

## Transformational Leadership of Head Room at Hospital in Indonesia : Deskriptif Study *Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Rumah Sakit di Indonesia : Studi Deskriptif*

Mona Saparwati<sup>1</sup> Trimawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi S1 Keperawatan Universitas Ngudi Waluyo Ungaran  
Corresponding Author: Mona Saparwati ; email : [monasaparwati@unw.ac.id](mailto:monasaparwati@unw.ac.id)

Received: 13 September 2022; Revised: 15 September 2022; Accepted: 17 September 2022

### ABSTRACT

*The transformational approach is a model that is considered suitable for the health profession, which is an agent of change in supporting the development of health services. Transformational leadership involves followers, inspires, and commit to reach vision and mission together with the core components inherent namely charismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual attention. The aim of the study is to describe the transformational leadership capacity of the nurses at hospital in Indonesia. This type of research was quantitative descriptive with descriptive approach. The population were all nurses at hospital X in Indonesia, 152 people from 11 units of care rooms at hospital X in Indonesia. The samples of 69 people were taken by proportional random sampling. The data collection tool used nurses perceptions questionnaire sheets on transformational leadership of the head of the room. The results of the study based on frequency distribution show that most of the head of the room have high transformational abilities as many as 9 people (81,8%). The head of the room is expected to be able to improve transformational leadership skills so that it can improve nurse job satisfaction. High nurse job satisfaction is expected to improve the quality of health services in hospitals.*

**Keywords** : Transformational leadership, Head of room, Nurses

### ABSTRAK

Pendekatan kepemimpinan transformasional merupakan suatu model yang dianggap cocok pada profesi pelayanan kesehatan, yang menjadi satu agen perubahan dalam mendukung pelaksanaan perkembangan industri pelayanan kesehatan. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut, memberikan inspirasi, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan bersama dengan komponen inti yang melekat, yaitu kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Tujuan penelitian untuk mengetahui gambaran kemampuan kepemimpinan transformasional kepala ruang perawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survey deskriptif. Populasi adalah seluruh perawat pelaksana di Rumah Sakit X di Indonesia yakni 152 orang dari 11 unit ruang rawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Sampel 69 orang diambil secara *proportional random sampling*. Alat pengumpulan data menggunakan lembar kuesioner persepsi perawat terhadap kemampuan kepemimpinan transformasional kepala ruang. Hasil penelitian berdasarkan distribusi frekuensi menunjukkan sebagian besar kepala ruang mempunyai kemampuan transformasional yang tinggi sebanyak 9 orang (81,8%). Kepala ruang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional kepala ruang sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kepuasan kerja perawat yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di Rumah Sakit.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan transformasional, Kepala ruang, Perawat

## LATAR BELAKANG

Rumah sakit saat ini bersaing dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (Hidayat, 2010). Perawat merupakan salah satu tim pelayanan kesehatan terbesar yang ada di rumah sakit dan memegang peranan penting dalam pelayanan ke pasien, sehingga indikator baik buruknya kualitas pelayanan pada pasien seringkali berfokus pada bagaimana perawat memberikan pelayanan keperawatan.

Berbagai penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perawat banyak mengalami ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian Noras (2010) yang berjudul *Comparison of Nurse's Job Satisfaction Level and Patient's Satisfaction Level* menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat pelaksana dikategorikan rendah, yaitu 22,5%. Di Amerika Serikat, Kanada, Inggris dan Jerman menunjukkan bahwa 41% perawat di rumah sakit mengalami ketidakpuasan dengan pekerjaannya dan 22% diantaranya merencanakan meninggalkan pekerjaannya dalam satu tahun (Foronda & Bauman, 2014). Penelitian di Indonesia oleh Ningtyas (2012) dalam Wuryanto (2010) menemukan sebesar 55,8 % perawat di rumah sakit pemerintah mengalami ketidakpuasan kerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa masih banyak perawat yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja perawat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Priyono & Marnis (2014), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pekerjaan (monoton/tidak), dan kepemimpinan atasan.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan (Muninjaya, 2011). Kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan untuk mempengaruhi anggota kelompok untuk bergerak menuju pencapaian tujuan yang ditentukan (Mugianti, 2016). Kepemimpinan kepala ruang merupakan unsur yang penting dalam organisasi keperawatan, sebab dengan model kepemimpinan seorang kepala ruang dapat mengontrol

perilaku, efektifitas bahkan produktifitas kerja perawat.

Kepemimpinan transformasional (*Transformasional Leadership*) merupakan suatu model pemimpin yang menjadi suatu agen perubahan yang diarahkan oleh nilai yang membuat pengikutnya lebih sadar tentang pentingnya hasil tugas. Mereka memberi pengikutnya visi dan memotivasi mereka untuk berbuat lebih dari sekedar kepentingan mereka demi kebaikan organisasi (Borkowski, 2013). Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2010). Empat dimensi dalam kadar kepemimpinan Transformasional meliputi kharisma, motivasi yang menginspirasi, perhatian individual dan stimulasi intelektual (Borkowski, 2013).

Kepemimpinan transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan pengikut, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan serta mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran. Hal inilah yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan lainnya. Menurut Tyrrell (1994) menyatakan perawat pada semua tingkatan diharapkan menerapkan kepemimpinan yang memiliki visi sehingga memungkinkan perawat menciptakan gambaran masa depan yang lebih diharapkan (ideal) (Marquis & Huston, 2013). Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut diharapkan merasakan kepercayaan, kekaguman, dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Pada studi yang dilakukan oleh Thyler (2013) dalam Borkowski (2013) menyatakan bahwa perawat memegang peran utama untuk mengubah sistem pelayanan kesehatan, karena pendekatan transformasional pada kepemimpinan akan cocok pada profesi pelayanan kesehatan, yang paling baik berfungsi dalam lingkungannya yang berbasis tim dengan menggunakan tingkat komunikasi yang tinggi. Dan juga studi yang dilakukan oleh Medley dan Larochelle (1995) dalam Borkowski (2013) mengindikasikan bahwa kepala perawat dengan skor transformasional tinggi lebih cenderung memiliki staf perawat yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

RSUD Ungaran memiliki indikator mutu pelayanan kesehatan yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan atau memberikan gambaran tentang keadaan pelayanan di rumah sakit. Penilaian ini biasa dilihat dari berbagai segi, diantaranya adalah tingkat pemanfaatan sarana pelayanan, mutu pelayanan dan tingkat efisiensi pelayanan. Untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu dan efisiensi pelayanan rumah sakit diperlukan berbagai indikator (Rumah Sakit X di Indonesia). Selain itu agar informasi yang ada dapat bermakna harus ada nilai parameter yang akan dicapai sebagai nilai banding antara fakta dengan standar yang diinginkan.

Dilihat dari sisi kepuasan kerja perawat yang berdampak pada kepuasan pelanggan, didasarkan pada studi kasus di Rumah Sakit X di Indonesia oleh Baskoro (2016) mengenai penilaian kepuasan pasien terhadap kualitas pelayanan di Rumah Sakit X di Indonesia diperoleh informasi bahwa Rumah Sakit X di Indonesia memiliki tingkat pelayanan yang masih kurang. Dan masih banyak keluhan dari pasien maupun keluarga pasien secara langsung maupun melalui media mengenai pelayanan yang dilakukan perawat, masih ada perawat yang tidak ramah dan lambat dalam merespon keluhan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran persepsi kepemimpinan transformasional kepala ruang dan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Berdasarkan dari hasil penelitian dan fenomena di atas, penulis merumuskan masalah yaitu bagaimanakah gambaran kepemimpinan transformasional Kepala Ruang dan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, karena dalam penelitian ini mendeskripsikan keadaan yang terjadi pada saat sekarang secara sistematis dan faktual dengan tujuan untuk memaparkan masalah yang diteliti.

Penelitian ini merupakan survei deskriptif, merupakan suatu penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu fenomena yang terjadi di dalam populasi tertentu (Notoatmodjo, 2012). Desain ini dipilih peneliti karena peneliti melakukan penelitian mengenai gambaran persepsi perawat terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang dan

gambaran kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Populasi yang diteliti adalah perawat pelaksana sebanyak 152 orang, dan sampel yang diambil sebanyak 69 orang dari 11 unit ruang rawat yang ada di Rumah Sakit X di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menguraikan hasil penelitian tentang gambaran persepsi perawat terhadap kepemimpinan transformasional kepala ruang dan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel dan narasi yang didasarkan dari hasil analisis univariat. Hasil penelitian kemudian disajikan dan diuraikan sebagai berikut:

### Gambaran Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang di RSUD Ungaran

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Persepsi Perawat terhadap Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang

| <b>Persepsi Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|--|------------------|----------|
| Tinggi   | 9                | 81,8     |
| Rendah   | 2                | 18,2     |
| Total  | 11               | 100      |

Berdasarkan dari tabel 1 dapat diketahui bahwa berdasarkan persepsi perawat terhadap kepala ruang menunjukkan bahwa dari sebelas ruang yang memiliki kepemimpinan transformasional kepala ruang tinggi sebanyak 9 ruangan (81,8%) dan ruangan yang memiliki kepala ruang dengan kepemimpinan transformasional rendah sebanyak 2 ruangan (18,2%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar kepala ruang di Rumah Sakit X di Indonesia sudah memiliki kemampuan yang tinggi dalam kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional kepala ruang dalam penelitian ini diukur dengan berdasarkan persepsi perawat pelaksana. Hasil penelitian menggambarkan bahwa ruang rawat di Rumah Sakit X di Indonesia sebagian besar sudah memiliki kepala ruang dengan kemampuan kepemimpinan

transformatif yang tinggi, yaitu sebanyak 9 ruang (81,8%). Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam karakteristik yang ada pada kepemimpinan transformasional yaitu kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual setiap kepala ruang di Rumah Sakit X di Indonesia memiliki keunggulan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional kepala ruang di Rumah Sakit X di Indonesia, karena dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala ruang, perawat diharapkan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2010). Studi yang dilakukan Medley dan Larochelle dalam Borkowski (2013) mengindikasikan bahwa kepala perawat dengan skor transformasional tinggi lebih cenderung memiliki staf perawat yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam karakteristik yang ada pada kepemimpinan transformasional yaitu kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual setiap kepala ruang di Rumah Sakit X di Indonesia. memiliki keunggulan yang berbeda – beda. Beberapa kepala ruang menunjukkan lebih menonjol dalam salah satu karakteristik dalam kepemimpinan transformasional, tetapi sebagian kepala ruang memiliki kemampuan yang seimbang, meskipun secara garis besar kepala ruang di memiliki skor yang tinggi dalam kepemimpinan transformasional. Dari tabulasi kuesioner skor tertinggi yang dimiliki kepala ruang sebagian besar adalah dimensi kharismatik. Dalam kadar kepemimpinan transformasional, sebagian besar kepala ruang sudah memiliki kemampuan dari dimensi kharismatik. Hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban kuesioner yang paling sering muncul adalah jawaban sangat setuju dan setuju bahwa kepala ruang sudah memiliki kharisma dalam kepemimpinannya. Hasil wawancara dengan perawat karakteristik kharismatik yang ditunjukkan oleh kepala ruang adalah sikap yang konsisten, jujur, tidak membedakan status maupun golongan bawahan, dan rasa tanggung jawab. Hal inilah yang menyebabkan bawahan menjadi kagum dan hormat terhadap kepala ruang sehingga timbul

rasa kepuasan dari dalam diri perawat.

Hasil tabulasi kuesioner berdasarkan kemampuan kepemimpinan transformasional pada dimensi motivasi inspirasional, sebagian besar kepala ruang sudah memiliki kemampuan memotivasi inspirasi yang tinggi, yang dibuktikan dengan jawaban responden memberikan jawaban sangat setuju dan setuju dengan kemampuan kepala ruang dalam memberikan motivasi inspirasi terhadap bawahannya. Dari hasil wawancara dengan perawat pelaksana, bahwa kepala ruang mempunyai semangat dan optimisme yang tinggi dalam bekerja, dan selalu mendorong bawahan untuk bekerja dengan penuh profesionalisme, hal ini menunjukkan kemampuan kepala ruang dalam karakteristik motivasi inspirasional.

Pada tabulasi kuesioner persepsi kepemimpinan transformasional kepala ruang dalam dimensi stimulasi intelektual, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dan setuju dengan kemampuan kepala ruang dalam memberikan stimulasi secara intelektual terhadap bawahannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepala ruang sudah memiliki kemampuan dalam kepemimpinan transformasional bila dilihat dari dimensi stimulasi intelektual yang ditunjukkan dengan kepala ruang selalu mempunyai ide-ide yang kreatif untuk pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan di ruangan tersebut yang berbeda – beda. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala ruang sudah memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional yang tinggi dari dimensi perhatian individual. Hal ini ditunjukkan dengan kepala ruang mendengarkan keluhan- keluhan bawahan dengan penuh perhatian, memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang kemudian segera ditindaklanjuti, sehingga menimbulkan rasa kepuasan dari bawahan.

Perawat merupakan salah satu tim terbesar yang memberikan pelayanan di Rumah sakit, sehingga hasil yang diharapkan adalah dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala ruang, perawat akan dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di Rumah Sakit. Tetapi hasil akhir yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat kepala ruang yang memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional yang rendah yaitu sebesar 18,2 %.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Chaffee dalam Borkowski (2015) yang mengidentifikasi karakteristik ideal dalam eksekutif pelayanan kesehatan di masa depan menyebutkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional ideal yang banyak disebutkan yaitu memiliki kemampuan untuk menatalaksanakan kerja tim, memiliki visi yang jelas, mengajarkan orang lain untuk menjadi sukses dan membimbing orang lain, mengambil resiko dan mendorong orang lain untuk melakukan juga, mengembangkan dan mempertahankan keterampilan hubungan interpersonal yang menakjubkan, memiliki kredibilitas, kejujuran, dan integritas, merangkul dan mengarahkan perubahan, berjuang untuk peningkatan yang menakjubkan dan berkelanjutan, memiliki keterampilan komunikasi yang menakjubkan, memperlihatkan gairah kerja, mempertahankan sebuah fokus pada misi organisasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional ini mendukung empat kompetensi manajerial yang dipertahankan oleh pemimpin yang sukses.

Studi ini juga sesuai dengan studi oleh Tyrrell dan yang menyatakan perawat pada semua tingkatan diharapkan menerapkan kepemimpinan yang memiliki visi sehingga memungkinkan perawat menciptakan gambaran masa depan yang lebih diharapkan (ideal) (Marquis & Huston, 2013 ). Sejalan dengan Trofino dalam Borkowski (2015) yang menyatakan bahwa pendekatan transformasional akan mendukung pelaksanaan pelayanan kesehatan di dalam konteks globalisasi, teknologi dan pemberdayaan. Penelitian keterkaitan model kepemimpinan transformasional kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat pelaksana yang dilihat pada hasil tabulasi dari variabel kepemimpinan transformasional kepala ruang dan kepuasan kerja perawat menunjukkan bahwa ruangan yang memiliki kepala ruang dengan skor transformasional tinggi, sebagian besar juga memiliki kepuasan kerja perawat yang tinggi. Secara garis besar dalam penelitian ini menunjukkan ada keterkaitan antara kepemimpinan transformasional kepala ruang dan kepuasan kerja perawat yang ditunjukkan dengan skor kepemimpinan transformasional kepala ruang yang tinggi, sebagian besar kepuasan kerja perawat juga tinggi.

Perawat di Rumah Sakit X di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda – beda. Karakteristik responden yang dapat diukur dalam penelitian ini adalah berdasarkan usia, jenis kelamin,tingkat pendidikan dan masa kerja.



Karakteristik yang berbeda – beda ini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X di Indonesia. Penelitian ini sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2013) bahwa faktor pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

Hasil distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas adalah Diploma dengan kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian menunjukkan latar belakang pendidikan yang tinggi merasa kurang puas dengan pekerjaannya, dan pendapatnya berbanding terbalik dengan mereka yang berpendidikan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat di rumah sakit memiliki hubungan dengan pendidikan (Chen, 2008).

Siagian dalam Indrasari (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk kepuasan kerja dari kombinasi ini merasa sangat puas jika hasil kerja dan balas jasa dirasa layak dan adil, serta tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap pegawai berbeda standar kepuasannya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Kepala ruang yang memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional yang tinggi sebanyak 9 ruang (81,8%), dan ruang rawat dengan kepala ruang yang memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional rendah sebanyak 4 ruang (18,2%).

### **Saran**

Penelitian yang lebih lanjut supaya dapat lebih mengkaji lebih dalam tentang kepemimpinan transformasional kepala ruang dan kepuasan kerja perawat agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana (2015) *Manajemen Keperawatan*, Edisi 8. Jakarta : PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Borkowski. N (2015). *Manajemen Pelayanan Kesehatan : Perilaku Organisasi*. Jakarta : EGC
- Baskoro, R (2016) *Penilaian Kepuasan Pasien Dengan Menggunakan Metode Servqual Guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di RSUD Ungaran*
- Chen, Shuping et.,al (2008) *Are Family more Tax Agressive than Non- Family Firms : Journal of Financial Economics*
- Foronda, C., & Bauman, E, B (2014) *Strategis To Incorporate Virtual Simulation In Nurse Education, Clinical Simulation In Nursing*, 10(8), 412-418,
- Hidayat, A. Aziz Alimul (2008) *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia*, Jakarta: Salemba Medika
- Indrasari. M (2017) *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Indomedia Pustaka
- Muninjaya. Gde. A. A (2011) *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: EGC
- Marquis, B. L. & Huston CJ. (2010) *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan : Teori & Aplikasi*, (Ed. 4). Jakarta: EGC.
- Mugianti. S (2016). *Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Praktek Keperawatan*. Jakarta : Pusdik SDM Kesehatan
- Mangkunegara A. A. P. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Notoatmodjo. S (2012) *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Noras, U (2010) *Comparison of Job Satisfaction Level and Patient's Satisfaction Level*. Jurnal Kesehatan
- Robbins & Coulter (2010) *Manajemen*, Edisi 10. Jakarta : Erlangga
- Sari, E (2009) *Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. ISSN 0854- 3844 Vol 16.
- Suarli & Bahtiar (2009) *Manajemen Keperawatan dengan Pendekatan Praktis*. Jakarta : Erlangga
- Wuryanto, E (2010) *Hubungan Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Dengan Kepuasan Kerja Di RSUD Tugurejo Semarang*.