

**Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Safety Culture* pada
Institusi Kesehatan: Sebuah Studi Telaah Literatur**

¹Muhammad Dandy Fachrindra, ²Nuri Herachwati

^{1,2}Magister of Human Resource Development Postgraduate School of Airlangga
University, Surabaya, East Java, Indonesia

¹muhammad.dandy.fachrin-2023@pasca.unair.ac.id,

²nuri.herachwati@pasca.unair.ac.id

ABSTRACT

This study examines the relationship between Transformational Leadership and Safety Culture in healthcare institutions through a systematic literature review. Transformational leadership plays an important role in influencing the culture of their organizations and improving patient safety in healthcare. This study found that transformational leadership directly and indirectly positively impacts safety culture and patient safety outcomes, such as decreased adverse events and increased nurse job satisfaction. Several dimensions of transformational leadership, such as inspiration and intellectual stimulation, contribute to improved working conditions and safety culture in hospitals. This review highlights the need for further research, especially in a more diverse context, to strengthen understanding of the role of transformational leadership in strengthening safety culture in the health sector.

Keywords: *health institutions, patient safety, safety culture, transformational leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Safety Culture* di institusi kesehatan melalui tinjauan *literature* sistematis. *Transformational Leadership* berperan penting dalam mempengaruhi budaya organisasi mereka dan meningkatkan keselamatan pasien pada layanan kesehatan. Studi ini menemukan bahwa *transformational leadership* secara langsung dan tidak langsung berdampak positif pada *Safety Culture* dan hasil keselamatan pasien, seperti penurunan kejadian buruk dan peningkatan kepuasan kerja perawat. Beberapa dimensi dari *Transformational Leadership*, seperti inspirasi dan stimulasi intelektual, berkontribusi pada perbaikan kondisi kerja serta *safety culture* di rumah sakit. Tinjauan ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut, terutama dalam konteks yang lebih beragam, untuk memperkuat pemahaman mengenai peran *transformational leadership* dalam memperkuat *safety culture* di sektor kesehatan.

Kata kunci: *institusi kesehatan, keselamatan pasien, safety culture, transformational leadership*

PENDAHULUAN

Sebuah sistem bertransformasi ketika jenis sistem yang dianggapnya berubah, misalnya, dari sistem deterministik atau sistem animasi menjadi sistem sosial yang bertanggung jawab atas sistem ekologi yang ada di dalamnya. Saat ini, organisasi perlu meningkatkan pengetahuan dan kesadaran mereka tentang lingkungan dan menciptakan perubahan organisasi yang luas untuk kelangsungan

hidup dan perkembangannya. Dalam konteks ini, peran pemimpin yang menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang tepat, menjadi lebih jelas. Pemimpin seperti ini disebut pemimpin transformasional. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menghasilkan atau mendorong dan memfasilitasi terciptanya visi yang menggerakkan sistem yang ditransformasikan. Yang tidak kalah penting, pemimpin harus mampu menginspirasi dan mengorganisir pengejaran visi tersebut secara efektif dan mempertahankannya meskipun diperlukan pengorbanan. Pemimpin seperti ini dapat memperkuat pemahaman dan keadilan bagi para karyawan, serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja mencakup setiap perbaikan dalam budaya organisasi yang meningkatkan kepuasan dan martabat manusia dan menyebabkan perkembangan dan pertumbuhan mereka dalam organisasi. Di sisi lain, persepsi diskriminasi dan ketidakadilan dapat menurunkan semangat dan motivasi karyawan serta menurunkan produktivitas kinerja mereka. Dalam dunia yang berubah sangat cepat, manajemen organisasi menjadi penting lebih dari sebelumnya dan dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Tidak hanya manajer tingkat atas yang perlu menunjukkan kemampuan mereka, tetapi semua manajer di semua tingkat organisasi juga merasa perlu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Terlepas dari pekerjaan mereka, mereka harus tahu bagaimana mempengaruhi orang lain, memprovokasi mereka untuk bekerja dan juga harus bertanggung jawab atas hasilnya.

Transformational leadership adalah proses yang kompleks dan dinamis di mana para pemimpin memengaruhi nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan para pengikutnya. Para pemimpin ini menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang tepat. *Transformational leadership* merupakan salah satu model yang paling populer, dilihat dari jumlah makalah yang membahas topik ini, dan telah menarik minat global. Konsep ini juga telah ditangkap oleh para pemimpin politik yang ingin mereformasi sistem pendidikan mereka, dengan mempertimbangkan tabel peringkat internasional, seperti Programme for International Student Assessment (*PISA*). Konsep ini menunjukkan proses pengaruh yang kuat, di mana para pemimpin (yang sering kali karismatik) membujuk para pengikutnya untuk mengadopsi perilaku tertentu untuk mewujudkan apa yang dianggap oleh pemimpin sebagai perubahan yang menguntungkan. Perubahan yang terus menerus dalam kebijakan eksternal dan internal serta politik lokal berdampak pada staf perawat yang bekerja di lembaga-lembaga yang mengalami perubahan dan restrukturisasi. Dampak totalnya bisa negatif dalam hal berkurangnya rasa pemberdayaan dan penurunan kepuasan kerja di antara para perawat staf yang terdaftar. Oleh karena itu, para pemimpin keperawatan di semua tingkatan harus mencari gaya dan strategi kepemimpinan yang dapat bertahan di tengah arus perubahan untuk memenuhi tuntutan internal dan eksternal. tuntutan internal dan eksternal di masa yang penuh gejolak ini (Geddes, Salyer, & Mark, 1999; Laschinger, Wong, McMahon, & Kaufmann, 1999; Staring & Taylor, 1997; Tillman, Salyer, Corley, & Mark, 1997). *Transformational*

leadership dalam keperawatan mungkin merupakan gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh positif terhadap pemberdayaan dan kepuasan kerja staf. Peningkatan pemberdayaan dan kepuasan kerja di lingkungan kerja dapat membantu perawat untuk mengadvokasi keselamatan pasien secara lebih efektif, kondisi kerja yang lebih baik, dan perubahan konstruktif dalam kebijakan rumah sakit.

Dalam penelitian ini, kami mengeksplorasi apakah *transformational leadership*, mempengaruhi *safety culture* pasien di layanan perawatan di rumah sakit. Peran *safety culture* pasien dan kepemimpinan juga telah ditunjukkan sebagai kunci utama dalam penyelidikan publik atas kegagalan sistem yang dibiarkan berkembang selama bertahun-tahun dan menyebabkan cedera serius pada pasien. berkembang selama bertahun-tahun dan menyebabkan cedera serius hingga kematian pada banyak pasien. McFadden, Henagan, dan Gowen (2009) menemukan bahwa *transformational leadership* secara langsung berhubungan dengan *safety culture* pasien dan secara tidak langsung berhubungan dengan hasil keselamatan pasien.

METODE PENELITIAN

Untuk memahami pendekatan kepemimpinan yang *transformational* dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (PSDM) secara lebih komprehensif, penulis menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR). Pendekatan ini dirasa cocok untuk menyintesis berbagai literatur yang ada dan bertujuan untuk mencapai kesimpulan secara obyektif, transparan, dan dapat di replikasi (Snilstveit, 2012).

Mempertimbangkan studi tentang keterkaitan antara *transformational leadership* terhadap *safety culture*, maka studi ini mengajukan tiga *review question*. Pertanyaan pertama terkait dengan menemukan pola publikasi dalam satu dekade terakhir. Selanjutnya, pertanyaan kedua terkait dengan memahami kerangka teoritis, sektor atau konteks, metode penelitian, dan variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Sedangkan pertanyaan ketiga terkait dengan memeriksa temuan dan mengembangkan model untuk hubungan antara *transformational leadership* terhadap *safety culture* pada instansi kesehatan.

Penelitian yang relevan tentang hubungan antara *transformational leadership* terhadap *safety culture*, didapatkan dari jurnal-jurnal yang terindeks Scopus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Literatur tentang Hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Safety Culture*

No.	Penulis	Tahun	Jurnal	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Vaismoradi M., Griffiths P., Turunen H. & Jordan S.	2016	Journal of Nursing Management	Transformational leadership in nursing and medication safety education: a discussion paper	Tinjauan Literature Narrative	Penerapan <i>transformational leadership</i> dalam pendidikan keselamatan obat membutuhkan kolaborasi antara pendidik, manajer, dan pembuat kebijakan
2.	S. E. Mitchell, G. M. Weigel, V. Laurens, J. Martin and B. W. Jack	2017	BMC Health Services Research	Implementation and adaptation of the Re-Engineered Discharge (RED) in five California hospitals: a qualitative research study	Metode Kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Faktor kontekstual eksternal dan internal memainkan peran penting dalam adaptasi dan keberlanjutan RED. Faktor eksternal termasuk kebijakan pemerintah dan pendanaan eksternal, sedangkan faktor internal mencakup dukungan kepemimpinan, tim pelaksana yang berdedikasi, strategi implementasi yang terencana, dan budaya rumah sakit yang positif.

3.	Shelly A. Fischer, Jacqueline, dan Joyce A. Verran	2017	J Nurs Management	Consensus achievement of leadership, organisational and individual factors that influence safety climate: Implications for nursing management	Delphi Method	Faktor kontekstual internal termasuk prioritas kepemimpinan, tim implementasi multidisiplin, strategi implementasi yang direncanakan dengan baik, dan budaya rumah sakit yang mendukung.
4.	Mari Liukka, Markku Hupil, dan Hennele Turunen	2018	J Nurs Management	How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager	Kualitatif dengan pendekatan wawancara semi terstruktur dan analisis konten induktif	Menunjukkan elemen kepemimpinan <i>transformational</i> dapat terlihat dalam tindakan manajer keperawatan setelah terjadinya kejadian buruk (<i>adverse events</i>) di rumah sakit.
5.	Anke Wagner, Martina Michaelis, Edwin Luntz, Andrea Wittich, Matthias Schrappe, Constanze Lessing, Monika A. Rieger	2018	Environmental Research and Public Health	Assessment of Patient and Occupational Safety Culture in Hospitals: Development of a Questionnaire with Comparable Dimensions and Results of a Feasibility Study in a German	Menggunakan studi kelayakan dengan metode <i>survey</i> pengembangan kuesioner	Menunjukkan bahwa pengembangan dan penerapan instrumen gabungan untuk penilaian budaya keselamatan dan keselamatan kerja adalah mungkin dilakukan. Terdapat perbedaan signifikan antara persepsi keselamatan pasien dan

				University Hospital		keselamatan kerja, dimana PSC dinilai lebih positif daripada OSC.
6.	Patricia Bradd, Joanne Travaglia, Andrew Hayen	2018	Health Organization and Management	Developing Allied Health Leaders to Enhance Person-Centred Healthcare	Menggunakan <i>mix methods</i> , dengan data kualitatif dan kuantitatif dikumpulkan termasuk <i>survey</i> keterlibatan kerja dan budaya tempat kerja	Program pengembangan kepemimpinan dinilai sangat baik. Laporan terkait peningkatan keterampilan dalam memimpin diri sendiri dan orang lain, serta peningkatan kepercayaan diri dalam mengelola perubahan. Terdapat perbedaan signifikan dalam elemen kepemimpinan transformasional dan hasil kepemimpinan setelah program selesai, serta peningkatan budaya kerja dan keterlibatan.
7.	Anke Wagner, Monika A. Rieger, Tanja Manser, Heidrun Sturm, Juliane Hardt, Peter Martus, Constanze	2019	BMC Health Services Research	Healthcare professionals' perspectives on working conditions, leadership, and safety climate: a cross-sectional study	Menggunakan metode <i>survey cross sectional</i> dari dua rumah sakit.	Menemukan bahwa dokter memiliki persepsi lebih positif terhadap kondisi kerja psikosial, budaya keselamatan, dan kepemimpinan dibanding perawat. Namun pada penelitian ini

	Lessing, Antje Hammer					menunjukkan lebih tinggi risiko keselamatan kerja dokter dibandingkan dengan perawat.
8.	Eline Reed an Siri Wiig	2020	Nursing Open	Linking Transformational Leadership, Patient Safety Culture, and Work Engagement in Home Care Services	Menggunakan metode <i>survey cross sectional</i>	Model kepemimpinan transformasional menjelaskan 35,7% variansi dalam budaya keselamatan pasien, dan setelah menambahkan tuntutan pekerjaan, sumber daya, serta keterlibatan kerja, variansinya meningkat menjadi 53,5%. Sumber daya pekerjaan "pemanfaatan keterampilan" adalah prediktor terkuat untuk keterlibatan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya keselamatan pasien dan keterlibatan kerja dalam layanan perawatan di rumah
9.	Myoung Soo Kim, Ji Hye	2020	Research in Nursing	Mediating Role of the Perceived	Menggunakan desain penelitian	Kepemimpinan transformasional berhubungan

	Seok, dan Bo Min Kim			Benefits of Using a Medication Safety System in the Relationship between Transformational Leadership and the Medication-Error Management Climate	deskriptif <i>cross sectional</i> pada 153 perawat	signifikan dengan manfaat persepsi penggunaan sistem keselamatan obat ($r=0,17$, $p=0,032$) dan iklim manajemen kesalahan obat ($r=0,55$, $p<0,001$). Manfaat persepsi penggunaan sistem bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan iklim manajemen kesalahan obat
10.	Eline Ree	2020	Nursing Open	What is the role of transformational leadership, work environment, and patient safety culture for person-centred care? A cross-sectional study in Norwegian nursing homes and home care services	Menggunakan desain penelitian <i>cross sectional</i>	Kepemimpinan <i>transformational</i> , kecepatan kerja, dan dimensi budaya keselamatan pasien menjelaskan 57,5% variansi dalam perawat, dengan staf sebagai prediktor terkuat. Kecepatan merupakan prediktor utama di layanan perawatan rumah, kepemimpinan <i>transformational</i> lebih dominan di panti jompo.

SLR ini bertujuan untuk memberikan perspektif komprehensif tentang bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *safety culture* di instansi kesehatan dikaji dalam berbagai konteks. Sintesis dari studi kuantitatif ini telah mengungkapkan aspek-aspek utama yang akan dijelaskan secara lebih detail dalam uraian di bawah ini.

Terlihat adanya peningkatan penelitian terkait topik tersebut, namun hanya sedikit artikel yang membahas tentang *transformational leadership* terhadap *safety culture* pada instansi kesehatan. Data distribusi publikasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Pada penelitian terdahulu, terdapat pembahasan topik yang sama. Misalnya, Boamah et al. (2018) menemukan bahwa perilaku *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kondisi tempat kerja, yang kemudian berhubungan dengan lebih sedikitnya hasil buruk pada pasien dan kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara perawat. Selanjutnya, Wong et al. (2013) dalam tinjauan sistematisnya menyimpulkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan peningkatan hasil pasien, seperti peningkatan kepuasan pasien dan penurunan kejadian buruk dan komplikasi. Selanjutnya, Studi oleh Pousette et al. (2017) terhadap 1154 perawat, 886 asisten perawat, dan 324 dokter di Swedia yang menemukan korelasi positif yang kuat antara *safety culture* kerja dan keselamatan pasien.

Temuan ini juga menggaris bawahi terdapat beberapa artikel yang diterbitkan dari beberapa jurnal ternama seperti Journal of Nursing Management (n= 3), kemudian International Journal of Environmental Research and Public Health (n = 2) yang telah memberikan ruang untuk para peneliti atau penulis membahas tentang topik yang masih sedikit dibahas ini. Hal ini, menunjukkan perlu dilakukannya lagi penelitian terhadap topik ini lebih dalam karena masih banyak terdapat sektor kesehatan yang belum dibahas dengan rinci.

Beberapa artikel merupakan makalah diskusi (*discussion paper*) yang menganalisis dan menyintesis literatur terkait *transformational leadership* dalam pendidikan keselamatan pengobatan di keperawatan. Vaismoradi et al. (2014a,b,c) mengenai perspektif mahasiswa keperawatan tentang keselamatan pasien dan kesalahan pengobatan. Selanjutnya, Brady et al. (2009) terkait faktor-faktor yang berkontribusi pada kesalahan pengobatan dalam praktik keperawatan. Selanjutnya, Meningkatnya tantangan yang dihadapi para pemimpin perawat dalam organisasi pelayanan kesehatan menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari dimensi otokratis-demokratis (Handy 1999).

Kepemimpinan muncul dari munculnya kehidupan sosial. Beberapa orang berkumpul dan memulai kehidupan sosial mereka dan saling mempengaruhi satu sama lain. *Transformational leadership* dicapai ketika para pemimpin dan pengikut saling memotivasi satu sama lain untuk motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Para pemimpin ini memiliki hubungan yang lebih baik dengan atasan mereka. Mereka

membantu organisasi lebih banyak daripada pemimpin yang bertindak transaksional dan mereka menciptakan nilai lebih bagi organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi karyawan mereka untuk melakukan lebih dari apa yang tercantum dalam kontrak kerja mereka dan mereka fokus pada kebutuhan karyawan yang lebih tinggi. Para pemimpin ini bertindak sebagai mentor dan penasihat serta memperhatikan pengembangan pribadi, pembelajaran, dan memenuhi kebutuhan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis sistematis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *safety culture* di institusi kesehatan. Beberapa studi empiris yang dianalisis menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *safety culture* pasien dan hasil keselamatan pasien. Seperti yang ditemukan oleh McFadden et al. (2009), "*transformational leadership secara langsung berhubungan dengan safety culture pasien dan secara tidak langsung berhubungan dengan hasil keselamatan pasien.*" Selain itu, perilaku *transformational leadership* juga berkaitan dengan peningkatan kondisi tempat kerja, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan hasil buruk pasien dan peningkatan kepuasan kerja perawat (Boamah et al., 2018). Beberapa dimensi *transformational leadership* seperti inspirasi komunikasi, stimulasi intelektual, dan kepemimpinan suportif memiliki korelasi positif dengan berbagai aspek keselamatan pasien.

Meskipun demikian, tinjauan ini juga mengungkapkan bahwa penelitian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dan *safety culture* di institusi kesehatan masih terbatas, terutama dalam konteks yang lebih beragam. Hal ini terlihat dari sedikitnya terdapat artikel yang membahas topik ini secara spesifik, dengan hanya 16 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dari total 381 artikel yang diidentifikasi awal. Oleh karena itu, diperlukan lebih banyak lagi penelitian empiris untuk memperkuat pemahaman tentang mekanisme dan dampak *transformational leadership* terhadap *safety culture* di berbagai sektor institusi kesehatan. Seperti yang disarankan dalam tinjauan ini, "perlu dilakukan lagi penelitian terhadap topik ini lebih dalam karena masih banyak terdapat sektor kesehatan yang belum dibahas dengan rinci." Penelitian di masa depan sebaiknya menggunakan metode yang lebih beragam dan melibatkan sampel yang lebih luas guna meningkatkan generalisasi temuan dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang peran *transformational leadership* dalam membentuk dan memperkuat *safety culture* di lingkungan pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.

- Bradd P.; Travaglia J.; Hayen A. (2018). Developing allied health leaders to enhance person-centred healthcare. *Journal of Health Organization and Management*.
- Cappelen, K., Aase, K., Storm, M., Hetland, J., & Harris, A. (2016). Psychometric properties of the Nursing Home Survey on Patient Safety Culture in Norwegian nursing homes. *BMC Health Services Research*, 16(1), 446. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1706-x>
- Cappelen, K., Harris, A., & Aase, K. (2018). Variability in staff perceptions of patient safety culture in Norwegian nursing homes—A longitudinal cross-sectional study. *Safety in Health*, 4(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s40886-018-0076-y>
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Fischer S.A.; Jones J.; Verran J.A. (2018). Consensus achievement of leadership, organisational and individual factors that influence safety climate: Implications for nursing management. *Journal of Nursing Management*. Doi: 10.1111/jonm.12519.
- Geddes, N., Salyer, J., & Mark, B. (1999). [Title of the Article]. *Name of the Journal, Volume(Issue)*, pages. DOI/Publisher.
- Handy C. (1999) *Understanding Organisations*, 4th edn, pp. 96–122. Penguin Books, London.
- Kolomboy F.; Palutturi S.; Rivai F.; Saleh L.M.; Masudin M.; Amiruddin R. (2021). Spiritual-based transformational leadership style at anutapura regional general hospital, Palu. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*. Doi: 10.3889/oamjms.2021.6119
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). [Title of the Article]. *Name of the Journal, Volume(Issue)*, pages. DOI/Publisher.
- McFadden, K. L., Henagan, S. C., & Gowen, C. R. (2009). The patient safety chain: Transformational leadership's effect on patient safety culture, initiatives, and outcomes. *Journal of Operations Management*, 27(5), 390-404.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. Dalam *PLoS Medicine* (Vol. 6, Nomor 7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Pousette, & Törner, M. (2017). The Relationship Between Patient Safety Climate And Occupational Safety Climate In Healthcare – A Multi-Level Investigation. *Journal of Safety Research*, 61, 187–198. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.020>
- Ree, Eline; Wiig, Siri. (2020). Linking transformational leadership, patient safety culture and work engagement in home care services. *Nursing Open*.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-8.
- Snilstveit, B. (2012). Systematic reviews: From “bare bones” reviews to policy relevance. *Journal of Development Effectiveness*, 4(3).
- Staring, M., & Taylor, R. (1997). [Title of the Article]. *Name of the Journal*, Volume(Issue), pages. DOI/Publisher.
- The Norwegian Directorate of Health (2019). Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019–2023 [Norwegian]. Oslo, Norway: Helsedirektoratet [The Norwegian Directorate of Health].
- Tillman, J. A., Salyer, J., Corley, M. C., & Mark, B. A. (1997). [Title of the Article]. *Name of the Journal*, Volume(Issue), pages. DOI/Publisher.
- Vaismoradi M., Bondas T., Jasper M. & Turunen H. (2014b) Nursing students' perspectives and suggestions on patient safety– implications for developing the nursing education curriculum in Iran. *Nurse Education Today* 34 (2), 265–270.
- Vaismoradi M., Bondas T., Salsali M., Jasper M. & Turunen H. (2014a) Facilitating safe care: a qualitative study of Iranian nurse leaders. *Journal of Nursing Management* 22 (1), 106–116.
- Vaismoradi M., Jordan S., Turunen H. & Bondas T. (2014c) Nursing students' perspectives of the cause of medication errors. *Nurse Education Today* 34 (3), 434–440.
- Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands–resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. *Nursing Outlook*, 64(6), 542–556. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>

Wagner, Anke., dkk. (2018). Do occupational and patient safety culture in hospitals share predictors in the field of psychosocial working conditions? Findings from a cross-sectional study in German university hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic re view update. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 709-724. [https :// doi.org/10.1111/jonm.12116](https://doi.org/10.1111/jonm.12116)