et al*, 2011). Tujuan *review* artikel ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat.

METODE

Sebuah tinjauan sistematis melalui *review* artikel manajemen keperawatan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kriteria inklusi artikel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang meningkatkan kepuasan kerja perawat, sedangkan kriteria eksklusi adalah artikel yang abstrak, artikel yang tidak menggunakan bahasa Inggris dan artikel yang ditampilkan tidak *full text*. Pencarian artikel terbatas hanya untuk artikel dengan bahasa Inggris yang diakses dari pencarian internet dari database yaitu: *Ebscho*, *Emerald*, dan *Scincedirect* dengan kata kunci *head nurse*, *leadership style* dan *job satisfaction nurse*. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi dikumpulkan dan diperiksa secara sistematis. Pencarian literatur yang dipublikasikan dari tahun 2007 sampai dengan 2017. Proses pencarian mendapatkan 5 artikel yang memenuhi syarat kriteria inklusi dan eksklusi.

HASIL

Berdasarkan hasil pencarian didapatkan sebanyak 17 artikel yang dianggap sesuai dengan tujuan penelitian kemudian dijadikan satu lalu dilakukan *screening* apakah judul pada artikel tersebut ada yang sama atau tidak. Setelah dilakukan *screening* didapatkan ada 13 artikel yang judulnya sama, dari 13 artikel ini

kemudian di *screening* berdasarkan *eligibility* sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi didapatkan 5 artikel untuk selanjutnya dilakukan *review*. Adapun strategi pencarian *literature* tadi dapat dilihat pada table 1.

Tabel 1. Strategi pencarian *literature*

Mesin Pencari	<i>EBSCO Host</i>	<i>Sciencedirect</i>	<i>Emerald</i>
Hasil penelusuran	48	56	38
<i>Fulltext</i> , pdf, 2007-2017	8	13	16
Judul yang sesuai	5	4	8
Judul yang sama		13	
<i>Eligible</i> sesuai kriteria inklusi dan eksklusi		5	
<i>RESULT</i>		5	

Penelitian yang layak terdiri dari beberapa studi yang dilakukan di berbagai negara. Analisa dari 5 artikel itu menunjukkan bahwa 1 jurnal dengan desain kuantitatif *descriptive* dan *comporative methods*, 1 jurnal dengan desain kuantitatif dengan *cross sectional study*, 1 jurnal dengan desain *mixed method* dan 2 jurnal dengan desain kuantitatif *descriptive correlation*.

Setelah dilakukan pengkajian kualitas studi dari 5 artikel dapat dikategorikan baik (*high*) selanjutnya dilakukan ekstraksi data. Ekstraksi data ini dilakukan dengan mengalisa data berdasarkan nama penulis, judul, tujuan, metode penelitian dan hasil yaitu pengelompokan data-data penting pada artikel. Adapun hasil ekstraksi data dapat dilihat pada tabel 2.

No	Penulis/Tahun	Judul	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil
1	Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. 2016	<i>How staff nuresse perceive the impact of nurse managers leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study.</i>	<i>Journal Nursing Management</i>	Menggambarkan persepsi perawat terkait dengan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja	<i>Mixed method study</i>	Gaya kepemimpinan transformasional perlu ditingkatkan melalui perilaku berdasarkan rasa hormat yang tinggi, perhatian terhadap orang lain pengembangan profesional dan apresiasi,.. Kemampuan gaya kepemimpinan transformasional manajer perawat dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja perawat
2	Negussie, N., & Demissie, A. 2013	<i>Relationship between leadership styles of nuresse managers and nurses' job satisfaction in jimma university specialized hospital</i>	<i>Ethiop J Health Sci.</i>	Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan manajer perawat dengan kepuasan kerja perawat di RS	<i>Quantitative research Non-experim ental correlation design.</i>	Perawat lebih puas dengan kepemimpinan transformasional dari pada kepemimpinan transaksional. Oleh sebab itu manajer perawat harus menggunakan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat.
3	Abdelhafiz, I.M., Alloubani, A.M., & Almaatari, M. 2016	<i>Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan</i>	<i>Journal Of Nursing Management</i>	Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan pemimpin perawat mempengaruhi kepuasan kerja di antara perawat yang bekerja	<i>Quantitative, descriptive and comparative methods</i>	Peningkatan perilaku gaya kepemimpinan transformasional dari kepala peawat dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat dan dengan demikian berkontribusi pada peningkatan retensi perawat.
4	Abualrub, R.F., & Alghamdi, M.G. 2011	<i>The impact of leadership styles on nurses_ satisfaction and intention to stay among Saudi nurses</i>	<i>Journal Of Nursing Management</i>	Untuk menguji dampak gaya kepemimpinan manajer perawat terhadap kepuasan kerja perawat Saudi dan niat mereka untuk tetap bekerja.	<i>Descriptive Corelation</i>	Perawat lebih puas dengan pimpinan yag menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan memiliki niat untuk tetap bekerja.
5	Alshahrani, F.M.M., & Baig, L.A. 2016	<i>Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Critical Care Nurses in Aseer, Saudi Arabia</i>	<i>Journal of the College of Physicians and Surgeons</i>	Mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kepala perawat terhadap kepuasan kerja perawat.	<i>Quantitative cross-section al study</i>	Perawat yang bekerja di bawah pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan kepuasan kerja perawat yang lebih tinggi ($p < 0,05$).

Tabel 2. Hasil Ekstraksi Data

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis artikel didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Penelitian Morsiani et al, (2016) mendapatkan bahwa kemampuan gaya kepemimpinan transformasional manajer perawat dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat sehingga diharapkan gaya kepemimpinan tersebut perlu ditingkatkan melalui perilaku dengan berdasarkan pada rasa hormat yang tinggi, perhatian terhadap orang lain, pengembangan profesional dan apresiasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. Kepemimpinan transformasional berkenaan dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan, (Mikhatun, 2016).

Pada penelitian Negussie dan Demissie, (2013) ditemukan bahwa perawat lebih memilih dan lebih puas dengan gaya kepemimpinan transformasional daripada transaksional, oleh sebab itu diharapkan manajer perawat harus menggunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Satriani *et.al* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja perawat yang ada di rumah sakit dengan nilai $p < 0,05$. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan modern (Bushra *et al.*, 2011). Pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan cara meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Pemimpin transformasional membawa perubahan positif pada mereka yang menjadi pengikutnya (Riaz *et al.*, 2011).

Penelitian Abdelhafiz *et.al* (2016) menemukan hasil bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional dari kepala perawat dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat dengan demikian berkontribusi pada peningkatan retensi

perawat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rentauli, (2015) berdasarkan hasil analisis regresi linear didapatkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover* perawat sebesar 26% dan secara partial kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *turnover* tetapi sebaliknya dengan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap *turnover* perawat.

Penelitian Abualrub et.al (2011) menyatakan bahwa perawat lebih puas dengan pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan memiliki niat bagi perawat untuk tetap bekerja. Transformasional Leadership Theory milik Bass (1985) dalam Ismail et al. (2011) berpendapat bahwa dalam menjalankan fungsi organisasi, saling pengertian antara pimpinan dan bawahan dapat menginspirasi bawahannya untuk mendukung kepentingan organisasi dengan mengesampingkan kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional merujuk kepada seseorang yang mencoba menunjukkan kepada organisasi rute baru untuk perbaikan serta kemajuan dengan menghasilkan ide-ide dan perspektif baru (Jandaghi et al., 2009). Warrick (2011) berpendapat bahwa tidak ada yang akan mengubah organisasi lebih cepat dan mempersiapkan sebuah organisasi lebih baik untuk kesuksesan masa depan selain pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Iklim yang kondusif coba dibuat oleh pemimpin transformasional guna mengembangkan inovasi dan kreativitas (Thamrin, 2012).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alshahrani (2016) menyatakan bahwa perawat yang bekerja dibawah pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan kepuasan kerja perawat yang lebih ditinggi dengan $p < 0,005$. Menurut Maulizar et al, (2012) bahwa pemimpin transformasional pada dasarnya merupakan pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan bawahannya agar dapat beradaptasi dengan lingkungan untuk meraih keberhasilan di masa depan. Prinsip dasar dari kepemimpinan transformasional adalah pengembangan bawahan.

Berdasarkan uraian dari artikel diatas menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan, positif dan kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat dibanding dengan gaya

kepemimpinan transaksional. Ini dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat dibanding gaya kepemimpinan transaksional. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya, (Javed *et. al*, 2014).

Menurut Anwar (2012), Erkutlu (2008), Jandaghi *et al.* (2009), dan M.L Voon, *et al*, (2011) ada empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *Idealized influence* (pengaruh ideal) berarti mempengaruhi dengan menjadi panutan, meningkatkan kebanggaan pengikut, mengikuti standar etika yang tinggi dan nilai-nilai moral. Pengikut mengagumi dan menghormati pemimpin serta mencoba untuk meniru mereka; *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) adalah kemampuan untuk membuat dan berbagi visi masa depan dengan cara yang menarik dan persuasif. Pemimpin membantu pengikut dalam memahami pentingnya pekerjaan mereka serta memberi tantangan yang mana akan memotivasi dan menginspirasi para pengikut; *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) mencakup pemimpin yang menstimulasi pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong perubahan cara berpikir pengikutnya dalam mengatasi masalah, agar mereka dapat menggunakan ide-ide baru dan kreatif untuk menyelesaikan masalah; *Individualized consideration* (pertimbangan individual) mengacu pada pemimpin yang perhatian pada semua pengikutnya, mendengarkan semua pengikutnya, mengembangkan pengikut dengan menetapkan tugas, dan memberikan umpan balik terus menerus sehingga mereka dapat bertukar informasi dengan baik. Pemimpin membantu bawahannya dalam mengembangkan potensi mereka dan meningkatkan tanggungjawab mereka dalam organisasi.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat daripada kepemimpinan transaksional. Disisi lain kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja sehingga dapat direkomendasikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model yang dapat diimplementasikan dalam suatu organisasi berdasarkan kemauan untuk maju serta dapat dipertahankan dengan menggunakan pendekatan fleksibilitas dan juga dalam membangun kepuasan kerja, kepemimpinan lebih memperhatikan penghargaan internal dan eksternal bagi karyawan. Para pemimpin bisa memberi contoh dan selalu menciptakan gagasan baru yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

IMPLIKASI

Implikasi bagi pembuat kebijakan di Rumah Sakit yaitu memfasilitasi pelatihan kepemimpinan transformasional bagi perawat sehingga nantinya perawat diharapkan dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam dunia kerja karena kepemimpinan transformasional ini sangat berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja perawat, dimana bila kepuasan kerja perawat meningkat maka produktivitas pun meningkat sehingga akan tercipta mutu pelayanan keperawatan yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

1. Abualrub R.F. & Alghamdi M.G. (2011): *The impact of leadership style on nurses' satisfaction and intentio to stay among Saudi nurses*. Jurnal Of Nursing Management. Saudi Arabia. pp. 1-11.
2. Abdelhafiz, I.M., Alloubani, A.M., & Almatari, M. (2016): *Impact of leadership style adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan*. Jurnal Of Nursing Management. Saudi Arabia. Pp.384-392.
3. Alshahrani, F.M., & Baig, L.A., (2015): *Effect of leadership style on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi Arabia*. Journal of the College of physicians and Surgeons Pakistan, Vol.26(5). pp. 366-370.

4. Anwar, et.al. 2012. *Mediating Role of Organizational Commitment Among Leadership Styles and Employee Outcomes. An Empirical Evidence from Telecom Sector of Pakistan*. International Journal of Research in Economics & Social Sciences.
5. Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011): *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science. Lahore, Pakistan. Vol.2, No. 18. pp. 261-267.
6. David, Fred R, (2011): *Strategic Management*. Buku 1. Edisi 12 Jakarta
7. Erkutlu dan Hakan. (2008). *The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness The Turkish Case*. Journal of Management Development.
8. Ismail, et al (2011). *An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*. Business and Economics Research Journal.
9. Jandaghi, G., Matin, H.Z., & Farjami, A. (2009). *Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies*. The Journal of International Social Research. pp: 357-372.
10. Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014): *Leadership style and employees' job satisfaction: A case from the private Banking sector of Pakistan*. Journal Of Asian Business Strategy. Pakistan. pp. 41-50.
11. Liu K, You, L.M., Chen, S.X., Hao, Y.T., Zhu X.W., Zhang L.F., & Aiken L.H. (2012). *The relationship between hospital work environment and nurse outcomes in Guangdong, China: a nurse questionnaire survey*. NIH Public Access. J Clin Nurs. pp.1-17.
12. Maulizar., Musnadi, S., & Yunus,. (2012): *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Vol.1, No. 1.pp. 58-65.
13. Milkhatun. (2016). *Upaya Meningkatkan Kemampuan Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang di RSI Sultan Agung Semarang*. Tesis. Program Studi Magister Keperawatan Universitas Diponegoro, Semarang.
14. Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2016): *How staff nurses perceive the impact of nurses manager' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study*. Journal of Nursing Management. Genoa, Italy. pp. 1-10
15. Negussie, N. & Demissie, A. (2013): *Relationship between leadership style of nurses managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specilialized Hospital*. Ethiopia J Health Sci. Vol. 1, No. 23. pp. 49-58
16. Noras, J. U., & Sartika, R. A. D. (2012). *Perbandingan tingkat kepuasan kerja perawat dan kepuasan pasien*. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 6 (5).
17. Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). *The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital in Malaysia*. Journal Of Clinical Nursing. Kuala Lumpur. pp. 1- 10.

18. Rentauli, S. M. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pengatur Ruang dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Perawat (Studi pada Area Instalasi Rawat Inap Prima I dan 2 Rumah Sakit Immanuel Bandung)*. Masters thesis, Universitas Kristen Maranatha
19. Riaz, T., Akram M.U., & Ijaz H. (2011). *Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment: an Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan)*. The Journal of Commerce. Vol. 3, No.1, pp.43-51
20. Rivai dan Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. 9th ed. Jakarta: Rajawali Pers.
21. Thamrin, H. M. (2012): *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. International Journal of Innovation, Management and Technology. Vol. 3, No. 5, pp 566-572
22. Voon M.L et al. (2011): *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences. Vol.2, No.1, pp. 24-32
23. Wang, Y., Dong, W., Mauk, K., Li, P., & Chen, Chun. (2015): *nurses' practice environment and their job satisfaction: A study on nurses caring for alder adults in shanghai*. Plos One 10(6), pp. 1-13.
24. Wuryanto, E. (2010): *Hubungan antara kualitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang*. Jurnal Keperawatan. Vol. 3, No. 2, pp 78-81.
25. Warrick, D.D., (2011): *The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development*. Journal of Leadership, Accountability & Ethics. Vol. 8 (5), pp 11-26.
26. Yanidrawati, K., Susilaningsih, S., & Somantri, I. (2012). *Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja perawat di ruang rawat inap rumah sakit umum daerah kabupaten bekasi*. Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Padjajaran.