

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANG RAWAT YANG DIPERSEPSIKAN OLEH PERAWAT PELAKSANA TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUMAH SAKIT

THE RELATIONSHIP BETWEEN HEAD NURSES' LEADERSHIP PERCEIVED BY NURSES AND NURSES' JOB SATISFACTION IN THE HOSPITAL

Yohan Wenas Gunawan¹, Setyowati², Andreasta Meliala³

¹Program Pascasarjana Minat Manajemen Rumah Sakit, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta,

²Staf Pengajar Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia,

³Bagian Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

Background: Nurses are the biggest health personnel in the hospital. Despite their important role in providing services to patients, their job satisfaction is still low. Leadership is one of the factors affecting the nurses' job satisfaction.

Objective: The research was conducted to measure the relationship between head nurse leadership style and nurses' job satisfaction in hospital wards.

Methods: This study was an analytic research using cross-sectional design. This research was conducted in the District Hospital on May 2015. Subjects were 156 nurses who work in the general and special wards. Questionnaire was divided into 3 sections, demography variable, job satisfaction using Mueller-McCloskey Satisfaction Scale and leadership style using "Multiple Leadership Questionnaire 5x".

Results: Marital status, educational level, and type of ward have a significant relationship with job satisfaction with p value of 0,033, 0,010, and 0,007 respectively. Transformational leadership style also has a significant relationship to job satisfaction, providing four times greater job satisfaction compared to passive avoidant style (p = 0,01).

Conclusion: There is a relationship between head nurse' leadership style and nurse job satisfaction. Hospital management has to give serious attention on nursing leadership to enhance attending nurses' job satisfaction.

Keywords: leadership style of head nurses, nurse job satisfaction

ABSTRAK

Latar Belakang: Perawat adalah petugas kesehatan terbanyak di Rumah Sakit. Walaupun mempunyai peranan yang penting dalam pelayanan pasien, kepuasan kerja perawat masih rendah. Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menimbulkan kepuasan kerja perawat.

Tujuan: Penelitian ini dilakukan untuk mengukur gaya kepemimpinan Kepala Ruang menurut persepsi Perawat Pelaksana dengan tingkat kepuasan kerja perawat di Ruang Rawat Inap dan Ruang Rawat Khusus di sebuah Rumah Sakit.

Metode: Jenis penelitian ini adalah penelitian analitik dengan desain penelitian *cross-sectional*. Penelitian dilakukan di RSUD pada bulan Mei 2015. Subjek penelitian adalah 156 Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus. Kuisisioner terbagi menjadi tiga bagian, yaitu data demografi,

kepuasan kerja menggunakan *Mueller-McCloskey Satisfaction Scale* dan gaya kepemimpinan menggunakan *Multiple Leadership Questionnaire 5x*.

Hasil: Status pernikahan, status pendidikan akhir dan jenis ruangan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan nilai p masing-masing 0,033, 0,010, dan 0,007. Gaya kepemimpinan transformasional secara bermakna memberikan kepuasan kerja empatkali lebih banyak dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *passive avoidant* (p = 0,01).

Kesimpulan: Ada hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Ruang dengan kepuasan kerja perawat. Manajemen Rumah Sakit perlu memberi perhatian terhadap gaya kepemimpinan keperawatan untuk meningkatkan kepuasan kerja Perawat Pelaksana.

Kata kunci: gaya kepemimpinan kepala ruangan, kepuasan kerja perawat

PENDAHULUAN

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri. Rumah Sakit harus meningkatkan kualitas pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pasien sebagai pelanggan¹. Kepuasan pasien dipengaruhi salah satunya oleh baik-buruknya pelayanan kesehatan yang diberikan perawat². Perawat adalah petugas kesehatan terbanyak sehingga kepuasan kerja perawat adalah hal yang penting untuk dicapai³. Kepuasan kerja yang dicapai adalah interaksi di antara faktor-faktor yang menyebabkan, meliputi faktor internal dan eksternal⁴. Walaupun perawat memegang peranan yang penting dalam pelayanan terhadap pasien, ternyata beberapa penelitian menunjukkan kepuasan kerja perawat masih rendah⁵. Wujud rendahnya tingkat kepuasan adalah tingginya tingkat absensi, keterlambatan masuk kerja, pulang sebelum waktunya, *turnover*⁶. Untuk menimbulkan

kepuasan kerja pada perawat, ada beberapa faktor yang dibutuhkan, antara lain kepemimpinan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan perawat lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan transformasional^{4,7,8,9,10}. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur gaya kepemimpinan Kepala Ruangan di Rumah Sakit menurut persepsi Perawat Pelaksana dengan tingkat kepuasan kerja perawat di Ruang Rawat Inap.

Teori Maslow menyatakan bahwa kebutuhan seseorang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan ego, kebutuhan aktualisasi diri⁴. Kebutuhan ini kemudian dijabarkan ke dalam 8 kebutuhan, yaitu pengembangan profesional, kendali dan tanggung jawab, pengakuan dan pujian, interaksi, keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga, fleksibilitas penjadwalan, dan penghargaan ekstrinsik. Ketika kebutuhan itu terpenuhi, maka perawat pelaksana akan merasa puas^{11,12}.

Dari latar belakang di atas, maka peneliti membuat pertanyaan penelitian, "Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh Kepala Ruang menurut persepsi Perawat Pelaksana dengan kepuasan kerja Perawat Pelaksana?" Tujuan penelitian ini secara umum adalah mengukur hubungan gaya kepemimpinan Kepala Ruangan menurut persepsi Perawat Pelaksana dengan tingkat kepuasan kerja perawat di Ruang Rawat Inap dan Ruang Rawat Khusus.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian analitik. Dua variabel yang akan dicari hubungannya yaitu gaya kepemimpinan kepala ruang rawat yang dipersepsikan oleh perawat pelaksana dengan kepuasan kerja perawat pelaksana. Desain penelitian ini adalah *cross-sectional*. Subjek penelitian adalah 156 perawat pelaksana yang bertugas di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus. Responden menyatakan persetujuannya dengan mengisi *informed consent* dan lembar kuisisioner yang terbagi menjadi tiga bagian, yaitu data demografi, kepuasan kerja menggunakan *Mueller-McCloskey Satisfaction Scale* dengan skala likert 1-5, dan gaya kepemimpinan menggunakan *Multiple Leadership Questionnaire 5x* dengan skala likert 0-4.

HASIL

Dengan *cut off point* rata-rata skor kepuasan kerja responden, yaitu 3,354, sebanyak 77 dari 156 responden atau 49,36% merasa puas. Tingkat kepuasan kerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit tempat penelitian menggunakan subskala *Mueller McCloskey Satisfaction Scale* (MMSS) bisa dilihat di tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus Menggunakan Subsкала Mueller McCloskey Satisfaction Scale (MMSS)

Subskala	Puas		Tidak Puas	
	Σ	%	Σ	%
Pengembangan Profesional	72	46,15	84	53,85
Kendali dan Tanggung Jawab	88	56,41	68	43,59
Pengakuan dan Pujian	92	58,97	64	41,03
Interaksi	91	58,33	65	41,67
Rekan Kerja	91	58,33	65	41,67
Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Keluarga	73	46,79	83	53,21
Fleksibilitas Penjadwalan	77	49,36	79	50,64
Penghargaan Ekstrinsik	73	46,79	83	53,21

Kepuasan responden berdasarkan data demografinya bisa dilihat di tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus Dilihat dari Data Demografi

Data Demografi	Kepuasan						
	Puas		Tidak Puas		OR	CI 95%	P value
	n	%	n	%			
Usia							
Muda	44	56,4	34	43,6	1,94	1,02-3,69	0,043
Sedang (r)	30	40,0	45	60,0			
Tua	3	100,0	0	0,0	10,44	0,52-201,44	0,125
Jenis Kelamin							
Laki-laki	18	50,0	18	50,0			
Perempuan (r)	59	49,2	61	50,8	1,03	0,49-2,18	0,930
Status Pernikahan							
Tidak Menikah	32	61,5	20	38,5	2,10	1,06-4,14	0,033
Menikah (r)	45	43,3	59	56,7			
Pendidikan							
Diploma	67	54,9	55	45,1	2,92	1,29-6,63	0,010
Sarjana (r)	10	29,4	24	70,6			
Lama Bekerja							
Pendek	34	53,1	30	46,9	1,55	0,72-3,35	0,263
Sedang	24	51,1	23	48,9	1,43	0,63-3,25	0,396
Panjang (r)	19	42,2	26	57,8			

Dari data demografi di atas, status pernikahan dan tingkat pendidikan yang secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dibandingkan dengan yang menikah, kelompok yang tidak menikah mempunyai kepuasan kerja 2,10 kali lebih tinggi. Dibandingkan dengan tingkat pendidikan sarjana, kelompok tingkat pendidikan diploma mempunyai kepuasan kerja 2,92 kali lebih tinggi. Usia, jenis kelamin, dan lama bekerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan responden berdasarkan jenis ruangnya bisa dilihat pada tabel 3.

Gaya kepemimpinan Kepala Ruang Rawat yang dipersepsikan oleh Perawat Pelaksana dibagi menjadi tiga jenis, yaitu transformasional, transaksional, dan *passive avoidant*. Dari 156 responden, 91 di antaranya (58,33%) menilai gaya kepemimpinan atasannya transformasional, 41 di antaranya menilai gaya kepemimpinan atasannya transaksional (26,28%), dan 24 orang lainnya menilai gaya kepemimpinan atasannya *passive avoidant* (15,38%).

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai 5 komponen, yaitu *individual idealized (attribute dan behavior)*, *inspirational motivational*,

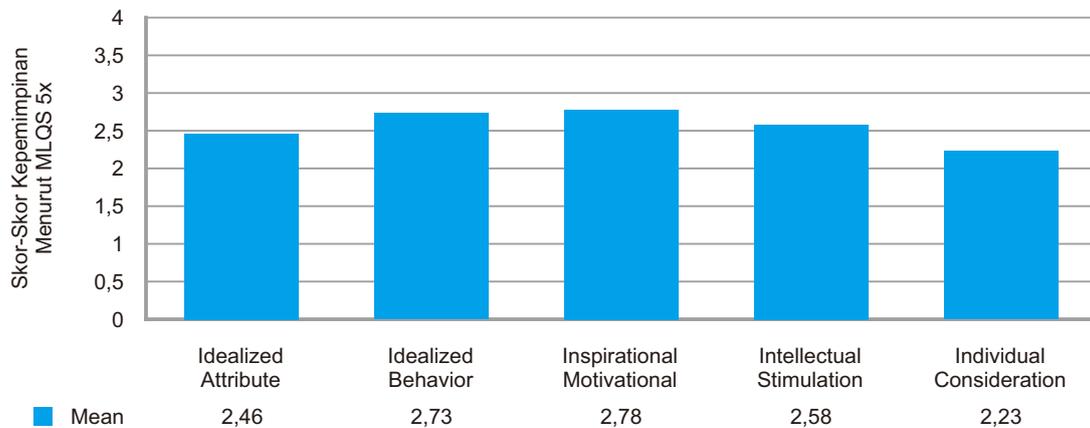
Tabel 3. Hubungan Jenis Ruang terhadap Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus

Jenis Ruangan	Kepuasan						
	Puas		Tidak Puas		OR	CI 95%	P value
	n	%	n	%			
Ruang Biasa	45	60,8	29	39,2		1,27-4,62	0,007
Ruang Khusus (r)	32	39,0	50	61,0	2,42		

Hubungan antara jenis ruang tempat Perawat Pelaksana bekerja dengan kepuasan kerja bisa digambarkan pada tabel 3. Dilihat dari kelompok ruangnya, responden yang bekerja di ruangan biasa 2,42 kali lebih puas daripada responden yang bekerja di ruangan khusus.

intellectual stimulation, dan *individual consideration*. Pada gambar 1 di bawah ini, digambarkan rata-rata skor komponen-komponen gaya kepemimpinan transformasional.

Perbandingan Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Diterapkan Kepala Ruang RSUD "C"



Gambar 1. Perbandingan Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Diterapkan Kepala Ruang Rawat Menurut Persepsi Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus

Perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive avoidant* Kepala Ruang Rawat yang dipersepsikan oleh Perawat Pelaksana terhadap kepuasan kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus digambarkan melalui tabel 4.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional, serta antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *passive-avoidant*. Meski demikian terdapat perbedaan yang signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional kemungkinan menghasilkan kepuasan kerja empat kali lebih tinggi dibandingkan dengan *passive-avoidant*.

Tabel 4. Perbedaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Menurut Perawat Pelaksana dengan Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap dan Rawat Khusus

Jenis Kepemimpinan	Kepuasan						
	Puas		Tidak Puas		OR	CI 95%	P value
	n	%	n	%			
Transformasional Transaksional	52 19	57,1 46,3	39 22	42,9 53,7	1,54	0,74-3,24	0,251
Transformasional <i>Passive Avoidant</i>	52 6	57,1 25,0	39 18	42,9 75,0	4,00	1,45-11,01	0,007*
Transaksional <i>Passive Avoidant</i>	19 6	46,3 25,0	22 18	53,7 75,0	2,59	0,85-7,86	0,093

PEMBAHASAN

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa subskala rekan kerja, interaksi, kendali dan tanggung jawab, dan pengakuan dan pujian menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Sebaliknya subskala penghargaan ekstrinsik, dan pengembangan profesional selalu menghasilkan tingkat kepuasan yang rendah^{13,14,15,16,17}.

Subskala rekan kerja adalah subskala dengan nilai yang paling tinggi pada penelitian ini. Subskala ini menunjukkan hubungan perawat dengan rekan sekerjanya maupun dengan dokter. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa subskala ini mempunyai nilai kepuasan yang tinggi^{13,14,15}. Tingginya nilai kepuasan pada subskala ini menunjukkan bahwa perawat bisa bekerja sama dengan sesama perawat maupun dengan profesi lain dengan baik. Pekerjaan keperawatan adalah pekerjaan tim yang memerlukan kerja sama antar-perawat dan dengan profesi lain. Dengan kerja sama yang baik akan tercipta pelayanan ke pasien yang baik juga.

Subskala interaksi menempati urutan kedua dalam penelitian ini. Subskala ini juga menempati urutan kedua faktor kepuasan kerja perawat pada penelitian yang lain¹⁵. Subskala pengakuan dan pujian menempati urutan ketiga dalam penelitian ini. Subskala ini meliputi hubungan perawat dengan Kepala Ruangnya, pengetahuan Kepala Ruang dan rekan seruangan akan apa yang dikerjakan perawat, dan umpan balik yang diterima. Penelitian lain menunjukkan bahwa subskala ini ada di urutan kedua¹⁷ dan urutan ketiga¹⁴.

Subskala kendali dan tanggung jawab meliputi kemampuan mengendalikan suasana kerja, mengembangkan karir, ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Subskala ini menempati urutan keempat dalam penelitian ini. Pada beberapa penelitian lain, subskala ini merupakan salah satu penentu kepuasan kerja perawat yang cukup penting^{13,14,16}. Perawat Pelaksana di Rumah Sakit sering mendapat tugas tambahan dari Kepala Ruang, misalnya pembagian rencana kerja harian serta *monitoring* pelayanan yang biasanya didelegasikan kepada penanggung jawab *shift* atau Kepala Tim atau penyusunan jadwal dinas yang didelegasikan kepada perawat pengganti ketika Kepala Ruang menjalani cuti panjang atau ada pelatihan yang memakan waktu lama. Tingkat kepuasan yang tinggi pada subskala ini memperlihatkan bahwa perawat bisa mengendalikan suasana kerjanya dan merasa dilibatkan oleh atasannya dalam tanggung jawab ataupun pengambilan keputusan organisasi. Kepala Ruang mengarahkan Perawat Pelaksana untuk melatih kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan masalah, mengajak Perawat Pelaksana untuk ikut mewujudkan visi dan misi organisasi.

Status pernikahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena perawat yang belum menikah biasanya lebih bebas untuk mengatur jadwal jaga ataupun untuk bekerja lembur di hari libur. Perawat yang belum menikah juga kebutuhan hidupnya

relatif lebih rendah, sehingga cenderung mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal yang berlawanan ditemukan pada penelitian lain yang menunjukkan tidak ada hubungan antara status pernikahan dengan kepuasan kerja^{18,19,20}.

Responden yang mempunyai tingkat pendidikan akhir diploma lebih banyak yang merasa puas di seluruh hal dibandingkan dengan yang sarjana. Hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian serupa¹⁸. Perbedaan kepuasan ini bisa disebabkan karena jumlah responden dengan tingkat pendidikan sarjana yang sangat sedikit dibandingkan dengan diploma.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut persepsi Perawat Pelaksana, sebagian besar Kepala Ruang Rawat sebagai manajer keperawatan pertama menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional sama-sama menunjukkan adanya kepemimpinan yang efektif sedangkan kepemimpinan *passive avoidant* mengindikasikan perilaku kepemimpinan yang tidak efektif.

Gaya kepemimpinan transformasional secara bermakna menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada gaya kepemimpinan transaksional maupun *passive avoidant*. Penelitian lain juga menunjukkan hasil yang serupa, yaitu gaya kepemimpinan transformasional secara bermakna menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi^{14,21,22}. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada gaya kepemimpinan *passive avoidant*²⁰.

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas bisa disimpulkan beberapa hal, yaitu rata-rata tingkat kepuasan kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit dari skala 1-5 adalah 3,392. Sebanyak 51% Perawat Pelaksana di Rumah Sakit mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Perawat Pelaksana yang termasuk dalam kelompok usia muda mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia sedang. Dilihat dari jenis kelaminnya, kelompok perawat laki-laki dan perempuan tidak mempunyai perbedaan tingkat kepuasan kerja yang signifikan. Kelompok perawat yang mempunyai lama bekerja pendek, sedang dan lama tidak mempunyai perbedaan tingkat kepuasan kerja yang signifikan.

Kelompok perawat yang tidak menikah mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang menikah. Kelompok perawat yang mempunyai pendidikan terakhir diploma mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang sarjana. Kelompok perawat yang bekerja di ruangan rawat inap biasa mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang bekerja di ruangan rawat khusus. Kepala Ruang Rawat yang menurut persepsi Perawat Pelaksana

menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kepuasan kerja empat kali lebih tinggi dibandingkan dengan yang menerapkan gaya kepemimpinan *passive avoidant*.

Melihat pentingnya kepemimpinan dalam manajemen keperawatan, Rumah Sakit harus memberikan perhatian terhadap kepemimpinan keperawatan. Manajer Rumah Sakit harus bisa mendorong penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruang Rawat untuk meningkatkan kepuasan kerja Perawat Pelaksana.

REFERENSI

1. Draper DA., Felland LE., Liebhaber A., Melichar L., *The Role of Nurses in Hospital Quality Improvement*. Research Brief 2008; 3: 1–8.
2. Lolongan N., Balqis, Darmawansyah. *Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Lakipadada Kabupaten Tana Toraja Tahun 2013*. Makassar: 2013.
3. Parante M. *Hubungan antara Karakteristik dan Kemampuan Perawat dengan Perilaku Caring Perawat Pelaksana Menurut Persepsi Pasien di Ruang Rawat Inap RSUD Sawerigading Kota Palopo*. <http://repository.unhas.ac.id:4001/digilib/files/disk1/243/-masniparan12136-1-14-masni-k.pdf>.
4. Bratt MM., Broome M., Kelber S., Lostocco L., *Influence of Stress and Nursing Leadership on Job Satisfaction of Pediatric Intensive Care Unit Nurses*. Am J Crit Care 2000; 9 (5): 307–17.
5. Muslim M., Manjas M., Triman W., *Jurnal Tesis Mipratul Muslim*. [place unknown: publisher unknown]; 2011.
6. Arab M., Pourreza A., Akbari F., Ramesh N., Aghlmand S., *Job Satisfaction on Primary Health Care Providers in the Rural Settings*. Iranian Journal of Public Health 2015. <http://ijph.tums.ac.ir/index.php/ijph/article/view/2108>.
7. Cummings GG., Olson K., Hayduk L., Bakker D., Fitch M., Green E., et al., *The Relationship Between Nursing Leadership and Nurses' Job Satisfaction in Canadian Oncology Work Environments*. J Nurs Manag 2008; 16 (5): 508–18. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00897.x>
8. Negussie N., Demissie A., *Relationship Between Leadership Styles of Nurse Managers and Nurses' Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital*. Ethiop J Health Sci 2013; 23 (1): 49–58.
9. Abu Al Rub RF., Omari FH., *The Moderating Effect of Social Support on the Stress-satisfaction Relationship among Jordanian Hospital Nurses*. J Nurs Manag 2009; 17 (7): 870–8. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01007.x>
10. Bormann L., Abrahamson K., *Do Staff Nurse Perceptions of Nurse Leadership Behaviors Influence Staff Nurse Job Satisfaction? The Case of A Hospital Applying for Magnet® Designation*. J Nurs Adm 2014; 44 (4): 219–25. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000053>
11. Michael S., *Factors Contributing to Registered Nurse Job Satisfaction in the Nursing Home*. 2015. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs). 2025. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2025>.
12. Kari Z., *Job Satisfaction Comparison Between Foreign Educated Nurses and U.S. Educated Nurses*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 2009; 90. <http://dx.doi.org/10.34917/1380671>
13. Maqbali A., *Job Satisfaction of Nurses in A Regional Hospital in Oman: A Cross-sectional Survey*. J Nurs Res 2015; 23 (3): 206–16. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000081>
14. Damayanthi H., Chontawan R., Wichaikhum O., *Predicting Factors of Job Satisfaction Among Nurses in Sri Lanka*. IJPBS 2014; 1 (1): 1–7.
15. Dignani L., Toccaceli A., *Nurses and Job Satisfaction: Results of An Italian Survey*. Journal of US-China Public Administration 2013; 10 (4): 379–87. <http://www.davidpublishing.com/davidpublishing/Upfile/6/26/2013/2013062683608641.pdf>.
16. Gurková E., Soósová MS., Haroková S., Ziačková K., Serfelová R., Zamboriová M., *Job Satisfaction and Leaving Intentions of Slovak and Czech Nurses*. Int Nurs Rev 2013; 60 (1): 112–21. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.01030.x>
17. Al-Enezi N., Chowdhury RI., Shah MA., Al-Otobi M., *References in Job Satisfaction of Nurses with Multicultural Backgrounds: A Questionnaire Survey in Kuwait*. App Nurs Res 2009; 22 (2): 94–100. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2007.05.005>
18. Al-Enezi N., Shah MA., Islam RC., Amatayakul M., *Determinants of Job Satisfaction and Effectiveness Among Health Information Administration Professionals in Kuwait*. Health Inf Manag 2003; 32 (2): 59–66. <https://doi.org/10.1177/183335830403200206>
19. Curtis EA., *The Effects of Biographical Variables on Job Satisfaction Among Nurses*. Br J Nurs 2008; 17 (3): 174–80. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.3.28406>
20. Al-Dossary R., Vail J., Macfarlane F., *Job Satisfaction of Nurses in A Saudi Arabian University Teaching Hospital: A Cross-sectional Study*. Int Nurs Rev 2012; 59 (3): 424–30. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.00978.x>
21. Bass BM., Riggio RE., *Transformational Leadership Second Edition*. 2nd ed. United States: Lawrence Erlbaum Associates; 2005 Oct 5. ISBN: 9780805847628.
22. Renjith V., George AGR., *Transformational Leadership in Nursing*. International Journal of Scientific Research & Management Studies 2015; 2 (2): 112–8. https://www.researchgate.net/publication/277138454_Transformational_leadership_in_nursing.