



## **Kepemimpinan Transformasional Sebagai Strategi Dalam Membangun Komunikasi Efektif di Rumah Sakit**

**Imelda Liana Ritonga**

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Imelda Medan, Jl. Bilal No.54 Kec. Medan Timur  
Email : ritonga.imelda@gmail.com

### **ABSTRAK**

Dalam membuat suatu pelayanan dirumah sakit ada penilaian-penilaian baru yang harus bisa diterapkan kepada seluruh pegawai dan pekerja didalam rumah sakit, hal ini tidak serta merta membutuhkan ketegasan dari seorang pemimpin, dikarenakan pemimpin harus mampu membuat suatu komunikasi yang efektif dengan bawahannya, sehingga hal-hal dalam melakukan pelayanan yang baik bisa terrealisasikan. Sehingga saya selaku penulis mencoba melakukan penelitian dengan melakukan suatu ketentuan untuk seorang pemimpin yang tegas dan bisa berkomunikasi sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas dalam pelayanan suatu rumah sakit, dalam hal ini metode yang saya gunakan adalah *cross sectional study*, yaitu dengan cara melakukan kuisioner kepada seluruh karyawan dan pegawai rumah sakit, untuk mendapatkan data yang pasti dan jelas sebagai pelengkap referensi untuk menyelesaikan penelitian ini.

Kata kunci : Transformasional, komunikasi efektif, rumah sakit.

### **ABSTRACT**

*In making a service at the hospital there are new assessments that must be applied to all employees and workers in the hospital, this does not necessarily require assertiveness from a leader, because the leader must be able to make an effective communication with his subordinates, so that things things in doing good service can be realized. So that I as the writer try to do research by conducting a provision for a leader who is assertive and can communicate as a strategy to improve the quality of service in a hospital, in this case the method I use is cross sectional study, namely by conducting a questionnaire to all employees and hospital staff, to obtain definite and clear data as a complementary reference for completing this study.*

*Keywords : Transformational, effective communication, hospital.*

### **1. Pendahuluan**

Sesuai standar akreditasi rumah sakit, rumah sakit dituntut untuk menginternalisasikan berbagai nilai baru dalam melaksanakan pelayanannya. Perubahan nilai yang paling mendasar dalam pelayanan rumah sakit saat ini adalah fokus pelayanan dimana fokus pelayanan rumah sakit saat ini adalah pasien dan keluarga sebagai klien. Fokus pelayanan kepada pasien dan keluarga menuntut seluruh sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit mengutamakan mutu dan keselamatan pasien (Schyve, 2009). Perubahan nilai ini akan merubah seluruh proses pelayanan di rumah sakit dimana pemberian informasi dan edukasi kepada pasien dan keluarga menjadi penting agar pasien dan keluarga mampu mengambil keputusan terbaik terhadap pelayanan yang akan diberikan kepadanya (ashpfoundation org, 2013). Oleh karena perubahan ini merupakan suatu perubahan konsep, maka seluruh SDM di rumah sakit harus mampu menginternalisasikan konsep baru tersebut. Hanya jika SDM RS telah menerima konsep baru pelayanan terhadap pasien dan keluarga tersebut maka

proses pelayanan di RS akan sesuai dengan fokus baru pelayanan, yakni berfokus kepada pasien dan keluarga.

Peneliti melakukan studi pendahuluan pada Maret sampai Mei 2016 untuk memperoleh gambaran pelayanan di RSUD IPI. Studi pendahuluan ini dilakukan peneliti dengan melakukan pengamatan secara seksama terhadap pelaksanaan operasional di rumah sakit dan juga melalui wawancara sederhana dengan direktur dan para pemimpin tingkat menengah seperti kepala bidang/unit, supervisor dan kepala ruangan. Dari studi pendahuluan tersebut, peneliti dapat menganalisa mutu pelayanan RSUD IPI dan bagaimana RSUD IPI merespon tuntutan pelanggan terhadap pelayanannya. Berdasarkan analisa data dari studi pendahuluan, peneliti dapat menyimpulkan faktor-faktor yang menurunkan kualitas pelayanan sehingga tidak memenuhi tuntutan pasien dan masyarakat pelanggan RSUD IPI, yakni: (1) Sumber daya manusia (SDM), dimana terdapat perbedaan konsep bekerja pada masing-masing individu sehingga menimbulkan perbedaan tujuan, harapan, minat dan makna pekerjaan; perbedaan kepribadian yang memunculkan kemampuan emosional yang berbeda-beda dalam keterbukaan, menghargai orang lain, bersyukur dan cita-cita; perbedaan pengetahuan dan keinginan belajar yang memunculkan perbedaan minat dan keinginan mengetahui hal-hal yang diperlukan sesuai tuntutan pekerjaan; (2) Kepemimpinan, yakni komitmen dan kemampuan pemimpin yang baik namun masih belum mendapat penilaian dan kepercayaan bawahan yang optimal; (3) Keharmonisan, yakni komunikasi, penyelesaian konflik dan umpan balik yang belum tertata baik. Dari data-data tersebut, peneliti menyimpulkan masalah utama dalam pelayanan di RSUD IPI adalah komunikasi antara SDM yang tidak efektif, komitmen SDM yang kurang terhadap tugas serta kurangnya komitmen SDM untuk memberikan pelayanan yang memuaskan. Komunikasi yang tidak efektif dan kurangnya komitmen SDM untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan disebabkan oleh minat bekerja dan belajar, tingkat pengetahuan dan kecerdasan emosi individu yang berbeda-beda. Walaupun komitmen pemimpin cukup kuat terhadap terwujudnya pelayanan yang memuaskan, namun kepercayaan dan komitmen bawahan terhadap terwujudnya pelayanan yang memuaskan masih belum tinggi. Selain itu, sistem penyelesaian konflik dan umpan balik yang dapat menguatkan motivasi SDM untuk bekerja masih belum tertata dengan baik.

Dari penelitian perubahan organisasi, ditemukan bahwa elemen-elemen organisasi yang mempengaruhi terjadinya perubahan organisasi dapat dibedakan atas unsur keras (*hard factors*) dan unsur lunak (*soft factors*) organisasi (Nye, J.S, [www.hks.harvard.edu](http://www.hks.harvard.edu), Pp.1-23). Unsur keras adalah unsur yang nyata seperti struktur organisasi, jumlah SDM, kecukupan modal sedangkan unsur lunak adalah unsur yang tidak nyata namun sangat mempengaruhi interaksi SDM serta bagaimana organisasi tersebut berjalan. Dalam berbagai penelitian, unsur lunak organisasi yang dianggap mempengaruhi perubahan organisasi adalah budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan dan kerja tim.

Bass (1999) mengemukakan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Selanjutnya, Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth & Smith (2008) mengkaitkan komunikasi/dialog dan kerjasama tim dalam mendorong terjadinya siklus belajar adaptif menuju perubahan organisasi. Menurut Burke & Lewin (1992) jika perubahan dapat diterima oleh sebahagian besar anggota-anggota organisasi, maka perubahan ini menjadi permanen dan mendorong terjadinya transformasi organisasi. Sebaliknya, bila transformasi pada umumnya dianggap hanya diperlukan oleh *top management*, maka pegawai/individu termasuk *middle managers* yang harus

melaksanakan perubahan tersebut kurang antusias untuk melaksanakan perubahan tersebut.

*”The primary reason why people resist change are emotional. They may also sceptical about the motives and capabilities of those initiating the change, and resent having change imposed upon them. The issues leaders need to manage during an organizational transformation can be broadly categorized as the instrumental/technical aspects and the people/emotional aspect (p.524).”*

Kutipan di atas menyebutkan, penyebab individu tidak mendukung perubahan adalah sistem yang belum tepat dan emosional individu yang masih memandang negatif motivasi dan kemampuan inovator perubahan.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan visi, nilai, ide dan mampu membangun hubungan kerjasama yang lebih berarti dengan anggotanya. Penelitian dalam kepemimpinan transformasi menemukan hubungan kepemimpinan transformasi dengan kemauan kerjasama individu dalam organisasi yang lebih positif dan meningkatkan penampilan kerja dari organisasi tersebut (Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. 2002). Selanjutnya, ditemukan pula bahwa kepemimpinan transformasi meningkatkan komitmen organisasi, yakni loyalitas anggota, keinginan untuk tetap berada di organisasi tersebut serta keinginan untuk bekerja keras. Bass (1999) mengemukakan bahwa menjadi pemimpin yang karismatik saja tidak cukup, melainkan pemimpin juga harus memiliki keahlian terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan, perubahan yang ingin dilaksanakan serta melakukan pembagian dan manajemen terhadap seluruh anggota organisasi. Kemampuan ini dikenal dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menggunakan penghargaan dan hukuman terhadap hasil kerja yang diberikan anggotanya. Seorang pemimpin transaksional cenderung memperhatikan proses dan memperbaiki proses menjadi lebih baik. Penghargaan diberikan apabila anggota yang melakukan proses dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik, dan hukuman diberikan jika anggota melakukan kesalahan ataupun tidak bekerja dengan standar yang diberikan.

Komunikasi efektif digunakan pemimpin untuk menyampaikan konsep/nilai baru yang ingin diterapkan serta manfaat lebih yang akan dirasakan jika konsep/nilai tersebut diterapkan. Selain itu, pemimpin harus mampu menunjukkan komitmennya sendiri dalam mengaplikasikan konsep/nilai baru tersebut dengan menjadi contoh/model yang sesuai dengan konsep/nilai tersebut. Agar setiap individu memahami nilai-nilai yang ingin ditanamkan maka pemimpin harus memberikan arahan dan bimbingan melalui supervisi. Melalui supervisi, pemimpin menterjemahkan konsep/nilai yang baru tersebut dalam aplikasi pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pemimpin juga harus mampu membentuk sistem pengawasan terhadap ketepatan pemahaman dan kemampuan individu mengaplikasikan nilai/konsep baru tersebut dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap terjadinya komunikasi efektif antara pemimpin dan anggotanya. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa seorang dengan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menyelaraskan apa yang diucapkan dengan perbuatan, sikap dan perilakunya. Keselarasan ini akan memberikan kepastian kepada anggotanya terhadap apa yang menjadi nilai-nilai, visi maupun strategi yang diinginkan oleh pemimpin. Dengan kejelasan tersebut, maka anggota akan mendapat kepastian tentang nilai-nilai, sistem dan standar yang harus dicapainya. Hal inilah yang

akan mendorong terjadinya komunikasi yang efektif, yakni kesamaan pemahaman akan visi, nilai, strategi dan standar yang harus dilaksanakan oleh seluruh individu dalam organisasi.

Konsep pelayanan rumah sakit saat ini menuntut seluruh SDM RS merubah fokus pelayanan, yakni berfokus kepada mutu dan keselamatan pasien. Komunikasi efektif merupakan proses penting agar seluruh pemberi pelayanan asuhan (PPA) yang terlibat dalam pemberi pelayanan memiliki informasi yang sama dalam mencapai tujuan pengobatan terhadap pasien. Selain itu, setiap PPA dan staf di RS harus berorientasi sesuai dengan nilai dan standar pelayanan yang ingin dilaksanakan di RS. Nilai-nilai dan standar inilah yang harus dikomunikasikan secara efektif diantara individu-individu yang bekerja di RS sehingga setiap individu memiliki informasi yang sama tentang nilai-nilai dan standar di RS tempat ia bekerja. Untuk mengkomunikasikan serta menyebarluaskan nilai-nilai, visi, standar dan sistem yang ingin dilaksanakan di RS, tidaklah mudah. Komunikasi efektif yang diterapkan sebagai strategi diharapkan mampu memberikan informasi yang adekuat kepada semua individu. Komunikasi efektif yang dimaksud adalah komunikasi yang dilakukan sehingga pemberi pesan dan penerima pesan memiliki pemahaman yang sama. Direktur RS sebagai pemimpin dan pengambil keputusan memiliki peran penting sebagai agen perubahan yang memiliki pengaruh yang signifikan dalam menyebarluaskan informasi tentang nilai, visi, standar dan strategi dalam pelaksanaan pelayanan di RS. Berbagai penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif dalam mendukung terjadinya kerjasama dan loyalitas anggota. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin menyelaraskan antara ucapan dan perbuatan, serta perannya sebagai pengarah terhadap proses kerja yang harus dilakukan. Karakteristik dari kepemimpinan transformasional ini dianggap berpengaruh dalam mendorong terjadinya komunikasi efektif antara individu-individu di RS.

## 2. Metode Penelitian

Desain penelitian ini adalah *cross sectional study*, dimana data yang diambil dari satu waktu. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner untuk masing-masing variabel. Sebelum digunakan, butir-butir dalam kuesioner terlebih dulu diuji validasi dan reabilitas. Penelitian ini menggunakan pengujian korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi efektif. Data diperoleh dari perwakilan setiap unit dengan menggunakan *propotional random sampling*. Sampel yang diambil sebanyak 191 (seratus sembilan puluh satu) dari 364 (tiga ratus enam puluh empat) orang.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Populasi yang dipilih adalah staf yang memiliki masa kerja cukup panjang untuk memahami gaya kepemimpinan direktur RSUD.IPI, serta telah memiliki hak dan kewajiban penuh sebagai tenaga kerja. Selain itu, profesi yang dipilih dalam populasi penelitian ini adalah dokter, perawat, bidan, penunjang diagnostik, gizi, farmasi, promosi/informasi kesehatan, rekam medis/TI dan administrator. Pemilihan profesi-profesi tersebut dianggap memiliki kemampuan yang setara dalam memahami kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data.

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan terdapat pengaruh persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur terhadap komunikasi efektif. Hasil ini mendukung Teori Organisasi Belajar yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin melakukan



komunikasi efektif merupakan salah satu strategi mempersatukan organisasi dalam melakukan proses belajar dan mencapai visi organisasi. Hasil analisis ini juga mendukung penelitian dari Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig (www2.warwick.ac.uk.) yang mengemukakan tentang gaya kepemimpinan yang mendorong proses perubahan yakni komunikasi terbuka dan penyebaran informasi, berani mengambil resiko dalam melakukan ide-ide baru, serta mampu memimpin secara profesional. Hasil penelitian ini juga membuktikan pendapat Bass (1999), Karp & Helgo (2005), Higgs & Rowland (2000), yang mengemukakan pentingnya kesesuaian antara sikap dan perilaku pemimpin dengan hal-hal yang disampaikan pemimpin secara verbal agar pesan nilai yang ingin ditanamkan dapat diterima anggota. Hasil pengujian hipotesa juga menunjukkan terdapat korelasi positif antara persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur dengan komunikasi efektif, dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Dvir, et.al (2002) yang menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kemauan kerjasama individu dan peningkatan penampilan organisasi, loyalitas dan keinginan untuk bekerja keras dari anggota organisasi. Selanjutnya, dari hasil penelitian ini juga dapat dibuktikan bahwa Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1990) dan Bass (1999), mendukung Teori Komunikasi Efektif yang dikemukakan Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H. & Kanopaske, R..(2009). Dengan demikian, agar pemimpin dapat memberi informasi dengan jelas nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam bekerja, pemimpin seharusnya memperhatikan dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

Berdasarkan analisa hasil penelitian ini dan berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesa bahwa persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur mempengaruhi terjadinya komunikasi efektif dapat diterima. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mendorong terjadinya komunikasi efektif dengan menyebarkan idealisme dan inspirasi dari pemimpin serta menstimulasi intelektual dan pertimbangan individu melalui kesesuaian antara pesan verbal dan sikap/perilaku yang ditunjukkan pemimpin. Dan sesuai dengan dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, komunikasi efektif dilaksanakan pemimpin melalui proses pengarahan (pembimbingan) untuk mendorong pembentukan model mental, pola berpikir sistem dan proses pemecahan masalah sesuai dengan nilai-nilai yang ingin ditanamkan pada anggotanya. Dengan demikian, di dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terdapat sikap dan perilaku direktur yang mendorong komunikasi efektif kepada anggotanya.

Data menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur condong pada kategori menengah. Demikian pula, persepsi pegawai pada komunikasi efektif. Untuk meningkatkan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur, maka direktur perlu menerapkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Gaya Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap direktur apabila direktur menunjukkan kesesuaian antara pesan verbal dan nonverbal yang disampaikannya. Sikap dan perilaku direktur yang sesuai dengan nilai-nilai yang disampaikannya akan membentuk persepsi yang positif dari pegawai dan mendorong terjadinya internalisasi nilai-nilai tersebut pada pegawai. Dengan Gaya Kepemimpinan Transaksional, direktur dapat meningkatkan persepsi dari anggotanya karena kemampuan direktur dalam membimbing, mengarahkan dan mengevaluasi kesesuaian pelaksanaan sistem dalam organisasi dengan visi dan nilai-nilai yang ingin ditanamkan.

Dengan meningkatnya persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur maka komunikasi yang dilakukan direktur akan semakin efektif.

Berdasarkan hasil analisa SPSS dengan Korelasi *Product Moment* diketahui bahwa variabel persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi efektif memiliki koefisien korelasi 0,734, dimana koefisien korelasi positif ( $-1 = 0,734 = +1$ ). Dari nilai koefisien korelasi yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi efektif mendekati +1, dengan demikian kedua variabel memiliki hubungan linear langsung positif. Pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = 191 - 2 = 189$  maka  $r_{0,05,100} = 0,195$ , dengan demikian  $0,734 > 0,195$  ( $r > r_t$ ), maka  $H_a$  diterima dimana komunikasi efektif akan lebih baik jika persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur lebih baik.

Berdasarkan pengujian linearitas data penelitian yang diperoleh dari data variabel persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) atas komunikasi efektif ( $X_2$ ), pada *F linearity* diperoleh signifikansi = 0,000 < 0,05, artinya hubungan kedua variabel linear. Dan pada *F deviation of linearity* diperoleh harga signifikansi = 0,459 > 0,05 berarti tingkat linearitas hubungan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan komunikasi efektif ( $X_2$ ) tinggi.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komunikasi efektif antara individu-individu dalam organisasi karena sikap dan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesesuaian pesan verbal dan non verbal serta mampu menyebarkan idealisme sesuai dengan nilai, visi, strategi dan sistem yang ingin diterapkan. Pemimpin yang merupakan agen perubahan yang sangat berpengaruh maka dengan melakukan kepemimpinan transformasi, maka pemimpin akan mempertegas apa yang diinginkan dan bagaimana melaksanakan tugas masing-masing. Pemimpin yang transformasional akan menjadi panutan karena idealisme, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkannya mampu menarik individu-individu di dalam organisasi untuk mengikuti nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin serta mendukung strategi dan sistem yang diterapkan.
2. Kemampuan pemimpin menarik anggotanya melalui gaya kepemimpinan transformasional memudahkan individu-individu dalam organisasi lebih terbuka untuk menerima informasi sehingga informasi tentang nilai-nilai yang ingin disebarkan akan lebih mudah diterima oleh para anggota. Kemampuan pemimpin untuk menarik individu-individu dalam organisasi akan mendorong terjadinya komunikasi efektif. Komunikasi efektif dapat diukur dari kesamaan informasi dan pengetahuan tentang nilai, visi, strategi dan sistem yang ingin dilaksanakan secara bersama.

#### 5. Daftar Pustaka

- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1). 9-32.



- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model Of Organisational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), Pp.523-545.
- Dvir, T. , Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45 (4), 735 – 744.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H, & Kanopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, Processes* (13<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capacity ‘The Quest for Change Competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-130.
- Karp, T., & Helgo, T. (2005). From Change Management To change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organisation. *Journal of Change Management*, 8(1), Pp.85-96.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig, P. Examining The Relationship Between learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archieve/oklc3/papers/id155.pdf>. 3 November 2013
- Nye, J.S. (2006). *Soft Power, Hard Power and Leadership*. [http://www.hks.harvard.edu/netgov/files/talks/docs/11\\_06\\_06\\_seminar\\_Nye\\_HP\\_IP\\_leadership.pdf](http://www.hks.harvard.edu/netgov/files/talks/docs/11_06_06_seminar_Nye_HP_IP_leadership.pdf). 22 Juli 2013. Pp.1-23.
- Schyve, P.M. (2009). Leadership In Healthcare Organizations : A guide To Joint Commission Leadership Standards. A Governance Institute White Paper. [http://www.jointcommission.org/assets/1/18/wp\\_leadership\\_standards.pdf](http://www.jointcommission.org/assets/1/18/wp_leadership_standards.pdf). 15 November 2012. Pp.1-35.
- Transformational Change: Leading Change in a Complex Health Care System. <http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange110212-print.html>. 1 Desember 2013.
- Senge, P.M, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2008). *The Dance of Change: A Fifth Discipline Resource: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing:London.