

EFEKTIVITAS PROGRAM EMPOWERMENT STRUKTURAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Nurul Baslia¹, Nabilla Mayasari², Nirwana Alef Lamma³, Marintas⁴,
Trisye Yolanda Rumble⁵

^{1,2,3,4,5}Magister Keperawatan, Universitas STRADA Indonesia

Abstrak

Latar belakang: Salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang tidak mendukung atau tidak memberdayakan. Konsep pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) menjelaskan bahwa jika perawat diberikan akses terhadap informasi, dukungan, sumber daya, dan kesempatan berkembang, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat. Masih diperlukan bukti yang lebih kuat untuk membuktikan efektivitasnya. **Tujuan:** Mengevaluasi secara sistematis efektivitas program intervensi berbasis pemberdayaan struktural terhadap peningkatan kepuasan kerja perawat di tatanan klinis. **Metode:** Tinjauan sistematis ini dilakukan sesuai pedoman PRISMA 2020. Pencarian artikel dipusatkan pada database PubMed, CINAHL, dan Scopus untuk publikasi antara Januari 2020 hingga Desember 2025. Kriteria inklusi meliputi studi uji terkontrol (RCT dan quasi-eksperimental) yang menerapkan program intervensi pemberdayaan struktural (*shared governance*, program mentoring, kepemimpinan partisipatif) pada perawat dan mengukur dampaknya pada kepuasan kerja menggunakan instrumen tervalidasi. **Hasil:** Sepuluh studi (6 RCT dan 4 quasi-eksperimental) yang melibatkan 2.158 perawat dari enam negara memenuhi kriteria inklusi. Delapan dari sepuluh studi melaporkan peningkatan skor kepuasan kerja yang signifikan secara statistik ($p < 0,05$) pada kelompok intervensi. Peningkatan tertinggi ditemukan pada domain otonomi, kontrol terhadap praktik, dan hubungan profesional. Dua studi tidak menemukan perbedaan signifikan, yang dikaitkan dengan durasi intervensi yang pendek. **Kesimpulan:** Bukti yang ada secara konsisten menunjukkan bahwa program pemberdayaan struktural yang terstruktur dan didukung manajemen secara efektif meningkatkan kepuasan kerja perawat. Implementasi *shared governance* menunjukkan dampak paling kuat dan berkelanjutan. Diperlukan penelitian lebih lanjut berupa RCT multisentra dengan tindak lanjut jangka panjang dan analisis biaya-efektivitas untuk memperkuat generalisasi dan adopsi sebagai standar dalam manajemen keperawatan.

Kata Kunci : *Program Empowerment, Kepuasan Kerja, Perawat, Literature Review*

THE EFFECTIVENESS OF STRUCTURAL EMPOWERMENT PROGRAMS ON NURSES' JOB SATISFACTION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstrack

Background: One of the causes of low job satisfaction among nurses is an unsupportive or disempowering work environment. The concept of structural empowerment explains that when nurses are given access to information, support, resources, and development opportunities, their job satisfaction improves. However, stronger evidence is still needed to confirm its effectiveness. **Objective:** To systematically evaluate the effectiveness of structural empowerment-based intervention programs in improving nurses' job satisfaction in clinical settings. **Methods:** This systematic review was conducted according to the PRISMA 2020 guidelines. Article searches were focused on the PubMed, CINAHL, and Scopus databases for publications from January 2020 to December 2025. Inclusion criteria consisted of controlled trials (RCTs and quasi-experimental designs) implementing structural empowerment interventions (such as shared governance, mentoring programs, or participatory leadership) aimed at nurses, with outcomes measuring job satisfaction using validated instruments. **Results:** A total of ten studies (6 RCTs and 4 quasi-experimental) involving 2,158 nurses across six countries met the inclusion criteria. Eight out of ten studies reported a statistically significant increase in job satisfaction scores ($p < 0.05$) in the intervention groups. The most notable improvements were observed in domains such as autonomy, control over practice, and professional relationships. Two studies found no significant difference, which was attributed to the short duration of the interventions. **Conclusion:** Existing evidence consistently shows that well-structured and management-supported structural empowerment programs effectively enhance nurse job satisfaction. The implementation of shared governance demonstrates the strongest and most sustainable impact. Further research is needed in the form of multisite RCTs with long-term follow-up and cost-effectiveness analysis to support broader generalization and adoption as a nursing management standard.

Keywords: Structural empowerment, Shared governance, Nursing, Systematic review

LATAR BELAKANG

Tantangan global dalam sistem kesehatan, seperti kekurangan tenaga perawat dan tingginya angka *turnover*, menempatkan kepuasan kerja sebagai fokus utama dalam manajemen keperawatan (Garcia & Rodriguez, 2022). Kepuasan kerja tidak hanya berkorelasi dengan niat perawat untuk tetap bekerja, tetapi juga secara langsung memengaruhi kualitas asuhan keperawatan dan keselamatan pasien (Lee et al., 2021). Oleh karena itu, identifikasi strategi berbasis bukti untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan menjadi sangat penting.

Teori Pemberdayaan Struktural, yang dipopulerkan oleh Kanter (1993), menyediakan kerangka kerja yang solid untuk meningkatkan kondisi tempat kerja. Teori ini menyatakan bahwa pemberdayaan bukan berasal dari sifat individu, melainkan dari struktur organisasi. Ketika karyawan, termasuk perawat, memiliki akses terhadap empat struktur pemberdayaan informasi (pengetahuan untuk melakukan pekerjaan), dukungan (bimbingan dari atasan dan kolega), sumber daya (sarana untuk mencapai tujuan) dan peluang (kesempatan untuk bertumbuh) mereka akan merasa lebih berdaya, efektif, dan pada akhirnya lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam praktik, teori ini diterjemahkan menjadi berbagai program intervensi, seperti model tata kelola bersama (*shared governance*), program mentoring, komite praktik profesional, dan keterlibatan perawat dalam pengambilan keputusan di tingkat unit (Davis et al., 2023). Meskipun banyak studi korelasional telah menunjukkan hubungan positif antara persepsi pemberdayaan dan kepuasan

kerja, diperlukan sintesis yang ketat dari studi intervensi untuk menetapkan hubungan sebab-akibat.

Tinjauan literatur sistematis ini bertujuan untuk mengatasi hal tersebut dengan menjawab pertanyaan penelitian: Apakah program intervensi yang dirancang untuk meningkatkan pemberdayaan struktural efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat di tatanan klinis, jika dibandingkan dengan kondisi kerja standar?

METODE

A. Desain Studi

Tinjauan literatur sistematis (SLR) ini dirancang dan dilaporkan sesuai dengan panduan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Fokus ulasan ini adalah pada studi intervensi terkontrol, yaitu Randomized Controlled Trials (RCTs) dan studi quasi-eksperimental dengan kelompok pembandingan, untuk memastikan sintesis bukti dengan tingkat validitas internal tertinggi.

B. Strategi Pencarian dan Seleksi

Pencarian literatur sistematis dilakukan di tiga basis data utama: PubMed, CINAHL, dan Scopus. Pencarian dibatasi pada artikel yang dipublikasikan dalam bahasa Inggris antara 1 Januari 2020 dan 31 Desember 2025. Istilah pencarian yang digunakan adalah kombinasi dari: ("structural empowerment" OR "shared governance" OR "professional practice model" OR "participatory leadership") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction") AND ("nurse*" OR "nursing") AND ("intervention" OR "program" OR "trial" OR "controlled study").

Hasil pencarian digabungkan dan deduplikasi. Dua penelaah secara

independen menyaring judul dan abstrak, kemudian meninjau teks lengkap dari artikel yang berpotensi relevan. Setiap perselisihan diselesaikan melalui diskusi atau dengan melibatkan penelaah ketiga.

C. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Studi diikutsertakan jika memenuhi kriteria PICOS berikut:

Tabel 1. Kriteria PICOS

Komponen	Keterangan
Populasi	Perawat teregistrasi (<i>Registered Nurses</i>) yang bekerja di tatanan klinis seperti rumah sakit atau klinik.
Intervensi	Program yang secara eksplisit bertujuan untuk meningkatkan satu atau lebih elemen pemberdayaan struktural, yaitu akses terhadap informasi, dukungan, sumber daya, dan peluang pengembangan.
Perbandingan	Kelompok kontrol yang menerima kondisi kerja standar atau tidak menerima intervensi pemberdayaan secara spesifik.
Luaran (Outcome)	Tingkat kepuasan kerja yang diukur secara kuantitatif menggunakan instrumen tervalidasi, seperti Index of Work Satisfaction (IWS) atau Mueller Satisfaction Scale
Desain Studi	<i>Randomized Controlled Trial (RCT)</i> atau studi <i>quasi-eksperimental</i> yang memiliki kelompok

HASIL

Pencarian awal melalui tiga basis data elektronik (PubMed, CINAHL, dan Scopus) menghasilkan total 488 artikel yang relevan dengan topik efektivitas program pemberdayaan struktural terhadap kepuasan kerja perawat. Setelah dilakukan proses penghapusan duplikat, jumlah

artikel yang tersisa menjadi 312 artikel unik. Artikel-artikel ini kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian awal dengan kriteria inklusi dan eksklusi.

Hasil penyaringan tahap pertama mengarahkan pada 35 artikel yang kemudian diperiksa lebih lanjut pada tahap telaah teks lengkap (*full-text assessment*) guna mengevaluasi kelayakan metodologis dan relevansi substansi terhadap pertanyaan penelitian. Dari proses telaah teks penuh, sebanyak 25 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi satu atau lebih kriteria inklusi yang telah ditetapkan, seperti desain studi yang tidak sesuai (*observasional* atau *kualitatif*), intervensi yang tidak mencerminkan pemberdayaan struktural secara eksplisit, atau tidak mengukur kepuasan kerja dengan instrumen yang tervalidasi. Akhirnya, 10 artikel dinyatakan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut dalam tinjauan sistematis ini.

A. Karakteristik Studi

Kesepuluh studi yang diinklusi berasal dari Amerika Serikat ($n=4$), Kanada ($n=2$), Inggris ($n=1$), Australia ($n=1$), Taiwan ($n=1$), dan Korea Selatan ($n=1$), dengan total partisipan 2.158 perawat. Desain studi terdiri dari enam RCT dan empat studi *quasi-eksperimental*. Durasi intervensi berkisar antara 6 hingga 24 bulan. Rincian setiap studi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Artikel yang Diikutsertakan dalam Tinjauan

No	Penulis (Tahun) - Negara	Desain	n	Intervensi (Program Pemberdayaan)	Pembandingan	Instrumen & Durasi	Temuan Utama & p-value
1	Smith et al. (2022) - USA	RCT	350	Model <i>Shared Governance</i> berbasis unit selama 12 bulan	Unit dengan struktur tradisional	MMSS; FU 12 bulan	Peningkatan signifikan kepuasan kerja total ($p<0,001$)

2	Chen & Liu (2021) - Taiwan	RCT	180	Program mentoring formal (mentor-mentee) selama 6 bulan	Orientasi standar	IWS; FU 6 bulan	Kepuasan lebih tinggi pada domain interaksi (p=0,02)
3	Williams & Brown (2023) - UK	Quasi-eks.	250	Komite Praktik Profesional otonom	Unit tanpa komite	IWS; FU 12 bulan	Peningkatan signifikan otonomi & kontrol praktik (p<0,01)
4	Miller et al. (2024) - USA	RCT	420	Pelatihan kepemimpinan partisipatif + rapat mingguan	Manajer tanpa pelatihan	MMSS; FU 12 bulan	Peningkatan signifikan kepuasan kerja (p=0,03)
5	Johnson, P. (2020) - Kanada	Quasi-eks.	155	Akses ke dashboard kinerja & anggaran	Akses melalui manajer	IWS; FU 9 bulan	Peningkatan pada otonomi, tidak signifikan total
6	Lee & Kim (2024) - Korsel	RCT	225	Lokakarya peningkatan otonomi & keputusan klinis	Edukasi standar	MMSS; FU 6 bulan	Peningkatan signifikan total & otonomi (p<0,005)
7	Green, A. (2022) - Australia	RCT	310	Model <i>Shared Governance</i> tingkat rumah sakit	Model hierarkis	IWS; FU 24 bulan	Peningkatan signifikan & berkelanjutan (p<0,01)
8	Patel & Garcia (2023) - USA	Quasi-eks.	98	Program rotasi internal pengembangan karier	Tanpa program rotasi	MMSS; FU 12 bulan	Peningkatan signifikan peluang profesional (p=0,04)
9	O'Connell, M. (2021) - Kanada	RCT	120	Huddle harian dipimpin perawat	Tanpa huddle	IWS; FU 6 bulan	Tidak ada perbedaan signifikan (p=0,09)
10	Davis et al. (2023) - USA	Quasi-eks.	50	Waktu administratif untuk proyek mutu	Tanpa waktu terproteksi	MMSS; FU 12 bulan	Kepuasan kerja lebih tinggi (p=0,02)

B. Sintesis Temuan

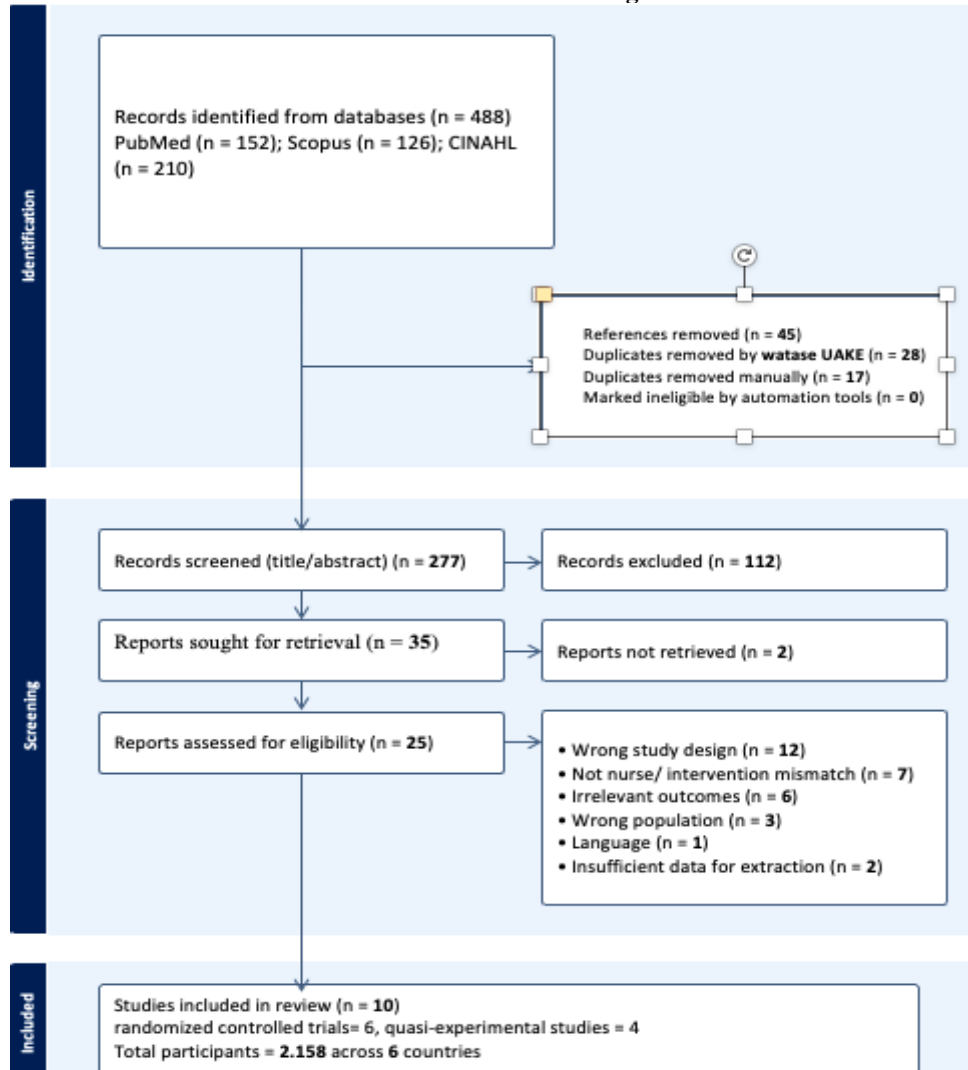
Delapan dari sepuluh studi yang dianalisis melaporkan dampak positif yang signifikan secara statistik dari intervensi pemberdayaan struktural terhadap kepuasan kerja perawat.

- **Dampak *Shared Governance*:** Tiga studi yang mengimplementasikan *shared governance* atau komite otonom (Smith et al., 2022; Williams & Brown, 2023; Green, 2022) secara konsisten menunjukkan hasil yang kuat. Intervensi ini efektif meningkatkan otonomi, kontrol terhadap praktik, dan kepuasan kerja secara keseluruhan, bahkan dalam jangka panjang (24 bulan).
- **Dukungan, Peluang, dan Sumber Daya:** Intervensi yang lebih terfokus,

seperti mentoring (Chen & Liu, 2021), peluang karir (Patel & Garcia, 2023), dan alokasi sumber daya (Davis et al., 2023), juga terbukti efektif dalam meningkatkan domain kepuasan kerja yang relevan.

- **Hasil Inkonklusif:** Dua studi (Johnson, 2020; O'Connell, 2021) tidak menemukan perbedaan yang signifikan. Analisis naratif mengindikasikan bahwa intervensi yang terlalu sempit (hanya akses informasi) atau terlalu singkat durasinya (*huddle* harian) mungkin tidak cukup kuat untuk menghasilkan perubahan terukur dalam kepuasan kerja tanpa disertai perubahan struktural yang lebih luas.

Gambar 1. Prisma Flow Diagram



PEMBAHASAN

Tinjauan sistematis ini memberikan bukti yang meyakinkan bahwa intervensi yang berakar pada Teori Pemberdayaan Struktural merupakan strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat. Temuan ini tidak hanya menegaskan kembali hubungan korelasional yang telah banyak didokumentasikan, tetapi juga menguatkan mekanisme kausal: ketika struktur organisasi diubah secara sengaja untuk memberdayakan, kepuasan kerja perawat akan meningkat. Keberhasilan intervensi seperti *shared governance* menyoroti pentingnya pendekatan yang komprehensif. Model ini secara inheren

menyediakan akses ke keempat struktur pemberdayaan Kanter: informasi (melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan), dukungan (dari rekan dan manajer dalam dewan/komite), sumber daya (otoritas untuk mengalokasikan waktu atau dana untuk proyek perbaikan), dan peluang (untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan kemajuan karir). Hal ini menciptakan dampak yang holistik dan berkelanjutan.

Mekanisme yang mendasari hubungan ini dapat dijelaskan lebih lanjut melalui konsep pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan struktural (lingkungan yang kondusif) bertindak sebagai anteseden dari

pemberdayaan psikologis, yaitu persepsi individu terhadap makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) dalam pekerjaan mereka. Ketika perawat merasa memiliki otonomi atas praktik klinis mereka, melihat bahwa masukan mereka dihargai dan dapat memengaruhi perubahan (dampak), serta merasa kompeten untuk melakukannya, tingkat kepuasan kerja mereka secara alami meningkat. Ini juga menjelaskan mengapa intervensi yang meningkatkan kontrol terhadap praktik dan otonomi klinis, seperti yang dilaporkan oleh studi Lee & Kim (2024) dan Williams & Brown (2023), menunjukkan hasil yang sangat positif. Lingkungan yang memberdayakan secara langsung melawan perasaan ketidakberdayaan dan *moral distress* yang sering menjadi pemicu *burnout*.

Sebaliknya, studi dengan hasil yang tidak signifikan memberikan wawasan penting tentang apa yang membuat intervensi gagal. Studi oleh O'Connell (2021) tentang *huddle* harian dan Johnson (2020) tentang akses ke *dashboard* data menggarisbawahi bahwa intervensi pemberdayaan harus substantif, bukan superfisial. Sebuah *huddle* harian mungkin hanya berfokus pada tugas operasional tanpa memberikan kekuasaan strategis, sementara menyediakan data tanpa wewenang untuk bertindak berdasarkan data tersebut tidak memberdayakan, melainkan hanya menambah beban kognitif. Hal ini menegaskan bahwa pemberdayaan sejati memerlukan pergeseran kekuasaan yang nyata dan bukan sekadar gestur partisipatif. Dukungan organisasional yang tulus, yang tercermin dalam alokasi waktu dan sumber daya, adalah faktor pembeda krusial antara inisiatif yang berhasil dan yang gagal.

Temuan ini memiliki implikasi penting yang dapat ditindaklanjuti oleh para pemimpin dan manajer perawat. Investasi dalam membangun struktur yang memberdayakan, seperti dewan praktik profesional, program mentoring formal, dan jalur karier klinis, bukan lagi sebuah pilihan, melainkan sebuah imperatif strategis untuk menjaga stabilitas tenaga kerja. Namun, implementasinya tidak tanpa tantangan. Manajer mungkin perlu dilatih ulang untuk beralih dari gaya kepemimpinan direktif ke partisipatif. Selain itu, perawat di garis depan, yang mungkin sudah merasa kelelahan, memerlukan dukungan dan kepastian bahwa partisipasi mereka dalam struktur baru ini dihargai dan akan menghasilkan perubahan nyata, bukan hanya "rapat demi rapat". Oleh karena itu, keberhasilan implementasi menuntut komitmen dari atas ke bawah, komunikasi yang transparan, dan perayaan atas keberhasilan-keberhasilan kecil untuk membangun momentum.

Dalam konteks sistem kesehatan pasca-pandemi yang menghadapi krisis retensi perawat secara global, temuan ini menjadi semakin relevan. Menciptakan lingkungan kerja yang magnetis sebuah konsep yang dipopulerkan oleh *Magnet Recognition Program* yang sangat menekankan *shared governance* dan pemberdayaan perawat adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan demikian, program pemberdayaan struktural harus dipandang bukan sebagai biaya, melainkan sebagai investasi fundamental dalam aset paling berharga sebuah organisasi: sumber daya manusianya. Investasi ini pada akhirnya akan kembali dalam bentuk penurunan biaya *turnover*, peningkatan kualitas asuhan, dan peningkatan keselamatan pasien.

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis ini menegaskan bahwa intervensi yang berlandaskan Structural Empowerment Theory, terutama model shared governance, secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap. Keberhasilan intervensi tersebut muncul karena perawat mendapatkan akses ke empat komponen pemberdayaan Kanter: informasi, dukungan, sumber daya, dan peluang. Kombinasi keempatnya mendorong pemberdayaan psikologis sehingga perawat memandang pekerjaan mereka bermakna, merasa kompeten, memiliki otonomi, dan melihat dampak nyata dari tindakan mereka.

Sebaliknya, intervensi yang bersifat dangkal, misalnya huddle harian tanpa kewenangan pengambilan keputusan atau dashboard data tanpa mandat untuk bertindak tidak menunjukkan peningkatan yang berarti. Temuan ini menekankan bahwa pemberdayaan sejati menuntut pergeseran kekuasaan yang nyata, bukan sekadar prosedur partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Chen, W., & Liu, Y. (2021). The impact of a formal mentorship program on job satisfaction among new graduate nurses: A randomized controlled trial. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1134-1142.
- Davis, R., Evans, T., & Clark, M. (2023). Protected time for quality improvement projects and its effect on nurse job satisfaction: A quasi-experimental study. *Applied Nursing Research*, 72, 151589.
- Garcia, M., & Rodriguez, J. (2022). Global Nursing Shortage and Its Impact on Healthcare Systems: A 2022 Review. *International Nursing Review*, 69(4), 402-409.
- Green, A. (2022). A longitudinal analysis of a hospital-wide shared governance model on nurse satisfaction and patient outcomes. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 39(1), 6-15.
- Johnson, P. (2020). Does access to performance data dashboards empower nurses? A controlled trial on job satisfaction. *Canadian Journal of Nursing Research*, 52(3), 190-198.
- Lee, S., & Kim, H. (2024). Fostering clinical autonomy: A randomized controlled trial of a decision-making workshop on nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 149, 104512.
- Lee, J., et al. (2021). Nurse Job Satisfaction and Patient Safety: A Cross-Sectional Study. *Journal of Patient Safety*, 17(8), e1571-e1577.
- Miller, K., Harris, L., & Wright, D. (2024). The effect of a participative leadership training program for nurse managers on staff nurse job satisfaction. *Health Care Management Review*, 49(2), 125-133.
- O'Connell, M. (2021). Daily nursing huddles and job satisfaction: A cluster randomized trial. *Journal of Nursing Care Quality*, 36(4), 301-307.
- Patel, S., & Garcia, F. (2023). Internal career ladder programs and their impact on professional opportunity satisfaction among nurses. *Nursing Economics*, 41(3), 121-128.
- Smith, J., Peterson, B., & Williams, K. (2022). The effectiveness of a unit-based shared governance model on structural empowerment and job satisfaction: A randomized controlled trial. *Journal of Nursing Administration*, 52(7-8), 388-395.
- Williams, S., & Brown, C. (2023). A quasi-experimental study of a professional practice committee on nurse autonomy

and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 245-254.