

STUDI LITERATUR: GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA TENAGA KESEHATAN DI RUMAH SAKIT

*Leadership Style And Job Motivation Among Health Personnel In Hospital
Setting: A Scoping Systematic Review*

Ahmad Zamani¹, Dwi Joko Yuliyanto², Ahmad Sauqi Mubarak³,
Puji Nur Rokhmatun⁴

Program Studi Administrasi Rumah Sakit, STIKES Mamba'ul 'Ulum Surakarta,
Indonesia

zamaniahmad4@gmail.com

ABSTRAK

Latar Belakang: Tujuan dari *scoping review* ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit. *Scoping review* telah dilakukan untuk menjawab tujuan dalam penelitian ini.

Tujuan Penelitian: Untuk menemukan artikel terpublikasi yang diterbitkan antara tahun 2012 dan 2022, PubMed dan Scopus telah digunakan.

Metode: *A Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses extension for scoping review (PRISMA-ScR)* digunakan dalam memandu penyusunan studi ini. Setelah mengumpulkan 259 artikel pada awalnya, kami menyaring *fulltext* dan menemukan 6 artikel yang memenuhi kriteria inklusi.

Hasil: Berdasarkan hasil, gaya kepemimpinan yang efektif dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, meliputi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kompleks.

Simpulan: Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pembentukan kebijakan perawatan kesehatan dan sebagai dasar untuk definisi pedoman pilihan gaya kepemimpinan. Protokol *scoping review* ini telah didaftarkan di *Open Science Framework* (DOI: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/CJU4H>) 18 Desember 2022.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan; tenaga kesehatan; motivasi

Abstract

Background: A *scoping review* was conducted as part of an investigation.

Research purposes: In order to find publications that were published between 2012 and 2022, the databases PubMed and Scopus were searched.

Methods: *A Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses extension for scoping review (PRISMA-ScR)* flow diagram was used in the thorough *scoping review* to show the whole findings of the search as well as the procedure of including studies in the review. A risk of bias assessment was not done in this study specifically. After collecting 259 articles at first, we screened the full texts and found 6 that met our criteria.

Results: Based on the results, six articles were included, and three major themes were identified. The effective leadership style can be classified into three categories.

The transformational, transactional, and complex leadership styles are all described in this scoping review as being beneficial in hospital settings.

Conclusion: *The findings of this study can form the basis for the formation of health care policies and as the basis for the definition of guidelines for the choice of leadership style. A scoping review protocol was registered at Open Science Framework (DOI: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/CJU4H>) December 18, 2022.*

Keywords: *Healthcare worker; leadership style; motivation*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki pengaruh yang sangat penting dalam efektivitas dan efisiensi suatu institusi. Pemimpin dan pekerja yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran institusi (Ahmed et al., 2023; Hilton et al., 2023; Qiang et al., 2022). Salah satu komponen yang berpotensi berpengaruh terhadap atribusi perilaku pekerja adalah gaya kepemimpinan. Atribusi perilaku ini dapat mendorong atau menghambat berbagai tingkat motivasi otonom, yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja personel (Sun et al., 2019).

Pemimpin yang mengutamakan kebutuhan karyawannya, yang mendorong pertumbuhan karyawannya, yang terampil dalam memberikan dukungan emosional, dan yang memiliki berbagai sifat lainnya dapat membantu karyawannya memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan meliputi otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Ini membantu individu dalam menginternalisasi motivasi eksternal mereka, yang merupakan proses mengubah motivasi yang dikendalikan menjadi motivasi otonom dan meningkatkan kinerja pekerjaan inventif yang mereka berikan sebagai hasilnya (van Dierendonck, 2011; van Dierendonck & Patterson, 2015).

Motivasi di kalangan profesional kesehatan merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja dan, pada akhirnya, standar pengobatan yang diberikan (Abate et al., 2022). Kemauan individu untuk mengarahkan dan mempertahankan upaya menuju tujuan organisasi dapat digambarkan sebagai motivasi dalam konteks tempat kerja. Studi sebelumnya telah menemukan berbagai variabel yang dapat mempengaruhi motivasi petugas kesehatan, yang secara garis besar dapat dibagi menjadi tiga kategori: elemen sosial seperti norma sosial dan harapan masyarakat, aspek organisasi seperti kepemimpinan atau dukungan manajerial dan sumber daya, dan faktor individu atau proses (Dagne et al., 2015; Franco et al., 2004; Kumar et al., 2016; Toode et al., 2011).

Bergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan digunakan secara efektif, keterlibatan kerja personel kesehatan mengarah pada kualitas kerja dan komitmen organisasi yang lebih baik (Manning, 2016; Specchia et al., 2021). Komponen kunci dari kepemimpinan adalah menginspirasi, memotivasi, dan mempromosikan perubahan positif. Komunikasi yang jelas, harapan pencapaian tujuan melalui penghargaan kontingen, dan manajemen aktif dengan pengecualian adalah prinsip utama kepemimpinan. Pekerja lebih cenderung meninggalkan atasannya daripada perusahaan ketika mereka memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan berdampak signifikan terhadap retensi karyawan (Mousa et al., 2019).

Studi yang dilakukan Aboramadan & Dahleez (2020) menunjukkan keterlibatan kerja dapat berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Dalam dunia bisnis, dampak kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan telah banyak dipelajari, namun penelitian yang terkait dengan lingkup industri kesehatan, terutama tenaga kesehatan masih kurang (Aboramadan & Dahleez, 2020; Decuyper & Schaufeli, 2020; Aldeeb & El-Demerdash, 2016).

Berdasarkan paparan tersebut, kajian literatur yang secara komprehensif menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja masih perlu untuk dilakukan. Tujuan dari *scoping review* ini adalah untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit.

METODE

Desain studi

Scoping review telah dilakukan untuk menjawab tujuan dalam penelitian ini. Metode ini dilakukan dengan mengikuti kerangka metodologi berdasar Arksey & O'Malley dan Joanna Briggs Institute's *scoping review methodology manual*. Selain itu, *The PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR)* telah digunakan untuk memandu penulisan studi (Arksey & O'Malley, 2005; Page et al., 2021; Peters et al., 2020).

Kriteria inklusi dan eksklusi

Kriteria inklusi penelitian adalah penelitian dengan: 1) populasi adalah tenaga kesehatan, 2) penelitian di rumah sakit atau layanan kesehatan 3) membahas tentang satu atau lebih gaya kepemimpinan, 4) mengukur motivasi kerja sebagai hasil utama. Selain itu, artikel ulasan protokol, editorial, dan naratif serta artikel lainnya tanpa metodologi penelitian yang jelas telah di eksklusi.

Penyaringan

Setelah proses pencarian, peneliti mengunggah semua file bibliografi yang ditemukan pada *journal database* ke aplikasi berbasis web bernama Rayyan. Rayyan merupakan perangkat lunak berbasis *online* untuk melakukan proses *screening* pada *systematic review* yang tersedia di <http://rayyan.qcri.org> (Ouzzani et al., 2016). Setelah duplikat dipisahkan, judul dan abstrak dari setiap artikel kemudian ditinjau oleh lima peninjau independen (AZ, DJY, ASM, PNR, dan IMMYS) untuk menentukan apakah berpotensi untuk memenuhi kriteria inklusi atau tidak. Semua artikel yang berpotensi untuk dijadikan sumber utama di unduh *fulltext*nya. Selanjutnya, empat peninjau independen, (DJY, ASM, PNR, dan IMMYS) melakukan analisis menyeluruh terhadap *fulltext* yang dipilih untuk menentukan apakah memenuhi kriteria inklusi atau tidak. Selama proses *screening*, alasan eksklusi terhadap artikel *fulltext* yang tidak memenuhi kriteria inklusi telah dicatat dan didokumentasikan. Hal itu dilakukan agar tidak terjadi kekeliruan. Di setiap tingkat proses seleksi, peninjau kelima (AZ) didatangkan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat yang muncul di antara para peninjau sebelumnya.

Strategi pencarian

Proses pengumpulan artikel dilakukan dengan menggunakan dua *journal database* yaitu *PubMed* dan *Scopus*. Penentuan terminologi pencarian didasarkan pada kerangka *Population, Concept, Context (PCC)* meliputi, P: tenaga kesehatan, C: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, C: rumah sakit atau fasilitas kesehatan. Peneliti menggunakan operator *Boolean* untuk memperluas atau membatasi pencarian literatur dengan istilah berikut: (*Healthcare workers OR Healthcare providers OR Health personnel*) AND (*leadership style OR leadership*) AND *motivation AND hospital*. Strategi pencarian literatur disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Strategi pencarian

Database	Terminologi pencarian	Limiters	Hasil
PubMed	("Health Personnel" OR "Healthcare Providers" OR "Healthcare Workers") AND "hospital*" AND ("motivate" OR "motivated" OR "motivates" OR "motivating" OR "motivation" OR "motivations" OR "motive" OR "motivational" OR "motivator" OR "motivators" OR "motives") AND ("leadership" OR "leadership" OR "leaderships" OR "Leadership style")	Full text, last 10 years	174
Scopus	("Healthcare workers") OR ("Healthcare providers") OR ("Health personnel") AND ("leadership style") OR (leadership) AND (motivation) AND (hospital)	Full text, last 10 years, English language	85
Total			259

Analisis dan ekstraksi data

Empat peninjau (DJY, ASM, PNR, IMMYS) secara independen mengekstraksi data menggunakan formulir terstandar. Selama proses penggalian data dari setiap sumber bukti yang disertakan, draf alat ekstraksi data disesuaikan dan diubah seperlunya. Diskusi dengan peninjau kelima (AZ) digunakan untuk menyelesaikan setiap perselisihan yang terjadi di antara para peninjau. Informasi ditampilkan dalam format tabel. Hasil tabulasi disertai dengan ringkasan naratif yang menjelaskan bagaimana hasil tersebut terkait dengan tujuan dan pertanyaan review.

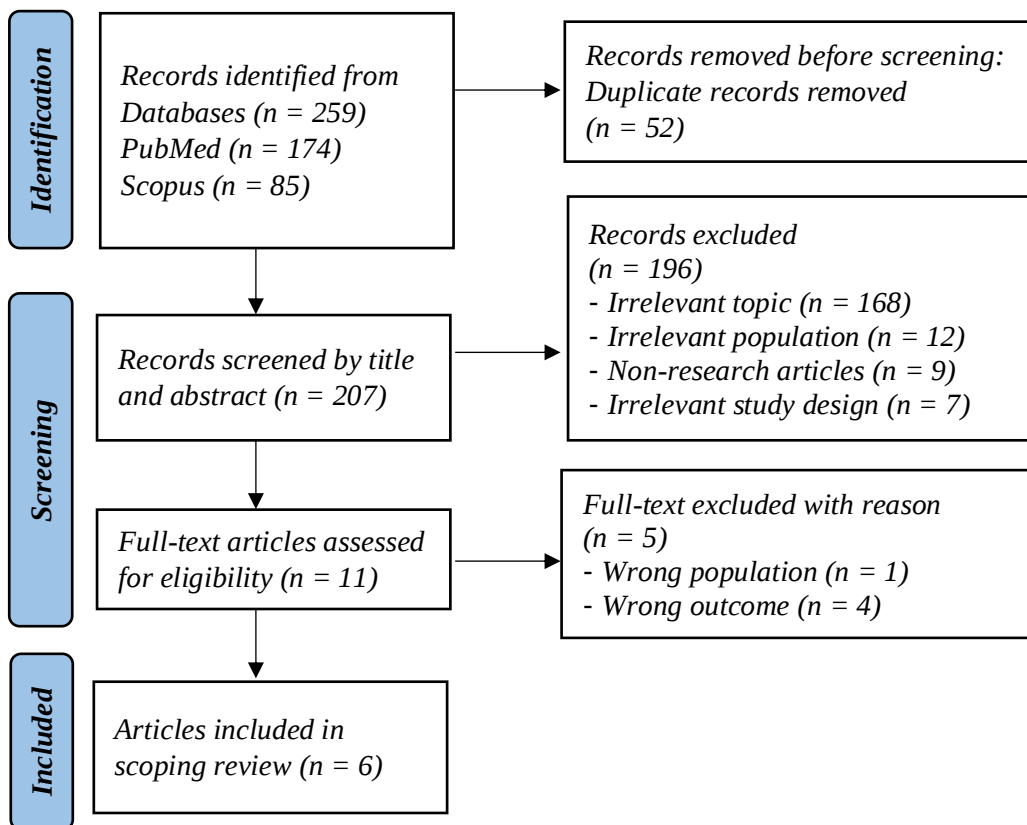
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pencarian

Awalnya, total 259 artikel diperoleh; namun, setelah penyaringan duplikasi dengan bantuan *Rayyan*, 52 artikel dihilangkan, menyisakan total 207 artikel. Selama tahap penyaringan, 196 artikel dihilangkan dari proses karena tidak memenuhi kriteria inklusi, dengan alasan meliputi 168 artikel memiliki topik yang tidak relevan, 12 artikel memiliki populasi yang tidak relevan, 9 artikel merupakan artikel non-penelitian, dan 7 artikel yang memiliki desain penelitian yang tidak relevan. Tahap penyaringan didasarkan pada judul dan abstrak artikel. Berdasar pada proses penilaian pada *fulltext* setiap artikel, 6 artikel akhirnya dimasukkan

sebagai sumber utama. Gambar 1, menunjukkan diagram alir yang didasarkan pada *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA) 2009, yang memberikan gambaran tentang proses pencarian.

Gambar 1. Proses pemilihan studi berdasarkan diagram alir PRISMA



Karakteristik artikel yang disertakan

Enam artikel telah dimasukkan sebagai sumber utama berdasar pada hasil penyaringan. Terdapat tiga artikel dengan desain penelitian kualitatif, dua artikel dengan desain penelitian *cross-sectional* dan 1 artikel dengan desain penelitian *realist evaluation*. Jumlah sampel berkisar antara 18-192 orang dan menunjukkan berbagai rekomendasi gaya kepemimpinan yang efektif, termasuk gaya kepemimpinan transformasional (Chipeta et al., 2016; García-Sierra & Fernández-Castro, 2018), dan campuran kepemimpinan transformasional dan transaksional (Aberese-Ako et al., 2018; Belrhiti et al., 2020; Mulenga et al., 2018; Valbuena-Durán et al., 2021). Keenam artikel tersebut menjelaskan hasil untuk meningkatkan motivasi kerja di kalangan petugas kesehatan di lingkungan rumah sakit. Satu studi dilakukan di Zambia (Mulenga et al., 2018), satu studi di Maroko (Belrhiti et al., 2020), satu studi di Spanyol (García-Sierra & Fernández-Castro, 2018), satu studi di Kolombia (Valbuena-Durán et al., 2021), satu studi di Malawi (Chipeta et al., 2016) dan satu studi di Ghana (Aberese-Ako et al., 2018). Ekstraksi data dari studi yang dimasukkan sebagai sumber utama ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik studi

Penulis	Desain	Negara	Sampel	Jenis tipe kepemimpinan	Hasil
(Mulenga et al., 2018)	Qualitative study	Zambia	42	Campuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi karyawan. Manajer layanan kesehatan memiliki peran penting untuk mempromosikan praktik gaya kepemimpinan terbaik di lingkungan rumah sakit.
(Belrhiti et al., 2020)	Realist evaluation approach	Morocco	18	Campuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	Kepemimpinan yang kompleks, didefinisikan sebagai menyeimbangkan kepemimpinan transaksional, transformasional, dan memfasilitasi penyelesaian masalah yang inventif dan memungkinkan interaksi staf. Keefektifan kepemimpinan ini tampaknya dikondisikan oleh keselarasan nilai, perhatian terhadap kebutuhan staf, dan tidak adanya persepsi politik organisasi. Staf dalam keadaan seperti itu lebih cenderung didorong secara mandiri dan menginternalisasi nilai-nilai layanan publik.
(García-Sierra & Fernández-Castro, 2018)	Cross-sectional study	Spain	131	Gaya kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan menguntungkan terhadap motivasi dan keterlibatan petugas kesehatan.
(Valbuena-Durán et al., 2021)	Cross-sectional study	Colombia	75	Campuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	Kepemimpinan transformasional menunjukkan skor yang lebih baik dalam pengaruh perilaku dan motivasi inspirasional.
(Chipeta et al., 2016)	Qualitative study	Malawi	84	Gaya kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional telah meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi petugas layanan kesehatan, yang sangat penting untuk menyediakan perawatan berkualitas tinggi dan memastikan efisiensi pemberian layanan kesehatan.
(Aberese-Ako et al., 2018)	Qualitative study	Ghana	192	Campuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	Kepemimpinan yang efektif membuat tenaga kesehatan memberikan perawatan yang lebih baik. Staf yang termotivasi menunjukkan peningkatan sikap dalam pemberian perawatan kesehatan yang baik.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit. Berdasarkan hasil, enam artikel dimasukkan, dan tiga tema utama diidentifikasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan kompleks.

Gaya kepemimpinan transformasional

Telah banyak diteliti efektivitas kepemimpinan transformasional, yang melibatkan pemimpin menciptakan, berkomunikasi, dan mempertahankan visi organisasi untuk membuat karyawan mengesampingkan kepentingan pribadi dan bekerja untuk tujuan perusahaan (Andersen et al., 2018; Bellé, 2014; Vogel & Masal, 2015). Menurut (Braun et al., 2013), pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana tim berfungsi karena gaya kepemimpinan ini mendorong anggota tim untuk memiliki kepercayaan satu sama lain dan mempersatukan tim untuk mengejar tujuan bersama. Lingkungan tim mungkin memiliki konsekuensi yang lebih fungsional sebagaimana dibuktikan oleh hubungannya dengan kinerja yang dirasakan sendiri, sementara kepemimpinan transformasional secara dominan memengaruhi ukuran yang mewakili kesejahteraan karyawan (Lauritzen et al., 2022).

Tingkat motivasi yang tinggi di antara pekerja dapat meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat menyebabkan mereka menyesuaikan batas-batas pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya mungkin lebih cenderung proaktif menyesuaikan tuntutan pekerjaan dan sumber daya mereka untuk mencapai tingkat kinerja setinggi mungkin. Studi empiris telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator antara sumber daya tempat kerja dan perilaku proaktif dan inisiatif pribadi. Selain itu, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai prediktor organisasi dari korelasi tersebut di atas, yang telah didukung oleh bukti empiris. Keterkaitan antara kepemimpinan dan keterikatan kerja didukung oleh penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Hakanen et al., 2018; Monje Amor et al., 2020; Salanova & Schaufeli, 2008; Tan et al., 2020; Wang et al., 2017).

Gaya kepemimpinan transaksional

Dalam hal inovasi dan kreativitas, gaya kepemimpinan transaksional umumnya diabaikan, yang dapat merusak motivasi karyawan, kesuksesan organisasi, dan kepuasan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada interaksi transaksional berperan aktif dalam kepemimpinan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam dunia manajemen saat ini, kepemimpinan transaksional lebih tersebar luas daripada jenis tindakan kepemimpinan lainnya (Baskoro, 2022).

Pemimpin transaksional memiliki kemampuan unik untuk memengaruhi tim dan perusahaan mereka. Studi sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dan motivasi dan daya cipta karyawan. Dikuatkan oleh penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan

karyawan yang menguntungkan menunjukkan tingkat dedikasi yang lebih tinggi terhadap tugas. Singkatnya, kepemimpinan transaksional mungkin mendorong anggota staf untuk berbagi, melestarikan, dan memajukan pengetahuan pembelajaran organisasi mereka (Hussain et al., 2017; Rowold, 2014; Tung, 2016; Ugwu et al., 2020).

Promosi pemecahan masalah yang cermat dan memberikan perhatian individual kepada karyawan oleh pemimpin transaksional juga cenderung meningkatkan perilaku berbagi informasi. Dalam sebuah institusi, berbagi pengetahuan adalah perilaku alami yang harus didorong untuk pertumbuhan organisasi. Berbagi pengetahuan akan lebih mudah jika ada kerjasama karyawan yang baik, terutama dalam menciptakan solusi atau teknik baru untuk pekerjaan konstruksi. Menurut penelitian sebelumnya, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transaksional dalam aktivitas sehari-hari akan dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja di proyek dan di kantor dengan membuat mereka merasa nyaman dan termotivasi. Karena mereka menghormati dan mendukung pemimpin organisasi, karyawan akan bebas mengungkapkan pendapatnya (Hussain et al., 2017; Sáenz et al., 2012; Thahira et al., 2020).

Gaya kepemimpinan yang kompleks

Kepemimpinan yang kompleks, yang merupakan tindakan penyeimbangan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, mendorong pemecahan masalah yang kreatif dan meningkatkan koneksi pekerja. Kepemimpinan kompleks adalah tindakan penyeimbangan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Tampaknya keselarasan nilai, perhatian yang diberikan pada persyaratan pekerja, dan tidak adanya politik organisasi yang dirasakan adalah faktor-faktor yang menentukan efektivitas kepemimpinan ini. Dalam kondisi ini, karyawan memiliki peluang lebih besar untuk memotivasi diri sendiri dan menginternalisasi prinsip-prinsip inti yang mendasari penyampaian layanan publik. Menurut temuan penelitian kami, hal ini pada akhirnya menyebabkan peningkatan komitmen organisasi dan kinerja staf dalam kegiatan ekstrakurikuler (Belrhiti et al., 2020).

Telah banyak penelitian mendalam yang dilakukan mengenai hubungan antara kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dalam literatur yang dipublikasikan. Temuan dari beberapa penelitian empiris yang dilakukan di berbagai setting menunjukkan bahwa ada hubungan antara kedua pendekatan tersebut, terutama peningkatan gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya kepemimpinan transformasional. Temuan ini telah menunjukkan hubungan antara dua strategi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa perpaduan kepemimpinan transaksional dan transformasional yang sukses menggabungkan bagian dari strategi kepemimpinan ideal yang diperlukan untuk mengatasi masalah saat ini sambil berkonsentrasi pada mengatasi potensi masalah di masa depan. Inilah alasan mengapa perpaduan kepemimpinan transaksional dan transformasional berhasil (Dartey-Baah, 2015).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kompleks semuanya dijelaskan dalam tinjauan pelingkupan ini sebagai hal yang bermanfaat di lingkungan rumah sakit. Namun, untuk memilih gaya kepemimpinan yang paling produktif untuk meningkatkan kinerja petugas layanan kesehatan dan memastikan bahwa pedoman dipatuhi, seseorang harus menggunakan pendekatan metodis. Menurut temuan studi ini, studi observasional adalah satu-satunya jenis studi yang menghasilkan temuan bermakna tentang kemandirian kepemimpinan. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan perlu diperkuat dan ditingkatkan dengan rancangan penelitian lain, khususnya metode penelitian yang memiliki tingkat bukti tertinggi, seperti uji coba.

Saran

Meskipun upaya signifikan telah dilakukan, ulasan kami memiliki keterbatasan yang signifikan, seperti sumber yang terbatas dan bias dalam penerbitan dan pelaporan selektif. Faktor-faktor ini, yang harus dipertimbangkan, dapat mempengaruhi baik kualitas maupun kuantitas penelitian dan membatasi kesimpulan ulasan ini. Meskipun upaya substansial telah dilakukan, ulasan kami memiliki keterbatasan yang signifikan, seperti sumber yang terbatas dan bias dalam penerbitan dan pelaporan selektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sejumlah gaya kepemimpinan yang berbeda dapat dianggap sebagai gaya yang efektif. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pembentukan kebijakan perawatan kesehatan bersama di seluruh dunia dan sebagai dasar untuk definisi pedoman pilihan gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abate, M., Mulissa, Z., Magge, H., Bitewulign, B., Kiflie, A., Biadgo, A., Alemu, H., Seman, Y., Woldeesenbet, D., Estifanos, A. S., Parry, G., & Quaife, M. (2022). Key factors influencing motivation among health extension workers and health care professionals in four regions of Ethiopia: A cross-sectional study. *PLOS ONE*, 17(9), e0272551. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272551>
- Aberese-Ako, M., Agyepong, I. A., & van Dijk, H. (2018). Leadership styles in two Ghanaian hospitals in a challenging environment. *Health Policy and Planning*, 33(suppl_2), ii16–ii26. <https://doi.org/10.1093/heapol/czy038>
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Ahmed, S., Pookboonmee, R., Orathai, P., & Wittayasooorn, J. (2023). Job Satisfaction and Associated Factors among Registered Nurses in Medical College Hospitals. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 22(1), 205–215. <https://doi.org/10.3329/bjms.v22i1.63080>

- Aldeeb, G. A., & El-Demerdash, S. M. (2016). Head nurses' Transformational Leadership, Collaboration and its Relation to Staff nurses' Work Engagement. *International Journal of Nursing Didactics*, 6(7). <https://doi.org/10.15520/ijnd.2016.vol6.iss7.163.30-39>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51–72. <https://doi.org/10.1177/0091026017747270>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Baskoro, B. D. (2022). The nexus of transactional leadership, knowledge sharing behavior and organizational creativity: empirical evidence from construction workers in Jakarta. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 145–162. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2021-0020>
- Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109–136. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>
- Belrhiti, Z., van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: a realist evaluation. *BMJ Open*, 10(1), e031160. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031160>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Chipeta, E., Bradley, S., Chimwaza-Manda, W., & McAuliffe, E. (2016). Working relationships between obstetric care staff and their managers: a critical incident analysis. *BMC Health Services Research*, 16(1), 441. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1694-x>
- Dagne, T., Beyene, W., & Berhanu, N. (2015). Motivation and Factors Affecting It among Health Professionals in the Public Hospitals, Central Ethiopia. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25(3), 231. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v25i3.6>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>

- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Franco, L. M., Bennett, S., Kanfer, R., & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science & Medicine*, 58(2), 343–355. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00203-X](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00203-X)
- García-Sierra, R., & Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(12), 2809–2819. <https://doi.org/10.1111/jan.13805>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
- Kumar, P., Mehra, A., Inder, D., & Sharma, N. (2016). Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 5(1), 94. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.184631>
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership Matters, But So Do Co-Workers: A Study of the Relative Importance of Transformational Leadership and Team Relations for Employee Outcomes and User Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X211011618>
- Manning, J. (2016). The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(9), 438–443. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000372>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>

- Mousa, W. A., EldinFekry, N. E., & Elewa, A. H. (2019). Relationship between nurse manager leadership style and staff nurses' work engagement. *Egyptian Nursing Journal*, 16(3), 206.
- Mulenga, R. M., Nzala, S., & Mutale, W. (2018). Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia. *Journal of Public Health in Africa*, 9(3). <https://doi.org/10.4081/jphia.2018.823>
- Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, 5(1), 210. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103–112.
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., & Khalil, H. (2020). Chapter 11: scoping reviews (2020 version). *JBIManual for Evidence Synthesis, JBI*, 2020.
- Qiang, Z., Wang, J., He, K., & Xu, L. (2022). Potential of Passive Employees: How Servant Leadership Can Stimulate Innovation among Control-Oriented Employees. *Sustainability*, 15(1), 144. <https://doi.org/10.3390/su15010144>
- Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/239700221402800304>
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919–933. <https://doi.org/10.1108/13673271211276191>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sun, J., Liden, R. C., & Ouyang, L. (2019). Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 528–540. <https://doi.org/10.1002/job.2354>

- Tan, L., Wang, Y., Qian, W., & Lu, H. (2020). Leader Humor and Employee Job Crafting: The Role of Employee-Perceived Organizational Support and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.499849>
- Thahira, A., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2020). The Influence of Transactional Leadership on Organization Innovativeness (OI) Mediated by Organizational Learning Capability (OLC) in Medium Small Enterprise Kendari City. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.18196/mb.11190>
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013>
- Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250–1263. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0177>
- Ugwu, C. I., Onyancha, O. B., & Fombard, M. (2020). Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 46(3), 207–223. <https://doi.org/10.1177/0340035220917987>
- Valbuena-Durán, L. D., Ruiz Rodríguez, M., & Páez Esteban, A. N. (2021). Nursing Leadership, Associated Sociodemographic and Professional Factors: The Perception of Leaders and Evaluators. *Aquichan*, 21(2), 1–15. <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>