

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PERAWAT PADA SISTEM PELAYANAN KESEHATAN

Liza Fauzia¹, Fitri A. Sabil², Eva Arna Abrar³, Nurul Rezki Anisa⁴, Erna Kadrianti⁵
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Nani Hasanuddin^{1,2,3,4,5}
lizafauzia@stikesnh.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat di tatanan pelayanan Kesehatan. Metode yang digunakan adalah systematic review dengan menggunakan database Pubmed, Science direct, google scholar, EBSCO, ProQuest. Hasil penelitian didapatkan dari 7 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, berdasarkan hasil analisis artikel didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi yang positif dengan kepuasan kerja perawat, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif performa kerja yang menghasilkan kepuasan kerja dan secara keseluruhan meningkatkan kualitas kerja perawat sehingga berdampak pada kepuasan kerja dan kualitas asuhan keperawatan. Simpulan, gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepercayaan diri dan motivasi perawat, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinana, Kepuasan Kerja, Perawat, Sistem Pelayanan Kesehatan Transformasional

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between transformational leadership and nurse job satisfaction in healthcare settings. The method used is a systematic review using the Pubmed, Science Direct, google scholar, EBSCO, and ProQuest databases. The results of the study were obtained from 7 articles that met the inclusion criteria, based on the results of the article analysis, it was found that transformational leadership style showed a positive correlation with nurse job satisfaction, leaders who apply transformational leadership style have a positive impact on work performance that results in job satisfaction and overall improves the quality of nurse work so that it has an impact on job satisfaction and the quality of nursing care. In conclusion, the transformational leadership style makes a significant contribution to increasing nurse self-confidence and motivation, which ultimately has a positive effect on performance and job satisfaction.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Nurses, Transformational Health Care System

PENDAHULUAN

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai potensi maksimal mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab, tugas dan tujuan yang ingin dicapai di lingkup organisasi (Specchia et al., 2021). Pengelolaan tata layanan kesehatan khususnya di bidang keperawatan tidak terlepas dari peran perawat manager (Seljemo et al.,

2020). Perawat manager mempunyai peran penting dalam mengatur tata layanan kesehatan termasuk memastikan performa kerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan berjalan secara maksimal. Dalam lingkup pelayanan kesehatan, seorang pemimpin penting untuk memiliki keterampilan kepemimpinan, sehingga efektif dalam mengelola pelayanan dan asuhan keperawatan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan dapat memenuhi kebutuhan Masyarakat (Salam et al., 2023).

Perawat manager sangat berperan dalam mengatur tata layanan kesehatan karena kehadiran pemimpin diharapkan mampu mengelola kepemimpinannya untuk menjalin hubungan yang efektif dan terapeutik dengan staf perawat dalam meningkatkan performa kerja dari staf perawat dan memastikan produktifitas kerja tetap terjaga (Al-Thawabiya et al., 2023; Ystaas et al., 2023). Penerapan kepemimpinan tentu tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin. setiap pemimpin memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan. salah satu gaya kepemimpinan yang banyak membawa pengaruh positif pada kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Ghorbani et al., 2023; Specchia et al., 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki setidaknya empat karakteristik yakni intellectual stimulation, dimana pemimpin terlibat dalam pengembangan kecerdasan intelektual dan pemikiran rasional, meminta ide ide karyawan dan mendorong pemecahan masalah secara mandiri. inspirational motivation yakni pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik, memberikan inspirasi, serta memotivasi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin, individualized consideration adalah pemimpin berperan dalam hal memberikan pengarahan, bertindak sebagai mentor, pelatih, sekaligus memberikan support serta menunjukkan rasa empati bagi pengikutnya. idealized influence yakni menggambarkan pemimpin yang menjadi panutan serta role model bagi pengikutnya (Specchia et al., 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dengan karakteristik mendukung pengembangan keterampilan bawahan dan membantu bawahan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin tidak hanya menawarkan pelatihan dan pengarahan, tetapi juga memberikan perhatian dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja. pemimpin mengomunikasikan harapan yang tinggi dan mendorong bawahan untuk memfokuskan upaya mereka pada pencapaian tujuan yang ditetapkan (Specchia et al., 2021). Pemimpin transformasional dianggap sebagai pemimpin karismatik yang menawarkan visi dan misi kepada karyawan (Ghorbani et al., 2023).

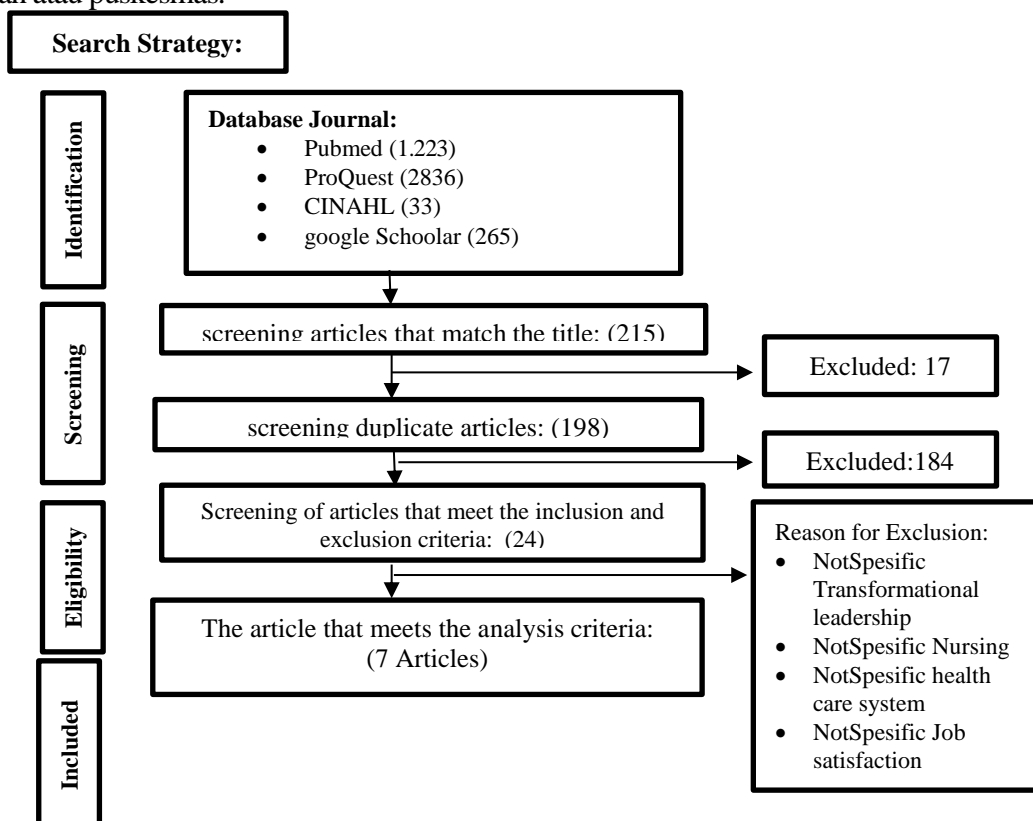
Hasil penelitian Salam et al., (2023) menemukan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional akan berdampak pada ketahanan perawat ditempat kerja. Penelitian Ehmrooth et al., (2021) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dengan kemampuan *self efficacy* bawahan, serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai visi.

Kepemimpinan transformational sangat dibutuhkan pada perawat ditatanan pelayanan Kesehatan yang memberikan pelayanan penuh pada pasien, tuntutan kerja yang mengurus fisik dan emosional sangat membutuhkan peran perawat manager dalam memberikan pengarahan, motivasi, penguatan, mentor sehingga perawat bisa merasakan kehadiran seorang pemimpin. Staf perawat merasa lebih dihargai dan dibutuhkan dalam pencapaian suatu visi misi. Kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi mereka, perawat yang memiliki komitmen dan ketahanan terhadap organisasi dapat meningkatkan kemampuan perawat mengatasi stress kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Al-Thawabiya et al., 2023; Salam et al., 2023).

Kepuasan kerja perawat menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi layanan Kesehatan dan pemangku kepentingan karena perawat merupakan profesi terbesar ditatanan pelayanan Kesehatan dan melayani pasien selama 24 jam (Specchia et al., 2021). Studi penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat harus menjadi focus utama yang penting untuk diperhatikan dalam memastikan produktivitas kerja dan menjaga mutu kualitas pelayanan kesehatan (Seljemo et al., 2020). Selain itu perawat juga mudah termotivasi dalam bekerja yang berdampak pada performa kerjanya (Plevová et al., 2021; Vainieri et al., 2021). Manfaat penelitian ini dapat mengidentifikasi keterkaitan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat melalui tinjauan sistematis sehingga dapat diidentifikasi seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja perawat.

METODE PENELITIAN

Tinjauan sistematis dilakukan sesuai dengan pedoman JBI critical Appraisal Checklist for Analytical Cross Sectional Studies. Pencarian literatur menggunakan database PubMed, CINAHL/EBSCO, ProQuest and Google Scholar. dengan menggunakan kata kunci “Leadership OR Leadership style” and “Transformational OR Transformative Leadership” and “Job satisfaction OR Job performance”, Nurse OR Nursing dengan kriteria artikel Bahasa Inggris, publikasi jurnal 5 tahun terakhir, full akses, dan artikel penelitian. Kriteria inklusi pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional perawat manajer, perawat manager, perawat yang bekerja dipelayanan Kesehatan dan pelayanan pada pasien rawat inap dan artikel penelitian cross sectional, sedangkan untuk kriteria eksklusi adalah studi deskriptif, kepemimpinan transformasional di luar bidang keperawatan dan perawat yang bekerja di rawat jalan atau puskesmas.



Gambar. 1
Alur Skrining Artikel

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis *critical appraisal checklist* dengan jenis penelitian *cross sectional* pada tujuh artikel memenuhi syarat untuk dijadikan referensi dalam yang mengidentifikasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat. Meskipun dalam artikel tidak secara keseluruhan memenuhi dari empat belas kriteria, akan tetapi dikatakan layak untuk dijadikan rujukan referensi dalam mengidentifikasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat.

Tabel. 1
Analisis Hasil Penelitian

Identitas Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Othman, T., & Khrais, H. (2022). The Relationship between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Jordanian Nurses	Desain Penelitian Cross Sectional	Hasil penelitian menunjukkan hasil yang signifikan dan positif hubungan antara transformational leadership dan job satisfaction ($r=0.297$, $P=0.000$)
Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of this Relationship	Penelitian ini menggunakan analisis regression (ANNOVA)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian berkaitan secara langsung antara skil komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional pada perawat manager garis terdepan dengan kepuasan kerja. • hasil analisis statistic mengindikasikan variable kepemimpinan transformasional memiliki rating tertinggi dengan kepuasan kerja (mean=3.95, SD=0.54)
Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-sectional Study	Study cross-sectional	<ul style="list-style-type: none"> • kepemimpinan transformasional diprediksi meningkatkan kepuasan kerja ($\beta=0.34$; $p < 0.001$; 95% CI=-0.28 to 0.48) dan low intesitas meninggalkan profesi ($\beta=-0.15$; $p < 0.001$; 95% CI=-0.40 to -0.14)
Herminingsih, A. (2020). Transformational Leadership Positive Influence Toward Employee Engagement Through Job Satisfaction and its Effect on Improving Organizational Commitment	Menggunakan Struktural equation model faktor konfirmatori	<ul style="list-style-type: none"> • hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikansi pada kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dengan nilai $p: 0.004 < 0,05$.
Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking Transformational Leadership with Nurse-	Menggunakan model confirmatory factor analysis and structural equation modeling.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Temuan Penelitian bahwa hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural, kepuasan kerja dan kualitas

assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment.		perawatan
Quesado, A. J., Estanqueiro, M., Melo, M. B., & Oliveira, I. de J. (2022). Transformational Leadership and Nurses' Satisfaction with Their Team: A Cross-Sectional Study.	Studi Penelitian Cross-sectional	<ul style="list-style-type: none"> • hasil penelitian menunjukkan hubungan positif kuat antara kedua variable yakni global transformational leadership (GTL) dan group satisfaction scale (GSS) ($r=0.740$; $p=0.000$). • pemimpin yang banyak menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam kepemimpinannya akan meningkatkan Tingkat kepuasan perawat terhadap tim
Albagawi, B. (2019). Leadership Styles of Nurse Managers and Job Satisfaction of Staff Nurses: Correlational Design Study.	Studi desain korelasi	<ul style="list-style-type: none"> • hasil penelitian menunjukkan bahwa level kepuasan kerja staf perawat dihasilkan ($r=0.258$, $p=0.000$) yang artinya Ketika perawat manajer mengimplemntasikan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja perawat

Hasil analisis tujuh artikel menunjukkan ada hubungan keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat di tatanan pelayanan kesehatan dengan menunjukkan nilai signifikansi secara statistik. Artikel yang di analisis sesuai dengan kriteria inklusi dengan melibatkan sampel perawat pelaksana ditatanan pelayanan keperawatan, studi *cross-sectional*, serta perawat manajer. Hasil analisis menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan motivasi kerja pada perawat, karena pemimpin hadir memberikan pengarahannya, penguatan, motivasi serta memfasilitasi dalam memenuhi dan meningkatkan kompetensi perawat sehingga mempengaruhi kepuasan kerja perawat.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis tujuh artikel penelitian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja didapatkan hasil terdapat hubungan yang positif kuat, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif di lingkungan kerja perawat dan berdampak pada kepuasan kerja (Herminingsih, 2020; Labrague et al., 2020; Othman & Khrais, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pendekatan kepemimpinan yang melayani karyawan melalui komunikasi efektif, komitmen terhadap kemajuan organisasi serta memiliki sikap yang rendah hati sehingga karyawan merasa selalu dilibatkan (Specchia et al., 2021).

Hasil penelitian Albagawi (2019); Asif et al., (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak lingkungan kerja yang positif, dimana pemimpin dan staf memiliki keterikatan yang kuat, pemimpin memberikan motivasi, pengarahannya dan memfasilitasi dalam hal peningkatan kompetensi sehingga perawat memiliki semangat kerja tinggi yang dapat mempertahankan produktivitas kerjanya. Pemimpin yang menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional lebih banyak menyediakan waktu untuk mengajar dan membimbing staf perawat, berfokus pada peningkatan dan pengembangan kemampuan yang dimiliki perawat, memberikan saran dan nasehat pada pengembangan karir dan profesi dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja yang banyak mendengarkan kekhawatiran dan keraguan selama bekerja sehingga perawat akan lebih mudah termotivasi dalam bekerja dan tujuan organisasi lebih mudah tercapai (Jankelová & Joniaková, 2021). Pemimpin yang visioner yang berfokus pada pemberdayaan karyawan akan berdampak pada kepuasan perawat dan unit pelayanan keperawatan berjalan lancar (Ehrnrooth et al., 2021).

Kepemimpinan transformational sangat dibutuhkan ditatanan pelayanan kesehatan seperti profesi perawat. perawat telah dihadapkan pada berbagai situasi berat di lingkungan kerja yang menguras fisik dan mental, bekerja sepanjang shift, melayani segala tuntutan dan kebutuhan pasien, kegiatan ambulasi pasien, pendelegasian tugas dari profesi lain, serta menjaga iklim kerja diantara tim profesi kesehatan. untuk itu dibutuhkan peran pemimpin untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional. berdasarkan penelitian Quesado et al., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan terbaik. pemimpin yang visioner berfokus pada pemberdayaan staff akan merasakan kepuasan pada perawat dan unit pelayanan keperawatan akan berjalan lancar dan membantu perawat mengeksplorasi perasaan yang lebih Sejahtera. Penelitian Salam et al., (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan dengan gaya transformasional akan berdampak pada ketahanan perawat dalam bekerja.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh perawat manager akan memberikan dampak positif pada performa kerja perawat, menunjukkan hasil kerja seperti menghasilkan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi meningkat dan meningkatkan performa kerja dan pemberdayaan psikologikan karyawan (Ibrahim et al., 2024). kepemimpinan transformasional berdampak positif dan suportif pada lingkungan kerja Dimana perawat akan merasa bernilai dan termotivasi. dan secara keseluruhan meningkatkan kualitas kerja perawat dan meningkatkan kepuasan kerja (Gebreheat et al., 2023; Salam et al., 2023).

Perawat yang merasakan kepuasan ditempat kerja akan stay pada posisi mereka dan mengurangi kejadian turnover pada unit perawatan, selain itu, itu mereka juga akan maksimal dalam bekerja sehingga kesalahan dalam perawatan medis lebih mudah diminimalisir (Nurmeksela et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa ketika perilaku kepemimpinan mencakup dukungan, pertimbangan staff, visibilitas tinggi dan kemauan untuk berbagi tanggung jawab kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif pada retensi perawat. kemampuan perawat manager untuk berinteraksi dengan karyawan adalah kunci kepuasan kerja bagi perawat (Robbins & Davidhizar, 2020)

SIMPULAN

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepercayaan diri dan motivasi perawat, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Perawat yang bekerja dengan kepuasan kerja yang baik akan sangat berdampak pada performa kerjanya, dan dampak nyata adalah pelayanan kepasien akan maksimal dijalankan dan dapat meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan di rumah sakit.

SARAN

Tinjauan sistematik ini diharapkan menjadi referensi bagi perawat manajer di rumah sakit agar menerapkan gaya kepemimpinan transformasional demi menunjang kepuasan kerja perawat ditatanan pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership Styles and Transformational Leadership Skills among Nurse Leaders in Qatar, A Cross-Sectional Study. *Nursing Open*, *10*(6), 3440–3446. <https://doi.org/10.1002/nop2.1636>
- Albagawi, B. (2019). Leadership Styles of Nurse Managers and Job Satisfaction of Staff Nurses: Correlational Design Study. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(3), 254–275. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n3p254>
- 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>
- Ehrnrooth, M., Barner-Rasmussen, W., Koveshnikov, A., & Törnroos, M. (2021). A New Look at the Relationships between Transformational Leadership and Employee Attitudes—Does a High-performance Work System Substitute and/or Enhance These Relationships? *Human Resource Management*, *60*(3), 377–398. <https://doi.org/10.1002/hrm.22024>
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, *9*, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Ghorbani, A., Mohammadi, N., Rooddehghan, Z., Bakhshi, F., & Nasrabadi, A. N. (2023). Transformational Leadership in Development of Transformative Education in Nursing: A Qualitative Study. *BMC Nursing*, *22*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01154-z>
- Herminingsih, A. (2020). Transformational Leadership Positive Influence Toward Employee Engagement Through Job Satisfaction and its Effect on Improving Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, *13*(2), 281–296. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290>
- Ibrahim, I. A., El-Monshed, A. H., Altheeb, M., & El-Sehrawy, M. G. (2024). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behaviors among Nursing Workforce: A Single Mediation Analysis. *Journal of Nursing Management*, *2024*(1). <https://doi.org/10.1155/2024/9919371>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of this Relationship. *Healthcare (Switzerland)*, *9*(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-sectional Study. *Journal of Nursing Management*, *28*(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Relationships between Nurse Managers' Work Activities, Nurses' Job Satisfaction, Patient Satisfaction, and Medication Errors at the Unit Level: A Correlational Study. *BMC Health Services*

- Research*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-021-06288-5>
- 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>
- Plevová, I., Zeleníková, R., Jarošová, D., & Janíková, E. (2021). The Relationship between Nurse's Job Satisfaction and Missed Nursing Care. *Medycyna Pracy*, 72(3), 231–237. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01035>
- Quesado, A. J., Estanqueiro, M., Melo, M. B., & Oliveira, I. de J. (2022). Transformational Leadership and Nurses' Satisfaction with Their Team: A Cross-Sectional Study. *Nursing Practice Today*, 9(3), 243–250. <https://doi.org/10.18502/npt.v9i3.10226>
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational Leadership in Health Care Today. *Health Care Manager*, 39(3), 117–121. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000296>
- Salam, H. A., Dumit, N. Y., Clinton, M., & Mahfoud, Z. (2023). Transformational Leadership and Predictors of Resilience among Registered Nurses: A Cross-Sectional Survey in an Underserved Area. *BMC Nursing*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01192-1>
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The Role of Transformational Leadership, Job Demands and Job Resources for Patient Safety Culture in Norwegian Nursing Homes: a Cross-Sectional Study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Vainieri, M., Seghieri, C., & Barchielli, C. (2021). Influences Over Italian Nurses' Job Satisfaction and Willingness to Recommend their Workplace. *Health Services Management Research*, 34(2), 62–69. <https://doi.org/10.1177/0951484820943596>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>