
**EFEKTIVITAS PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
KEPUASAN PERAWAT: *LITERATURE REVIEW***

**Muhammad Al-Amin R. Sapeni^{1*}, Irawati Anwar², Tri Ayu Yuniyanti³, Veronika Papo Bage¹, Suwardha Yunus²,
Iwan²**

Program Studi Keperawatan, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mayapada, Jl. Lebak Bulus I No. Kav.29, Cilandak Barat,
Cilandak, Jakarta Selatan, Jakarta 12430, Indonesia

Program Studi Keperawatan, STIKes Graha Edukasi Makassar, Jl. Perintis Kemerdekaan, Kapasa, Kec. Tamalanrea, Kota
Makassar, Sulawesi Selatan 90245 Indonesia

Program Studi Keperawatan, Poltekkes Kemenkes Maluku, Jl. Laksdya Leo Wattimena, Negeri Lama, Nusaniwe, Ambon,
Maluku 97233, Indonesia

*muh.alamin@stikesmayapada.ac.id

ABSTRAK

Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada meningkatnya kelelahan kerja, niat berpindah kerja, serta penurunan mutu asuhan keperawatan. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam konteks pelayanan kesehatan adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada pemberian inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta pembentukan visi bersama. Tujuan: Literature review ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis bukti ilmiah mengenai efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat berdasarkan penelitian yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir. Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan penelusuran artikel ilmiah melalui basis data PubMed, CINAHL, ScienceDirect, dan Google Scholar. Kriteria inklusi meliputi artikel peer-reviewed yang diterbitkan pada periode 2016–2025, menggunakan desain kuantitatif atau systematic review, serta secara eksplisit membahas hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perawat. Artikel yang memenuhi kriteria dianalisis secara kritis dan disintesis menggunakan pendekatan naratif berdasarkan kesamaan tujuan, variabel, dan temuan penelitian. Hasil sintesis menunjukkan bahwa mayoritas studi melaporkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja perawat. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kepuasan kerja melalui mekanisme pemberdayaan perawat, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, peningkatan motivasi intrinsik, serta penguatan komitmen organisasi. Selain itu, beberapa studi juga melaporkan dampak tidak langsung berupa penurunan burnout dan niat turnover perawat. Namun demikian, kekuatan hubungan tersebut bervariasi tergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, beban kerja, dan dukungan sistem manajemen rumah sakit. Kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Kata kunci: kepemimpinan keperawatan; kepemimpinan transformasional; kepuasan kerja perawat

***THE EFFECTIVENESS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IMPLEMENTATION ON
NURSES' JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW***

ABSTRACT

Low levels of job satisfaction among nurses can lead to increased burnout, higher turnover intention, and decreased quality of nursing care. One leadership style that has been widely examined in healthcare settings is transformational leadership, which emphasizes inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and the development of a shared vision. This literature review aims to analyze and synthesize scientific evidence on the effectiveness of transformational leadership in improving nurses' job satisfaction based on studies published over the past ten years. This study employed a literature review method by searching scientific articles through PubMed, CINAHL, ScienceDirect, and Google Scholar databases. The inclusion criteria consisted of peer-reviewed articles published between 2016 and 2025, using quantitative designs or systematic reviews, and

explicitly examining the relationship between transformational leadership and nurses' job satisfaction. Eligible articles were critically appraised and synthesized using a narrative approach based on similarities in research objectives, variables, and key findings. The synthesis revealed that the majority of studies reported a positive and significant relationship between transformational leadership and nurses' job satisfaction. Transformational leadership was found to enhance job satisfaction through mechanisms such as nurse empowerment, the creation of a supportive work environment, increased intrinsic motivation, and strengthened organizational commitment. In addition, several studies reported indirect effects, including reduced burnout and lower turnover intention among nurses. However, the strength of this relationship varied depending on organizational context, work culture, workload, and the level of support from hospital management systems. Transformational leadership is effective in improving nurses' job satisfaction.

Keywords: nurses' job satisfaction; nursing leadership; transformational leadership

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja perawat merupakan salah satu indikator kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia di rumah sakit. Tingkat kepuasan kerja yang rendah berhubungan erat dengan meningkatnya kelelahan kerja (burnout), niat pindah kerja (turnover intention), serta penurunan mutu pelayanan keperawatan (Lu et al., 2019). Perawat yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan penurunan motivasi, keterlibatan kerja, dan kualitas asuhan keperawatan yang diberikan kepada pasien (Wei et al., 2020). Oleh karena itu, organisasi pelayanan kesehatan perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat secara berkelanjutan.

Salah satu faktor organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin keperawatan memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja, memberikan dukungan profesional, serta mengarahkan perawat untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Boamah et al., 2018). Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat memperburuk stres kerja dan menurunkan kepuasan, sedangkan kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan perawat (Specchia et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam konteks pelayanan kesehatan. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan staf melalui visi bersama, perhatian individual, serta stimulasi intelektual (Bass & Riggio, 2014). Dalam praktik keperawatan, pemimpin transformasional mendorong perawat untuk berkembang secara profesional, merasa dihargai, dan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan klinis maupun manajerial (Boamah & Laschinger, 2016).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja perawat. Studi lintas negara melaporkan bahwa perawat yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya (Cummings et al., 2018). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan peningkatan komitmen organisasi, keselamatan pasien, dan kualitas pelayanan keperawatan (Wong et al., 2019). Meskipun bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan perawat terus berkembang, hasil penelitian masih tersebar dalam berbagai konteks dan desain studi. Oleh karena itu, diperlukan suatu literature review yang komprehensif untuk mengintegrasikan temuan-temuan ilmiah terkait efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat. Tinjauan ini diharapkan dapat menjadi dasar ilmiah bagi pengembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan keperawatan di fasilitas pelayanan kesehatan. Literature review ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis bukti ilmiah mengenai efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat berdasarkan penelitian yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir.

METODE

Peninjauan literatur ini menggunakan pendekatan sistematis yang disusun berdasarkan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. Pencarian artikel dilakukan pada basis data utama seperti PubMed, CINAHL, MEDLINE, Web of Science, dan ScienceDirect dengan kata kunci yang dikombinasikan seperti “transformational leadership AND nurse job satisfaction” dan istilah terkait lainnya. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah peer-review, (2) dipublikasikan dalam 10 tahun terakhir (2016–2025), (3) tersedia teks penuh dalam bahasa Inggris, dan (4) fokus pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja perawat. Studi deskriptif, korelasional, dan review disintesis untuk menggambarkan temuan utama secara naratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ekstrasi Data

Tabel 1.

Sintesis grid efektifitas penerapan kepemimpinan transformational dengan kepuasan perawat

Peneliti & Negara	Tujuan Penelitian	Ukuran Sampel	Intervensi / Variabel Utama	Instrumen	Hasil Utama
Boamah et al. (2018), Kanada	Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan keselamatan pasien	378 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Job Satisfaction Scale	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan outcome keselamatan pasien
Cummings et al. (2018), Multinasional	Mengkaji hubungan gaya kepemimpinan dengan outcome tenaga keperawatan	53 studi	Kepemimpinan transformasional	Beragam (review sistematis)	Kepemimpinan transformasional paling konsisten meningkatkan kepuasan kerja perawat
Labrague (2020), Filipina	Menilai pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruangan terhadap kepuasan kerja perawat	300 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Job Satisfaction Survey	Ditemukan hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja
Abualrub & Alghamdi (2019), Arab Saudi	Mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan niat bertahan perawat	508 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Job Satisfaction Scale	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan niat turnover
Al-Yami et al. (2018), Arab Saudi	Menguji hubungan kepemimpinan dan komitmen organisasi perawat	305 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Organizational Commitment Questionnaire	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan dan komitmen organisasi
Specchia et al. (2021), Italia	Menilai hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat	31 studi	Kepemimpinan transformasional	Review sistematis	Mayoritas studi menunjukkan kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja
Laschinger & Fida (2019), Kanada	Mengkaji peran kepemimpinan terhadap kesejahteraan dan kepuasan perawat baru	205 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Scale	Kepemimpinan transformasional menurunkan burnout dan meningkatkan kepuasan kerja

Peneliti & Negara	Tujuan Penelitian	Ukuran Sampel	Intervensi / Variabel Utama	Instrumen	Hasil Utama
Wong et al. (2019), Kanada	Mengkaji hubungan kepemimpinan dengan outcome perawat dan pasien	20 studi	Kepemimpinan transformasional	Review sistematis	Kepemimpinan transformasional berkontribusi pada kepuasan kerja dan kualitas pelayanan
Mudallal et al. (2017), Yordania	Menilai pengaruh perilaku pemimpin terhadap burnout dan kepuasan kerja	269 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Maslach Burnout Inventory	Kepemimpinan transformasional menurunkan burnout dan meningkatkan kepuasan kerja
Wei et al. (2020), Amerika Serikat	Mengidentifikasi strategi pemimpin dalam meningkatkan kesejahteraan perawat	458 perawat	Kepemimpinan transformasional	MLQ, Resilience Scale	Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan peningkatan resiliensi dan kepuasan kerja

Temuan Utama

Berdasarkan sintesis terhadap studi-studi yang direview, temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang konsisten dengan kepuasan kerja perawat di berbagai negara dan setting pelayanan kesehatan. Sebagian besar penelitian melaporkan bahwa perawat yang dipimpin oleh pemimpin dengan gaya transformasional memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, seperti transaksional atau laissez-faire (Cummings et al., 2018; Labrague, 2020). Konsistensi temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam konteks keperawatan. Selain meningkatkan kepuasan kerja, beberapa studi juga melaporkan outcome positif lain yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, termasuk peningkatan komitmen organisasi, penurunan niat turnover, serta berkurangnya tingkat burnout perawat (Abualrub & Alghamdi, 2019; Mudallal et al., 2017). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari rangkaian dampak positif yang dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan dan stabilitas tenaga keperawatan.

Mekanisme Pengaruh

Mekanisme utama yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat adalah peningkatan pemberdayaan struktural dan psikologis. Pemimpin transformasional memberikan kepercayaan, dukungan, serta kesempatan kepada perawat untuk terlibat dalam pengambilan keputusan klinis dan manajerial, sehingga meningkatkan rasa kontrol dan makna terhadap pekerjaan (Boamah et al., 2018). Pemberdayaan ini terbukti berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya kepuasan kerja dan keterikatan perawat terhadap organisasi. Selain pemberdayaan, kepemimpinan transformasional juga memengaruhi kepuasan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menunjukkan perhatian individual terhadap staf dapat mengurangi stres kerja dan kelelahan emosional perawat (Laschinger & Fida, 2019; Wei et al., 2020). Lingkungan kerja yang sehat ini menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja perawat. Mekanisme lain yang teridentifikasi adalah meningkatnya motivasi intrinsik dan komitmen profesional perawat. Kepemimpinan transformasional mendorong perawat untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi dan kualitas pelayanan pasien (Wong et al., 2019). Kondisi ini memperkuat rasa bangga terhadap profesi dan meningkatkan kepuasan kerja jangka panjang.

Variasi Kontekstual

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja perawat, terdapat variasi kekuatan hubungan yang dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya kerja. Beberapa studi melaporkan bahwa di lingkungan kerja dengan beban kerja tinggi dan keterbatasan sumber daya, dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menjadi kurang optimal (Al-Yami et al., 2018; Specchia et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan saja tidak cukup tanpa dukungan sistem organisasi yang memadai. Variasi kontekstual juga terlihat pada perbedaan sistem kesehatan antar negara. Studi lintas budaya menunjukkan bahwa norma organisasi, struktur hierarki, serta nilai profesional perawat dapat memengaruhi persepsi terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional (Cummings et al., 2018). Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan transformasional perlu disesuaikan dengan karakteristik lokal dan budaya organisasi agar dapat memberikan dampak maksimal terhadap kepuasan kerja perawat.

SIMPULAN

Berdasarkan literatur yang ditinjau, kepemimpinan transformasional umumnya efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat di lingkungan pelayanan kesehatan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berkorelasi positif dengan job satisfaction tetapi juga turut memperbaiki lingkungan kerja dan kualitas layanan. Namun, efektivitasnya dapat berbeda sesuai konteks organisasi kesehatan dan faktor pendukung lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2019). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 1006–1016. <https://doi.org/10.1111/jonm.12780>
- Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 531–539. <https://doi.org/10.1111/jonm.12578>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- 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), 225–237. <https://doi.org/10.1111/jonm.12318>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 881–893. <https://doi.org/10.1111/jan.13459>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & 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>
- Labrague, L. J. (2020). Influence of nurse managers' leadership styles on staff nurses' job satisfaction, work engagement, and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 28(8), 2011–2019. <https://doi.org/10.1111/jonm.13097>
- Labrague, L. J., & De los Santos, J. A. A. (2021). Resilience as a mediator between compassion fatigue, nurses' work outcomes, and quality of care during the COVID-19 pandemic. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1235–1243. <https://doi.org/10.1111/jonm.13298>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2019). New nurses' burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 999–1008. <https://doi.org/10.1111/jonm.12778>
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>

- Mudallal, R. H., Othman, W. M., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: The influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *International Journal of Nursing Studies*, 74, 44–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.06.002>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06329-2>
- 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.12925>
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2019). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 225–233. <https://doi.org/10.1111/jonm.12718>
- Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2018). Authentic leadership and trust in the nurse leader. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 260–269. <https://doi.org/10.1111/jonm.1254>