

KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN CARA MENYELESAIKAN MASALAH MANAJEMEN DI RUMAH SAKIT

Nur Miladiyah Rahmah^{1,2)*}, Pius A.L. Berek^{1,3)}, Ria
Andriani^{1,4)}

- 1) Mahasiswa Program Doktoral Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia, Indonesia
- 2) Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bani Saleh Bekasi
- 3) Prodi Keperawatan Universitas Timor, Indonesia
- 4) Universitas Muhamadiyah Sukabumi

ABSTRAK

Latar Belakang: Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan dan sebagai salah satu sub sistem yang memberikan pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan perawatan, rehabilitasi medik dan penunjang medik.

Tujuan: mengetahui teori kepemimpinan efektif dari gambaran situasi management rumah sakit dengan kemampuan kepemimpinan strategis dalam mengidentifikasi masalah, teknik mempengaruhi dan tahapan menyelesaikan masalah di rumah sakit.

Simpulan: Berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam setiap suasana atau iklim kerja yang berbeda. Dalam menghadapi suasana rumah sakit yang menurun kualitasnya serta top manajer yang sulit membuka ruang untuk diskusi, maka gaya otoriter menjadi pilihan terbaik sehingga bisa mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Saran: Seorang pemimpin sebaiknya mempelajari dengan seksama setiap gaya kepemimpinan yang ada, sehingga jika dihadapkan pada suasana atau iklim kerja tertentu dapat menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga bisa mengatasi konflik yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

LATAR BELAKANG

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan dan sebagai salah satu sub sistem yang memberikan pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan perawatan, rehabilitasi medik dan penunjang medik. Seiring dengan semakin pedulinya masyarakat terhadap kesehatannya, semakin tinggi pula

Informasi

^{*)}Corresponden Author: Nur Miladiyah Rahmah, email: nur.miladiyah@stikesbanisaleh.ac.id

Submitted: 15 Juni 2021

Approved: 20 Juli 2021

Published: 15 Agustus 2021

Copyright: © 2021 Rahmah, NM, et al.

Ini adalah artikel open acces yang didistribusikan dibawah Universitas Timor, memungkinkan untuk penggunaan, distribusi dan reproduksi dalam media apa pun, asalkan karya asli dikutip / disitasi dengan benar.

Kata kunci: kepemimpinan strategis, manajemen rumah sakit

DOI: <https://doi.org/10.32938/jsk.v3i02.1382>

tuntutan masyarakat atas mutu pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit. Selain sumber daya manusia, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk menentukan mutu layanan rumah sakit

Kepemimpinan adalah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang untuk bisa memengaruhi orang

lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan setiap orang itu berbeda-beda, dan tidak dibawa sejak lahir, namun dapat dipelajari selama masa hidupnya. Seorang pemimpin yang baik diharapkan memiliki pandangan yang visioner sehingga bisa mengarahkan stafnya menuju tujuan yang akan dicapai secara jelas. Rumah sakit yang baik memerlukan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif sehingga bisa memberikan pelayanan yang berkualitas.

TUJUAN

Memahami teori kepemimpinan efektif dari gambaran situasi manajemen rumah sakit dengan kemampuan kepemimpinan strategis dalam mengidentifikasi masalah, teknik mempengaruhi dan tahapan menyelesaikan masalah di rumah sakit.

KAJIAN SITUASI

Saat ini anda ditunjuk oleh direksi untuk menjadi Ketua Kelompok Kerja (Pokja) untuk meningkatkan mutu layanan yang diberikan di sebuah RS swasta tipe B berkualifikasi terakreditasi internasional. RS tersebut berkapasitas 950 TT dan tenaga 1300 dari berbagai kategori. Alasan utama RS menetapkan pokja karena RS telah terekspos di media sebagai RS yang bermutu rendah dengan kesalahan kerja yang tinggi. Terlalu banyak masalah klinik sebagai akibat diabaikannya prinsip etik dalam kegiatan sehari-hari; seperti salah informasi, salah pemberian obat, salah prosedur, dll. Celakanya, lebih dari 65% masalah disebabkan oleh kinerja perawat yang kemudian berakibat pada BOR yang menurun serta kepercayaan masyarakat terhadap RS juga anjlok. Manajemen merasa ada suatu mekanisme kerja yang kurang ditaati dan sangat merugikan keberlangsungan RS tersebut.

Pokja tersebut diminta untuk mencari jalan keluar dan saudara telah mengawalinya dengan melakukan pengkajian masalah. Ketika saatnya tiba untuk menggali akar masalah kepada manajemen puncak (Dirut, Dir Yan Medik, Dir SDM, Dir Keuangan) pokja mengalami kesulitan karena kurang terbukanya manajemen untuk menerima tim pengkaji. Berbagai alasan dikemukakan oleh manajemen yang berakibat selalu tertundanya proses menggali informasi tentang kinerja pelayanan di RS tersebut. Tim pokja kemudian melakukan pertemuan tertutup untuk membahas

situasi tersebut dan menetapkan strategi yang sesuai untuk menghadapi manajemen tersebut.

PEMBAHASAN

Landasan Teori Tata Kelola Tim Pokja Dalam Mencapai Tujuan

Berdasarkan kajian situasi diatas, penulis merumuskan teori yang mendasari tata kelola tim Pokja dalam mencapai tujuan untuk menghasilkan jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi oleh rumah sakit adalah leadership teory (Whitebead, Weiss and Tappen, 2015). Berbagai pendekatan yang digunakan sebagai strategi dapat dianggap sebagai langkah terbaik untuk mengatasi suatu masalah. Pavitt, 1999; dan Tappen, 2001 dalam Whitebead, Weiss and Tappen, 2015) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan yang paling terkenal sebagai teori dari pemimpin perawat yang efektif adalah 1) *traith theory*, 2) *behavioral theory*, 3) *task versus relationship*, 4) *maintaining theory*, 5) *emotional intelligence*, 6) *situational theory*, 7) *transformational leadership*, dan 8) *moral leadership*.

Trait Theory

Pada suatu waktu, Anda mungkin pernah mendengar seseorang berkata, "Pemimpin dilahirkan, bukan dibuat." Dengan kata lain, beberapa orang adalah pemimpin alami, dan yang lainnya tidak. Pada kenyataannya, kepemimpinan mungkin lebih mudah bagi sebagian orang daripada yang lain, tetapi setiap orang bisa menjadi pemimpin, mengingat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Penelitian tentang sifat-sifat pemimpin adalah proses yang berkelanjutan. Sebuah studi 5 tahun terhadap 90 pemimpin terkemuka oleh Warren Bennis (1984) mengidentifikasi empat ciri umum yang dimiliki oleh semua pemimpin ini. Ciri-ciri ini terus berlaku: a) Manajemen perhatian. Pemimpin mampu mengomunikasikan rasa tujuan atau arahan untuk menarik pengikut. b) Manajemen makna. Pemimpin menciptakan dan mengomunikasikan makna dengan kejelasan dan tujuan. c) Manajemen kepercayaan. Pemimpin menunjukkan keandalan dan konsistensi. Dan d) Manajemen diri. Pemimpin mampu mengenal diri sendiri dan bekerja dalam kekuatan dan kelemahan mereka (Bennis, 1984 dalam Whitebead, Weiss and Tappen, 2015).

Behavioral Theory

Teori-teori perilaku berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin. Salah satu teori yang paling berpengaruh adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan (White & Lippitt, 1960 dalam, Whitehead, Weiss and Tappen, 2015). Dalam teori behavior ini terdapat tiga gaya kepemimpinan yang paling menonjol yaitu kepemimpinan yang otoritis, kepemimpinan yang demokratis, dan kepemimpinan Laissez-faire. Dalam kasus yang dialami oleh Pokja ini, maka gaya kepemimpinan yang lebih disarankan untuk dipakai adalah gaya kepemimpinan situasional, dimana pemimpin pokja dituntut untuk dapat memadukan gaya kepemimpinan demokratis dan otoritis, karena ketua pokja mengambil keputusan untuk kepentingan rumah sakit, mengingat kualitas rumah sakit yang sedang menurun.

Task versus Relationship

Beberapa perawat menekankan tugas (mis., Mengurangi kesalahan pengobatan, melengkapi catatan pasien) dan gagal menyadari bahwa hubungan interpersonal (mis., Sikap dokter terhadap staf keperawatan, perawatan staf rumah tangga oleh perawat) memengaruhi moral dan produktivitas karyawan. Dalam hal ini ketua pokja dan tim harus benar-benar menempatkan dirinya baik sebagai perawat maupun sebagai tim kerja (tugas versus hubungan). Sehingga bisa mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Pemimpin yang paling efektif adalah mampu menyeimbangkan antara tugas dan relationship.

Motivating Theory

Konsep motivasi merupakan salah satu faktor pendukung dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini ketua pokja dan tim harus memiliki motivasi kuat untuk mengatasi masalah yang terjadi di rumah sakit ini sehingga bisa menaikkan lagi pamornya di masyarakat.

Emotional Intelligence

Aspek hubungan kepemimpinan adalah fokus pekerjaan pada kecerdasan emosional (Goleman, Boyatzes, & McKee, 2002). Bagian dari apa yang membedakan pemimpin biasa dari “bintang” kepemimpinan adalah secara sadar menangani efek perasaan orang-orang terhadap realitas emosional tim.

Pemimpin yang cerdas secara emosional menyambut kritik yang membangun, meminta bantuan ketika dibutuhkan, dapat menyulap berbagai tuntutan tanpa kehilangan fokus, dan dapat mengubah masalah menjadi peluang. Kedua, pemimpin yang cerdas secara emosional mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, merasakan keprihatinan yang tak terucapkan, mengakui perspektif orang lain, dan menyatukan orang-orang dalam suasana hormat, kerja sama, kebersamaan, dan bantuan agar mereka dapat mengarahkan energi mereka untuk mencapai tujuan tim.

Situational Theory

Situasi orang dan kepemimpinan jauh lebih kompleks daripada teori-teori awal yang diakui. Selain itu, situasi dapat berubah dengan cepat, membutuhkan teori yang lebih kompleks untuk menjelaskan kepemimpinan (Bennis, Spreitzer, & Cummings, 2001). Kemampuan beradaptasi adalah kunci untuk pendekatan situasional (McNichol, 2000). Teori situasional menekankan pentingnya memahami semua faktor yang memengaruhi sekelompok orang tertentu dalam lingkungan tertentu. Teori yang paling terkenal dan masih dipraktikkan adalah *Situational Leadership Model* oleh Dr. Paul Hersey. Daya tarik model ini adalah bahwa ia berfokus pada tugas dan pengikut. Kuncinya adalah memadukan kesiapan pengikut dengan perilaku tugas yang ada. “Kesiapan didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pengikut menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu” (Hersey & Campbell, 2004). Perilaku tugas didefinisikan sebagai “sejauh mana pemimpin terlibat dalam menguraikan tugas dan tanggung jawab individu dan kelompok” (Hersey & Campbell, 2004). Tingkat kesiapan pengikut dapat berkisar dari tidak mampu dan tidak mau (atau tidak aman) hingga mampu, mau, dan percaya diri. Perilaku pemimpin akan fokus pada pemenuhan kebutuhan pengikut secara tepat, yang diidentifikasi oleh tingkat kesiapan mereka dan tugas. Perilaku pemimpin akan berkisar dari mengatakan, membimbing, dan mengarahkan ke mendelegasikan, mengamati, dan memantau.

Transformational Leadership

Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa orang membutuhkan rasa misi yang melampaui hubungan interpersonal yang baik

atau imbalan yang sesuai untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik (Bass & Avolio, 1993 dalam Whitehead, Weiss and Tappen, 2015). Jika berhasil, tujuan pemimpin dan staf akan "menjadi menyatu, menciptakan persatuan, keutuhan, dan tujuan kolektif" (Barker, 1992 dalam Whitehead, Weiss and Tappen, 2015).

Strategi Untuk Menghadapi Manajemen Puncak Di RS

Strategi yang digunakan adalah pertama-tama adalah mengkaji kondisi yang terjadi di rumah sakit tersebut, pihak mana saja yang terlibat terutama dalam mengatasi masalah yang terjadi. Teknik pengkajian yang digunakan bisa melakukan *brain storming* atau curah pendapat selanjutnya melakukan analisis menggunakan *fish bone* atau analisa TOWS untuk menentukan langkah strategis mana yang dapat digunakan. Sebagai ketua pokja, dengan melihat kondisi dimana para puncak manajemen sulit untuk mengungkapkan masalah yang sebenarnya, maka melakukan langkah strategis meliputi 1) membangun tim yang kuat dan memahami visi misi dari pokja yang dipercayakan kepada mereka, 2) mengambil keputusan yang tepat sesuai hasil pengumpulan data yang ada. Jika menemukan buntu, maka gaya kepemimpinan otoriter harus dilaksanakan dengan baik sehingga bisa menemukan masalah sesungguhnya dan dapat melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan visi misi pokja dan juga visi dan misi rumah sakit, 3) komunikator, dalam hal ini sebagai ketua pokja wajib mengkomunikasikan semua hasil yang ditemukan ini kepada semua pihak baik di internal rumah sakit maupun eksternal sehingga bisa memperbaiki lagi kualitas layanan rumah sakit, 4) negosiasi, dan 5) delegasi (Jones, 2007)

Metoda/ Pendekatan yang akan Ditempuh

Berdasarkan hasil analisa kelompok terhadap masalah yang dihadapi oleh pimpinan Pokja, maka strategi yang harus dijalankan oleh ketua Pokja harus dapat menggunakan sumber-sumber daya yang ada untuk dapat mencapai tujuan Pokja dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan rumah sakit dan meningkatkan kepuasan pasien. Strategi yang dapat dilakukan ketua pokja harus dapat menjalankan 5 Fungsi Manajemen yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengkoordinasian, dan pengendalian. Berdasarkan (Jones, 2007) terdapat 5 strategi yang dapat dilakukan oleh ketua pokja sebagai *Leader* dalam memimpin perubahan yang akan dilakukan untuk RS terutama dalam menghadapi manajemen puncak. Lima langkah tersebut meliputi: 1) membangun tim (*team builder*), 2) Pengambilan keputusan (*decision maker*), 3) Komunikator (*communicator*), 4) *Negotiator*, 5) *Delegator*.

Team Builder

Menurut Cengiz, Eren and Erzengin, (2012) untuk memimpin dan mengelola secara efektif seorang perawat harus mampu membangun tim yang kuat. Tim pokja harus terdiri dari berbagai profesi yang berhubungan dengan sistem pelayanan di RS. Tim Pokja harus dapat bekerja secara profesional. Untuk dapat membangun tim yang kuat, ketua pokja harus dapat memahami dan memimpin anggota tim. Menurut Jones, (2007) ketua pokja harus dapat mengenali anggota tim sebagai seorang anggota tim yang berpengetahuan yang bisa dan akan memberikan kontribusi yang tepat kepada tujuan pokja. Sebagai seorang *Leader*, ketua pokja harus dapat menyampaikan keyakinan dan motivasi kepada semua anggota tim untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat membangun tim yang baik, seorang ketua Pokja juga harus mendengarkan apa yang menjadi harapan dan keinginan, pengetahuan, kemampuan dari masing-masing anggota tim nya, sehingga setiap tim memiliki kepercayaan diri yang kuat sebagai anggota tim dan percaya untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan pokja.

Decision Maker

Sebagai seorang *Leader*, ketua pokja harus dapat membuat keputusan secara cepat dan tepat, bahkan kadang kala seorang leader harus mengambil keputusan tanpa sempat menerima masukan dari anggota tim yang lain. Ketika keputusan harus dibutuhkan untuk perubahan, diperlukan diskusi dan curah pendapat dari masing-masing anggota tim untuk dapat memilih alternatif yang terbaik sebagai keputusan bersama. Pengambilan keputusan tanpa mempertimbangkan masukan atau input dari anggota tim akan berdampak kepada hasil keputusan mungkin tidak dapat secara optimal dijalankan. Seorang pemimpin yang bijaksana bernegosiasi untuk membuat keputusan yang dapat terinformasi dengan baik dan dengan demikian

dapat menghindari terjadinya frustrasi dari anggota tim karena pengambilan keputusan yang terburu-buru (Jakubik *et al.*, 2017)

Coomunicator

Berdasarkan Jones (2007) pemberian informasi adalah kekuatan. Pentingnya memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang masalah-masalah yang sedang dihadapi. Sebagai seorang *Leader*, ketua pokja harus dapat menyampaikan informasi kepada anggotanya dan terutama kepada manajemen puncak Rumah sakit tentang masalah-masalah yang terjadi. Penyampaian informasi kepada manajemen puncak harus dapat dilakukan secara jelas dan tepat serta disampaikan solusi-solusi yang dapat dilakukan dalam menghadapi masalah

Negotiator

Bahadori A *et al.*, (2016) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat melakukan negosiasi. Seorang ketua pokja harus memiliki kemampuan negosiasi yang baik. Kemampuan bernegosiasi sangat penting karena dapat membantu tim dalam membuat keputusan, mencapai dukungan organisasi untuk membuat rencana baru, dan dapat mempengaruhi tim direksi RS agar dapat bekerjasama dalam peningkatan kualitas RS.

Delegator

Menurut Jones (2007) kegiatan delegasi bukan lagi kegiatan : “*top-down*”, tetapi sebaliknya pemimpin akan mengakui kebijaksanaan anggota tim dalam mendukung program kerja yang akan dijalankan. Seorang *leader* akan dapat menumbuhkan lingkungan yang mendukung gagasan rekan kerja, menjadi mitra dalam bekerja, bertanggung jawab dalam mengevaluasi hasil kerja dan memiliki ekuitas untuk organisasi dalam membuat penetapan tujuan serta adanya rasa memiliki dalam organisasi.

Cara Mempengaruhi Manajemen Puncak Agar Mereka Mau Dikaji

Menurut Jones (2007) cara yang dapat dilakukan untuk dapat mempengaruhi manajemen puncak adalah melakukan negosiasi dengan manajemen puncak dalam memahami permasalahan yang ada. Kemampuan komunikasi dari ketua Pokja dalam bernegosiasi dengan top management untuk dapat bersama-sama melakukan telaah masalah yang

terjadi di RS. Kemampuan negosiasi dari *Leader* harus dapat menekankan untuk tujuan manajemen RS, sehingga tidak ada penekanan siapa yang menang atau kalah (*win_loss*). Hasil dari negosiasi harus dapat menghasilkan *win-win solution* untuk tim Pokja maupun untuk manajemen.

Prinsip negosiasi ketua Tim Pokja harus dapat memarkan kepada manajemen puncak RS tentang RS yang harus melalui proses akreditasi SNARS maupun akreditasi Internasional (JCAHO). Berdasarkan Saufi dan Fields (2003) dalam (Jones, 2007), sebelum akreditasi RS, JCAHO terdapat beberapa standar dalam yang berhubungan dengan standar lingkungan, standar pelayanan kesehatan dan kualitas pelayanan kesehatan. Ketua tim Pokja harus dapat meyakinkan manajemen puncak bahwa RS dapat mencapai akreditasi dengan optimal karena JCAHO berkomitmen untuk dapat meningkatkan dan beregulasi dalam program keselamatan pasien dengan menerapkan 1) standar pelayanan pasien, 2) standar evaluasi pelayanan kesehatan, 3) standar profesional konsultasi dan edukasi dalam pelayanan kualitas pasien. Menurut Jones (2007) untuk dapat memenuhi standar-standar tersebut, diperlukan komitmen dari seluruh staf dan manajemen dalam menerapkan standar keperawatan dan strategi organisasi pelayanan kesehatan sehingga dapat tercapai peningkatan kualitas asuhan keperawatan.

Konsep Yang Melandasi Penyelesaian Masalah Manajemen Rumah Sakit

Konsep mempengaruhi orang lain menurut penelitian Yukl dkk, menunjukkan ada sembilan jenis teknik yang biasa digunakan di dalam organisasi (Hughes *et al*, 2009), yaitu:

1. Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain/kelompok dengan menggunakan alasan yang logis dan bukti-bukti nyata agar orang lain tertarik.
2. Daya-tarik Inspirasional (*Inspirational Appeals*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan suatu permintaan atau proposal untuk membangkitkan antusiasme atau gairah pada orang lain. Misalnya dengan memberikan penjelasan yang menarik tentang nilai-nilai yang diinginkan, kebutuhan, harapan, dan aspirasinya.

3. Konsultasi (*Consultation*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan mengajak dan melibatkan orang yang dijadikan target untuk berpartisipasi dalam pembuatan suatu rencana atau perubahan yang akan dilaksanakan.
4. Mengucapkan kata-kata manis (*Ingratiation*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kata-kata yang membahagiakan, memberikan pujian, atau sikap bersahabat dalam memohon sesuatu.
5. Daya-tarik Pribadi (*Personal Appeals*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain atau memintanya untuk melakukan sesuatu karena merupakan teman atau karena dianggap loyal.
6. Pertukaran (*Exchange*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan memberikan sesuatu keuntungan tertentu kepada orang yang dijadikan target, sebagai imbalan atas kemauannya mengikuti suatu permintaan tertentu.
7. Koalisi (*Coalitions*), terjadi jika seseorang meminta bantuan dan dukungan dari orang lain untuk membujuk atau sebagai alasan agar orang yang dijadikan target setuju.
8. Tekanan (*Pressure*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan

menggunakan caman, peringatan, atau permintaan yang berulang-ulang dalam meminta sesuatu.

9. Mengesahkan (*Legitimacy*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jabatannya, kekuasaannya, atau dengan mengatakan bahwa suatu permintaan adalah sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasi.

KESIMPULAN

Berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam setiap suasana atau iklim kerja yang berbeda. Dalam menghadapi suasana rumah sakit yang menurun kualitasnya serta top manajer yang sulit membuka ruang untuk diskusi, maka gaya otoriter menjadi pilihan terbaik sehingga bisa mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

SARAN

Seorang pemimpin sebaiknya mempelajari dengan seksama setiap gaya kepemimpinan yang ada, sehingga jika dihadapkan pada suasa atau iklim kerja tertentu dapat menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga bisa mengatasi konflik yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

REFERENSI

- Bahadori A *et al.* (2016) 'The relationship between nursing leadership and patient satisfaction', *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(10), pp. 134–141.
- Cengiz, A., Eren, E. and Erzengin, E. (2012) 'Determination of the Relationship Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis', 41, pp. 196–208. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.024.
- Jakubik, L. D. *et al.* (2017) 'Leadership Series: "How To" for Mentoring Mentoring in the Career Continuum Of a Nurse: Clarifying Purpose And Timing Introduction to Mentoring and the Career', 43(3).
- Jones, R. A. P. (2007) *Nursing Leadership and Management: Theories Processes and Practice*. Philadelphia: E. A. Davis Company.
- Whitebead, D. K., Weiss, S. A. and Tappen, R. M. (2015) *Essentials of Nursing Leadership and Management*. Fifth Edit. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Bahadori A *et al.* (2016) 'The relationship between nursing leadership and patient satisfaction', *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(10), pp. 134–141.
- Cengiz, A., Eren, E. and Erzengin, E. (2012) 'Determination of the Relationship Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis', 41, pp. 196–208. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.024.

Jakubik, L. D. *et al.* (2017) 'Leadership Series: " How To " for Mentoring Mentoring in the Career Continuum Of a Nurse: Clarifying Purpose And Timing Introduction to Mentoring and the Career', 43(3).

Jones, R. A. P. (2007) *Nursing Leadership and*

Management: Theories Processes and Practice. Philadelphia: E. A. Davis Company.

Whitebead, D. K., Weiss, S. A. and Tappen, R. M. (2015) *Essentials of Nursing Leadership and Management.* Fifth Edit. Philadelphia: F.A. Davis Company.