

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PERAWAT: *LITERATURE REVIEW*

Hadi Suweko^{a,*}, Luky Dwiantoro^{a, b}

^a Universitas Diponegoro Semarang

Tendas RT.05/RW.01 Kec.Tayu Kab. Pati Indonesia

^b Universitas Diponegoro Semarang

Jln. Mawar no. 598 Pakuwon RT.002/RW.005 Kecamatan Garut Indonesia

Email: hadisuweko75@gmail.com, lukydwiantoro@yahoo.com

Abstrak

Latar belakang: Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional seseorang yang positif atau menyenangkan dari nilai atau pengalaman orang tersebut, hal 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 Cina 54 % dan Shanghai 60,8%, Indonesia 92,96%. Dari fenomena yang ada, menunjukkan kepuasan kerja perawat masih rendah. Kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja perawat. Tujuan: Untuk mengidentifikasi perilaku transformasional pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat. Metode: Artikel ini menggunakan *design literatur review* yakni peneliti mengulas, merangkum, dan menuliskan pemikiran beberapa pustaka seperti artikel, buku dan undang-undang. Penelusuran artikel melalui *PubMed*, *Scincedirect* dan *Google Scholar*. Hasil: Pada *literatur review* ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat, juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan, melalui kepemimpinan kharismatik, inspiratif, menstimulasi intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Kepemimpinan karismatik yakni perawat manajer mampu menyampaikan visinya dengan jelas untuk meningkatkan mutu pelayanan keperawatan. Kepemimpinan inspiratif yakni pemimpin mampu menyampaikan harapan tinggi berkaitan mutu pelayanan dan menginspirasi perawat lain. Kepemimpinan yang memiliki rangsangan intelektual yakni mampu memotivasi, meningkatkan kemampuan terus menerus, mampu menjadi pelatih bagi stafnya. Pemimpin memiliki pertimbangan yang diindividualkan yakni seperti memberi *reward* sesuai prestasi individu perawat. Kesimpulan: Perilaku transformasional pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, Perawat.

Abstract

Background: Satisfaction work is a state of emotional someone whose positive or pleasant of values or experiences of people, regard this shows that employees form the attitude towards work to pay attention to the feelings, beliefs and behaviors of their own. Nurse work satisfaction in some countries is still low, such as in China 54% and Shanghai 60, 8 %, Indonesia 92.96% . Of fenomena were there, showed job satisfaction of nurses is still low. Leadership Transformational expected to improve job satisfaction of nurses. Aim: To identification behavior of transformational leaders in improving job satisfaction of nurses. Method: Article The use design literature reviews on the researcher to review, summarize, and write down thoughts some libraries such as articles, books and laws. Search artikel through PubMed, Scincedirect and Google Scholar. Results: In the literature review to show right that the leadership of transformational influence positively to the job satisfaction of nurses, also contribute to the improvement of quality of service, through leadership charismatic, inspiratif, stimulate intellectual and considerations are individualized. Leadership charismatic, nurse manager is able to convey his vision with clearly to improve the quality of care nursing. Inspirational leadership, that is, leaders are able to convey high expectations regarding service quality and inspire other nurses. Leadership that has intellectual stimulation that is able to motivate, improve the ability continuously, able to become a trainer for its staff. Leaders have considered that individualized the like to give a reward in accordance accomplishments of individual nurses. Conclusion: Leader's transformational behavior can increase nurse job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Nurse.

I. PENDAHULUAN

Suasana kondusif dan nyaman dalam suatu organisasi dapat tercermin seperti sikap positif karyawan yang nampak dalam hubungan yang baik sesama rekan kerja tentu akan membantu meningkatkan kinerja, hal tersebut dapat tercipta jika kepuasan kerja telah dirasakan dalam suatu organisasi Bushra *et al.* (2011). Kepuasan kerja karyawan perlu mendapat perhatian lebih sehingga meningkatkan komitmen karyawan Thoyib *et al.* (2012).

Beberapa penelitian tentang kepuasan kerja perawat di rumah sakit diluar negeri didapatkan data antara lain, 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 di rumah sakit didapatkan data masih rendah sebesar 60,8%. Berdasarkan data-data tersebut diatas menunjukkan bahwa masih banyak perawat di luar negeri yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Di Indonesia, beberapa penelitian tentang kepuasan kerja perawat sudah banyak dilakukan, antara lain penelitian oleh Barahama *et.al* (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat di Ruang Perawatan Dewasa RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado kurang puas sebanyak 30 responden (51.7%) sedangkan yang puas sebanyak 28 responden (48,3%). Penelitian oleh Sutarni (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat tidak puas sebesar 54.5%. Penelitian yang dilakukan Yanidrawati *et.al* (2012) di Bekasi diketahui bahwa kepuasan kerja perawat yang rendah sebanyak 92,96%. Penelitian Noras 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%).

Berdasarkan dari data penelitian yang sudah didapatkan oleh penulis tentang kepuasan kerja perawat di Indonesia, menunjukan 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 layanan dan

masalah disiplin pegawai. Hal tersebut menunjukkan kepuasan kerja merupakan aspek yang penting untuk perawat dan organisasi terutama karena mampu menciptakan suatu keadaan kondusif dan positif di lingkungan organisasi (David, 2011).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah 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.

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).

Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti (Robbins & Judge, 2008).

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Tujuan *review* artikel ini adalah untuk mengetahui keefektifan peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat.

II. LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

Letak keberhasilan suatu organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan yang

dipakai dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi model yang akan menginspirasi para bawahan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya M.L Voon, et al,(2011).

Robbins dan Judge menyatakan, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2008), terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu: Pengaruh Ideal/Kharismatik (*Idealized Influence*) yaitu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yaitu mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yaitu menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) yaitu menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

James MacGregor Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional

membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan yang kompleks.

B. Kepuasan Kerja Perawat

Kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik itu perasaan senang maupun tidak senang (Aziri, 2011; Purnomo dan Cholil, 2010). Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai pekerjaannya, ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi.

Kepuasan kerja mengindikasikan bahwa seorang karyawan atau tenaga kerja merasa puas dan senang terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:246) kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja secara umum dapat timbul ketika seorang karyawan tersebut menerima sesuatu yang diinginkan dan merasa pantas untuk mendapatkannya.

Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui tingkat stres anggota lain dalam organisasi sedangkan pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan dalam kerja juga menjadi alasan utama seseorang meninggalkan organisasi (Hughes, 2012).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literatur review, kriteria inklusi dari artikel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional yang meningkatkan kepuasan kerja perawat, sedangkan kriteria eksklusi adalah artikel yang abstrak dan artikel yang ditampilkan tidak full text. Pencarian artikel terbatas hanya untuk artikel yang diakses dari pencarian internet dari database yaitu: PubMed, Scinedirect dan Google Scholar dengan kata kunci transformational leadership, job satisfaction nurse, nurse. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi

dikumpulkan dan dianalisa secara sistematis. Pencarian literature yang dipublikasikan adalah dari tahun 2008 sampai dengan 2019. Artikel yang sudah sesuai kriteria kemudian dianalisa dan dituangkan dalam bentuk dinarasikan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis artikel yang sudah didapatkan dan dilakukan, diperoleh data bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja perawat dalam melakukan layanan di rumah sakit.

A. Kharismatik/Pengaruh Ideal

Penelitian Morsiani et al, (2016) menyatakan, pengaruh yang ideal di antara para pemimpin dapat menghasilkan keyakinan terhadap karyawan dan kepemimpinannya sendiri. Hal ini akan berdampak kepada hal yang positif, menantang dan membangun kepedulian, optimisme untuk meraih sukses dalam pekerjaan. Kharismatik kepemimpinan transformasional manajer perawat dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat, 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 berkenaan dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa respek kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan, (Mikhatun, 2016).

B. Motivasi Inspiasional

Penelitian oleh Arifiani et.al (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan menarik gagasan dan nilai moral yang lebih baik, pemimpin memiliki nilai dan gagasan internal yang dalam. 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 perawat.

Penelitian Prabowo et.al (2014) menyatakan bahwa perawat lebih puas dengan pimpinan yang menggunakan kepemimpinan transformasional dan menjadikan perawat memiliki niat untuk tetap bekerja. 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 organisasi lebih baik untuk kesuksesan masa depan selain pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Iklim yang kondusif diupayakan dan dibuat oleh pemimpin transformasional guna mengembangkan inovasi dan kreativitas (Thamrin, 2012).

C. Stimulasi Intelektual

Penelitian Negussie dan Demissie, (2013) menyatakan stimulasi intelektual merupakan karakteristik dari seorang pemimpin transformasional dalam mengembangkan kompetensi pengikutnya. Hal ini menyatakan bahwa perawat lebih lebih puas dengan gaya kepemimpinan transformasional, oleh sebab itu diharapkan para manajer perawat dapat menggunakan stimulasi intelektual dari kepemimpinan transformasional dalam rangka 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 mampu 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).

d) Pertimbangan Individual

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Purwanti (2017) menyatakan bahwa pertimbangan yang diindividualkan dalam kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses seorang pemimpin menggunakan kekuatan emosi dalam mengkomunikasikan sebuah tujuan terhadap pengikutnya. Selain itu juga untuk memastikan bahwa secara emosional para pengikut termotivasi dalam melakukan tugas mereka secara maksimal. Pemimpin yang dapat diterima adalah pemimpin yang dapat memahami kondisi dan kebutuhan karyawannya. Melalui metode adaptasi maka pemimpin menjadi lebih tahu keinginan karyawannya.

Dengan komunikasi dua arah antara pemimpin dan staf, maka dapat bersama-sama dalam menyelesaikan permasalahan yang dapat menghambat kinerja staf yang ada dalam organisasi / perusahaan yang di pimpinnya, 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.

V. KESIMPULAN

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) adalah kemampuan untuk membuat dan berbagi visi masa depan dengan cara yang menarik dan persuasive, mampu menjadi panutan, meningkatkan kebanggaan pengikut, mengikuti standar etika yang tinggi dan nilai-nilai moral.; *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), memotivasi dan menginspirasi para pengikut; *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) menstimulasi pengikutnya menjadi kreatif dan inovatif, mendorong perubahan cara berpikir pengikutnya dalam mengatasi masalah, menggunakan ide-ide baru dan kreatif untuk

menyelesaikan masalah; *Individualized consideration* (pertimbangan individual) mengacu pada pemimpin yang perhatian pada pengikutnya, mendengarkan, mengembangkan pengikut, dan memberikan umpan balik terus menerus sehingga mereka dapat bertukar informasi dengan baik.

Transformational leadership dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat di rumah sakit melalui:

1. Perawat manajer mampu menyampaikan visinya dengan jelas, mampu menjadi panutan, meningkatkan kebanggaan pengikut, mengikuti standar etika dan nilai-nilai moral yang tinggi.
2. Menyampaikan harapan tinggi berkaitan peningkatan mutu pelayanan dan kepuasan kerja perawat, memotivasi dan menginspirasi para pengikut, serta menginspirasi perawat lain.
3. Mampu menstimulasi pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, mendorong perubahan cara berpikir pengikutnya dalam mengatasi masalah, menggunakan ide-ide baru dan kreatif untuk menyelesaikan masalah membangun pengetahuan anggaunya,
4. Memberikan perhatian kepada setiap perawat, seperti memberi *reward* sesuai prestasi individu perawat, menjadi pelatih, meningkatkan proses berfikir dan meningkatkan kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Aziri, Brikend. Job Satisfaction. (2011). A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), pp: 77-86.
- Purnomo, H. Cholil. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), h: 27-35.
- Thoyib, dkk. (2012). Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit), Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), h: 229-238.
- Bushra, dkk. (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*, 2(18), pp: 261-267.
- Robins, Stepent P. dan Timoty A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. (2012). *Leadership*.
- 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.
- Sutarni, Nani.(2008). Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Kanker Dharmais Jakarta.
- Barahama, F. K., (2019). Hubungan beban kerja dengan kepuasan kerja perawat diruang perawatan dewasa RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado.
- Noras, J. U., & Sartika, R. A. D. (2012). Perbandingan tingkat kepuasan kerja perawat dan kepuasan pasien. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 6 (5).
- 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*.
- 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.
- David, Fred R. *Strategic Management*. Buku 1. Edisi 12 Jakarta. 2011
- 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.
- 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.
- Milkhatun. (2016). Upaya Meningkatkan Kemampuan Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang di RSI Sultan Agung Semarang. Tesis. Program Studi Magister Keperawatan Universitas Diponegoro, Semarang.
- 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.
- Arifiani, dkk. (2016). Pengaruh kepemimpinan traansformasional terhadap organization citizenship behavior dan kepuasan kerja (studi pada tenaga perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang).
- Prabowo, Adhityo., Djastuti, Indi.(2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat RSUP Dr. Kariadi Semarang). Undergraduate thesis, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Ismail, et al. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*.
- 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.
- Purwanti, N. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta.
- Rivai, Veithzal., Dedy, Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* edisi ketiga. Jakarta:Rajagrafindo Persada
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi