



---

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPERAWATAN TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA PERAWAT: A SYSTEMATIC REVIEW**

**Sri Sayekti Heni Sunaryanti<sup>1\*</sup>, Sarwoko<sup>1</sup>, Titik Anggraeni<sup>1</sup>, Herbasuki<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Estu Utomo Boyolali, Jl. Tentara Pelajar, Dusun 4, Mudal, Kec. Boyolali, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah

<sup>2</sup>Akademi Keperawatan Patria Husada Surakarta, Jl. Gn. Slamet, Mojosongo, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57127

\*[srisayektihenis@gmail.com](mailto:srisayektihenis@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Kinerja dan kepuasan kerja perawat merupakan indikator penting dalam menjaga mutu pelayanan kesehatan. Salah satu faktor organisasi yang berperan besar dalam memengaruhi kedua luaran tersebut adalah gaya kepemimpinan keperawatan. Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan keperawatan terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat melalui pendekatan systematic review. Penelusuran literatur dilakukan pada lima basis data internasional, yaitu Scopus, PubMed, ScienceDirect, SAGE, dan Wiley Online Library. Proses seleksi artikel mengikuti pedoman PRISMA 2020. Pencarian artikel dibatasi pada publikasi berbahasa Inggris dan Indonesia yang diterbitkan dalam 5–7 tahun terakhir : 2018 – 2025 untuk memastikan kebaruan bukti ilmiah. Kata kunci dan Boolean operator yang digunakan antara lain: (“nursing leadership” OR “leadership style”) AND (“nurse performance” OR “job performance”) AND (“job satisfaction” OR “work satisfaction”) Artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara naratif dan tematik, serta dinilai kualitas metodologisnya menggunakan Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Tool. Dari proses seleksi diperoleh empat artikel dengan kualitas metodologis tinggi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, servant, dan autentik berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perawat serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, seperti kualitas kehidupan kerja, keterlibatan kerja, dan kesiapan kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling konsisten memberikan dampak positif, baik secara langsung maupun melalui mekanisme pemberdayaan dan keterlibatan kerja. Gaya kepemimpinan keperawatan yang berorientasi pada pemberdayaan dan dukungan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat.

Kata kunci: kepemimpinan keperawatan; kinerja perawat; kepuasan kerja; systematic review

### ***THE INFLUENCE OF NURSING LEADERSHIP STYLES ON NURSES' PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION: A SYSTEMATIC REVIEW***

#### **ABSTRACT**

*Nurses' performance and job satisfaction are important indicators in maintaining the quality of healthcare services. One organizational factor that plays a major role in influencing these outcomes is nursing leadership style. This study aims to analyze the influence of nursing leadership styles on nurses' performance and job satisfaction through a systematic review approach. A literature search was conducted across five international databases, namely Scopus, PubMed, ScienceDirect, SAGE, and Wiley Online Library. The article selection process followed the PRISMA 2020 guidelines. The search was limited to publications in English and Indonesian published within the last 5–7 years (2018–2025) to ensure the relevance and currency of scientific evidence. The keywords and Boolean operators used included: (“nursing leadership” OR “leadership style”) AND (“nurse performance” OR “job performance”) AND (“job satisfaction” OR “work satisfaction”). Articles meeting the inclusion criteria were analyzed narratively and thematically, and their methodological quality was assessed using the Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Tool. Four articles with high methodological quality were identified through the selection process. The synthesis results indicate that transformational, servant, and*

*authentic leadership styles have a positive effect on improving nurses' performance as well as on factors contributing to job satisfaction, such as quality of work life, work engagement, and work readiness. Transformational leadership emerged as the most consistently effective style, exerting positive impacts both directly and indirectly through mechanisms of empowerment and work engagement. Nursing leadership styles that emphasize empowerment and support play a crucial role in enhancing nurses' performance and job satisfaction.*

*Keywords: job satisfaction; nursing leadership; nurse performance; systematic review*

## **PENDAHULUAN**

Keperawatan merupakan profesi inti dalam sistem pelayanan kesehatan yang berperan langsung dalam menjaga mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Kinerja perawat yang optimal serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi menjadi faktor kunci dalam menjamin keberlangsungan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Namun, berbagai tantangan seperti beban kerja tinggi, lingkungan kerja yang kompleks, stres emosional, serta kekurangan tenaga keperawatan secara global masih menjadi permasalahan utama yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja perawat (Huang et al., 2025). Salah satu faktor organisasi yang secara konsisten dilaporkan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat adalah gaya kepemimpinan keperawatan. Pemimpin keperawatan, khususnya kepala ruang dan manajer perawat, memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberdayakan perawat, serta memfasilitasi pengembangan profesional. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional, autentik, dan servant leadership telah banyak diteliti dalam konteks keperawatan karena dinilai selaras dengan nilai-nilai profesi keperawatan yang menekankan empati, etika, kolaborasi, dan pelayanan (Bayati et al., 2025).

Kepemimpinan transformasional terbukti berhubungan positif dengan peningkatan kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis seperti pemberdayaan dan keterikatan kerja. Studi oleh Huang et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja perawat ICU melalui peran mediasi psychological empowerment dan work engagement, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas asuhan keperawatan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi perawat. Di sisi lain, kepemimpinan autentik menekankan transparansi, integritas moral, dan kesadaran diri pemimpin. Tawfik dan Mahgoub (2024) melaporkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kesiapan kerja perawat, dengan agility perawat berperan sebagai mediator penting. Lingkungan kerja yang dipimpin secara autentik mendorong kepercayaan, keterbukaan, dan kesiapan perawat dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis, yang merupakan bagian dari kinerja profesional perawat.

Selain itu, servant leadership semakin mendapat perhatian dalam praktik keperawatan karena kesesuaiannya dengan filosofi caring. Bayati et al. (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan servant berhubungan kuat dengan kualitas kehidupan kerja dan organizational citizenship behavior perawat, yang mencerminkan kinerja perilaku di luar tugas formal. Perawat yang dipimpin dengan pendekatan servant leadership cenderung merasa dihargai, didukung, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Meskipun banyak penelitian primer telah mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan keperawatan dengan kinerja dan kepuasan kerja perawat, hasil yang dilaporkan masih bervariasi dan tersebar di berbagai konteks pelayanan kesehatan. Beberapa studi juga menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dapat berbeda bergantung pada unit kerja dan karakteristik organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh Al-Rjoub et al. (2024) yang membandingkan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja asuhan keperawatan dan luaran pasien.

Diperlukan suatu kajian komprehensif melalui systematic review untuk mensintesis bukti ilmiah terkini mengenai pengaruh berbagai gaya kepemimpinan keperawatan terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar ilmiah bagi pengembangan kebijakan manajemen keperawatan dan program pelatihan kepemimpinan yang berbasis bukti, guna meningkatkan mutu pelayanan dan keberlanjutan tenaga keperawatan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain systematic review yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis bukti ilmiah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan keperawatan terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat. Pelaksanaan systematic review ini mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA).

Pencarian literatur dilakukan secara komprehensif pada beberapa basis data elektronik, yaitu Scopus, PubMed, ScienceDirect, SAGE, dan Wiley Online Library. Pencarian artikel dibatasi pada publikasi berbahasa Inggris dan Indonesia yang diterbitkan dalam 5–7 tahun terakhir : 2018 – 2025 untuk memastikan kebaruan bukti ilmiah.

Kata kunci dan Boolean operator yang digunakan antara lain: (“nursing leadership” OR “leadership style”) AND (“nurse performance” OR “job performance”) AND (“job satisfaction” OR “work satisfaction”). Artikel yang disertakan dalam systematic review ini adalah penelitian yang membahas gaya kepemimpinan keperawatan, melibatkan perawat klinis sebagai populasi, serta melaporkan outcome kinerja dan/atau kepuasan kerja perawat. Studi yang diinklusi menggunakan desain kuantitatif observasional (cross-sectional atau kohort), dipublikasikan dalam bahasa Indonesia atau Inggris, diterbitkan dalam 5–7 tahun terakhir, dan tersedia dalam teks lengkap. Artikel dikeluarkan apabila berupa editorial, opini, atau laporan kasus, tidak secara spesifik membahas kepemimpinan keperawatan, melibatkan populasi selain perawat, tidak melaporkan outcome yang diteliti, tidak tersedia full-text, atau merupakan publikasi duplikat.

Strategi pencarian disesuaikan pada masing-masing basis data untuk memaksimalkan sensitivitas dan spesifisitas hasil pencarian. Proses seleksi artikel dilakukan dalam beberapa tahap sesuai diagram alur PRISMA. Tahap pertama adalah penyaringan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi artikel yang relevan. Selanjutnya, artikel yang memenuhi kriteria awal ditelaah secara penuh (*full-text review*). Artikel duplikat dihapus sebelum proses seleksi. Seluruh proses seleksi dilakukan secara independen oleh peneliti dan diselesaikan melalui diskusi apabila terdapat perbedaan pendapat. Data diekstraksi menggunakan lembar ekstraksi yang mencakup: nama penulis, tahun publikasi, negara, desain penelitian, jumlah sampel, jenis gaya kepemimpinan, instrumen pengukuran, serta temuan utama terkait kinerja dan kepuasan kerja perawat. Data dianalisis secara naratif dan tematik, mengingat heterogenitas desain dan outcome penelitian yang disertakan.

Proses seleksi artikel dilakukan dalam empat tahap sebagaimana digambarkan dalam bagan PRISMA 2020. Dari hasil pencarian awal, ditemukan 500 artikel dari seluruh database. Setelah proses penghapusan duplikasi sebanyak 250 artikel, dilakukan penyaringan terhadap 250 artikel berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 50 artikel yang dinilai relevan dibaca secara penuh (*full paper*), dan akhirnya 4 artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut. Dua peneliti independen melakukan proses seleksi dan ekstraksi data untuk menjaga objektivitas, sementara perbedaan hasil penilaian diselesaikan melalui diskusi hingga mencapai konsensus. Penilaian kualitas metodologis artikel dilakukan menggunakan instrumen yang sesuai dengan desain penelitian : Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Tool untuk studi observasional. Artikel dikategorikan ke dalam kualitas rendah, sedang, atau tinggi berdasarkan hasil penilaian kritis.

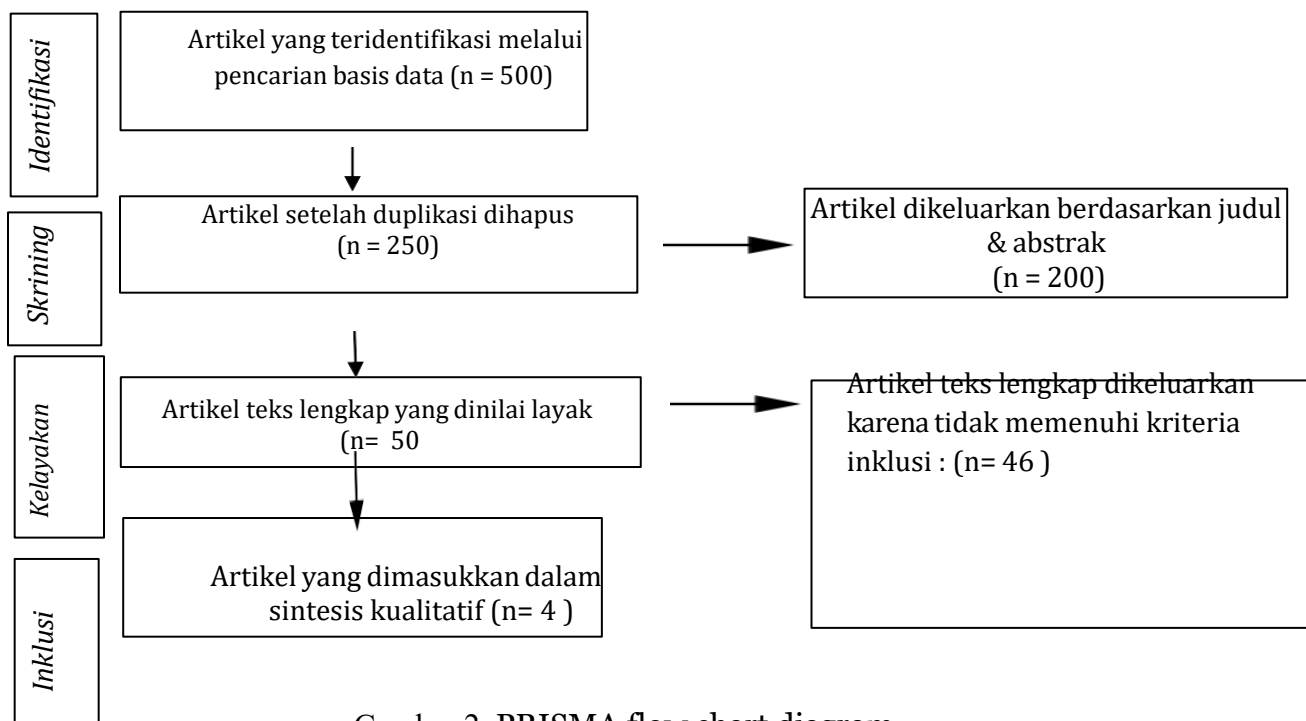
Tabel 1.  
Penilaian Kualitas Artikel Berdasarkan Joanna Briggs Institute (JBI)

No	Kriteria JBI	Bayati et al., 2025	Huang et al., 2025	Al-Rjoub et al., 2024	Tawfik & Mahgoub, 2024
1	Kriteria inklusi jelas	✓	✓	✓	✓
2	Subjek & setting dijelaskan	✓	✓	✓	✓
3	Paparan diukur valid	✓	✓	✓	✓
4	Outcome diukur objektif	✓	✓	✓	✓
5	Faktor perancu diidentifikasi	✓	✓	✓	✓
6	Strategi mengatasi perancu	✓	✓	✓	✓
7	Outcome diukur reliabel	✓	✓	✓	✓
8	Analisis statistik tepat	✓	✓	✓	✓
Skor Total		8/8	8/8	8/8	8/8
Kualitas Studi		Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Berdasarkan penilaian menggunakan instrumen JBI, seluruh studi primer memenuhi seluruh kriteria metodologis yang dinilai, termasuk kejelasan kriteria inklusi, validitas dan reliabilitas pengukuran, pengendalian faktor perancu, serta ketepatan analisis statistik, sehingga dikategorikan sebagai studi berkualitas tinggi

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil penelusuran literatur melalui lima basis data internasional diperoleh total identifikasi awal sebanyak 500 artikel. Setelah dilakukan penghapusan artikel duplikat (n = 250), tersisa 250 artikel untuk tahap skrining judul dan abstrak. Pada tahap ini, sebanyak 200 artikel dikeluarkan karena tidak relevan dengan topik penelitian.



Gambar 2. PRISMA flow chart diagram

Sebanyak 50 artikel kemudian ditelaah melalui penilaian teks lengkap (full-text review). Dari jumlah tersebut, 46 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria inklusi, sehingga diperoleh 4 artikel yang dimasukkan dalam systematic review ini.” Proses seleksi ini digambarkan dalam Bagan Alur PRISMA 2020.

Tabel 2.  
Karakteristik Studi Primer yang Direview (n = 4)

No	Penulis & Tahun	Negara	Desain Penelitian	Sampel	Gaya Kepemimpinan	Outcome yang Diukur	Temuan Utama
1	Bayati et al., 2025	Iran	Cross-sectional	300 perawat	Servant leadership	Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Servant leadership berhubungan signifikan dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja dan OCB perawat, yang mencerminkan kinerja perilaku positif.
2	Tawfik & Mahgoub, 2024	Mesir	Cross-sectional	245 perawat	Authentic leadership	Work readiness, agility perawat	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kesiapan kerja perawat dengan agility sebagai mediator utama.
3	Huang et al., 2025	Tiongkok	Cross-sectional (SEM)	512 perawat ICU	Transformational leadership	Job performance, psychological empowerment, work engagement	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja perawat ICU secara langsung dan tidak langsung melalui empowerment dan keterlibatan kerja.
4	Al-Rjoub et al., 2024	Yordania	Kohort retrospektif & cross-sectional	60 perawat & 300 pasien	Transformational & transactional leadership	Nursing care performance, patient outcomes	Kepemimpinan transformasional dan transaksional memengaruhi kinerja asuhan keperawatan; transformasional lebih konsisten meningkatkan kualitas praktik keperawatan.

Systematic review ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan keperawatan terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat berdasarkan bukti empiris terkini. Berdasarkan sintesis kualitatif terhadap empat studi primer, hasil review menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan keperawatan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis dan perilaku kerja. Gaya kepemimpinan yang paling konsisten menunjukkan pengaruh positif adalah kepemimpinan transformasional, diikuti oleh servant leadership dan kepemimpinan autentik.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat

Temuan review ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja perawat. Studi Huang et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat ICU, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi psychological empowerment dan work engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, dan memberdayakan perawat akan mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan performa profesional perawat. Hasil tersebut sejalan dengan temuan Al-Rjoub et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih konsisten meningkatkan kinerja asuhan keperawatan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Meskipun kepemimpinan transaksional efektif dalam memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan standar kerja, pendekatan ini cenderung kurang mendorong motivasi intrinsik dan pengembangan profesional jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dinilai lebih adaptif dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika pelayanan kesehatan modern.

Selain kepemimpinan transformasional, servant leadership juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perawat, khususnya dalam aspek perilaku kerja. Studi Bayati et al. (2025) menunjukkan bahwa servant leadership berhubungan signifikan dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kualitas kehidupan kerja perawat. OCB mencerminkan kinerja perilaku di luar tugas formal yang sangat penting dalam praktik keperawatan, seperti kerja sama tim, empati, dan kesediaan membantu rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan kepedulian terhadap staf mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kontribusi positif perawat. Kepemimpinan autentik juga berperan dalam meningkatkan kesiapan kerja perawat. Studi Tawfik dan Mahgoub (2024) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap *work readiness* perawat melalui peran mediasi *agility*. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan integritas, transparansi, dan konsistensi nilai mampu membangun kepercayaan dan fleksibilitas perawat dalam menghadapi tuntutan kerja yang berubah dengan cepat.

### **Implikasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat**

Meskipun tidak seluruh studi primer secara eksplisit mengukur kepuasan kerja sebagai outcome utama, hasil review menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan dan pemberdayaan memiliki implikasi positif terhadap kepuasan kerja perawat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dengan peningkatan kepuasan kerja perawat dan niat untuk bertahan, melalui mekanisme pemberdayaan struktural dan psikologis (Boamah et al., 2018; Laschinger et al., 2019). Selain itu, authentic leadership dilaporkan meningkatkan kepercayaan, rasa dihargai, dan kesejahteraan kerja perawat, yang secara tidak langsung berdampak pada kepuasan kerja (Wong & Laschinger, 2013; Wei et al., 2020). Peningkatan kualitas kehidupan kerja, keterlibatan kerja, dan rasa dihargai merupakan faktor-faktor yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan retensi perawat (Van Bogaert et al., 2014; Wei et al., 2018). Kepemimpinan transformasional, servant, dan autentik cenderung menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan partisipatif, sehingga memungkinkan perawat merasa dihargai dan menemukan makna dalam pekerjaannya (Boamah & Laschinger, 2016; Eva et al., 2019). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional, yang menekankan imbalan dan hukuman, lebih sesuai diterapkan pada situasi tertentu seperti pengendalian mutu dan kepatuhan terhadap prosedur, namun dinilai kurang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat dalam jangka panjang (Wong et al., 2013; Cummings et al., 2018).

### **Implikasi Praktik Keperawatan**

Temuan systematic review ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen keperawatan. Kepala ruang dan manajer perawat disarankan untuk mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, servant, atau autentik guna meningkatkan kinerja perawat dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Program pelatihan kepemimpinan keperawatan perlu difokuskan pada penguatan kompetensi interpersonal, kemampuan memberdayakan staf, serta pengembangan nilai etika dan profesionalisme dalam kepemimpinan.

### **Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya**

Systematic review ini memiliki beberapa keterbatasan. Mayoritas studi yang direview menggunakan desain cross-sectional, sehingga hubungan kausal tidak dapat disimpulkan secara kuat. Selain itu, heterogenitas outcome dan instrumen pengukuran membatasi kemungkinan dilakukan meta-analisis. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental serta melibatkan berbagai konteks budaya dan sistem pelayanan kesehatan untuk memperkuat bukti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan keperawatan terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat.

**SIMPULAN**

Systematic review ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan keperawatan berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat. Berdasarkan sintesis kualitatif terhadap empat studi primer, kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling konsisten memberikan dampak positif terhadap kinerja perawat, baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan dan keterlibatan kerja. Servant leadership dan kepemimpinan autentik juga terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja, perilaku kerja positif, dan kesiapan kerja perawat. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang bersifat situasional dan lebih terbatas pada aspek kepatuhan terhadap prosedur.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Rjoub, S., Alsharawneh, A., Alhawajreh, M. J., & Othman, E. H. (2024). Exploring the impact of transformational and transactional style of leadership on nursing care performance and patient outcomes. *Journal of Healthcare Leadership, 16*, 557–568. <https://doi.org/10.2147/JHL.S496266>
- Alshahrani, A. M., & Baig, L. A. (2021). Effect of leadership styles on job satisfaction among nurses in Saudi Arabia. *International Journal of Nursing Practice, 27*(2), e12928. <https://doi.org/10.1111/ijn.12928>
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 331–356). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.024>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bayati, M. M., Sadeghi, A., Maleki Jamasbi, M., & Tapak, L. (2025). Servant leadership, work-life quality, and organizational citizenship behavior in nurses: A cross-sectional design. *BMC Nursing, 24*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-01874-0>
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. K. S. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management, 24*(2), E164–E174. <https://doi.org/10.1111/jonm.12318>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook, 66*(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 85*, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gebreheat, G., Teame, H., & Gebremariam, L. (2023). Transformational leadership and job satisfaction among nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing, 22*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01245-9>
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: A

- cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-01831-x>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2019). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 367–376. <https://doi.org/10.1111/jonm.12671>
- Li, Y., Jones, C. B., & Zhang, Y. (2022). Nurse leadership styles and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(4), 424–434. <https://doi.org/10.1111/jnu.12763>
- McCutcheon, A. S., & Morrison, A. M. (2018). Leadership styles and staff outcomes: A systematic review within the nursing context. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 617–626. <https://doi.org/10.1111/jonm.12599>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Tawfik, A. F., & Mahgoub, S. A. E. (2024). Effect of authentic leadership on work readiness: The mediating role of nurses' agility. *BMC Nursing*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01567-3>
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2014). Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: Implications for workforce stability and quality of care. *Journal of Clinical Nursing*, 23(23–24), 3377–3388. <https://doi.org/10.1111/jocn.12562>
- Wei, H., Roberts, P., Strickler, J., & Corbett, R. W. (2020). Nurse leaders' strategies to foster nurse resilience. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 681–687. <https://doi.org/10.1111/jonm.12988>
- Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x>
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2013). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740–752. <https://doi.org/10.1111/jonm.12113>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaghini, F., Biagioli, V., Proietti, M. G., Badolamenti, S., & Fiorini, J. (2020). The role of occupational stress in the association between emotional intelligence and nurses' job satisfaction: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 54, 151277. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151277>