

BRIDGING GENERATIONAL GAPS: ENHANCING SUPERVISORY COMMUNICATION SKILLS IN NURSING PRACTICE

Ana Zakiyah^{1*}, Ade Hadiratus Amaria Putri², Amiril Mu'minin³

^{1,2} Universitas Bina Sehat PPNI Mojokerto

Corresponding author*: Ana Zakiyah

KATA KUNCI	ABSTRAK
Komunikasi; Supervisi ; Generasi Milenial dan Generasi Z	Perubahan komposisi generasi tenaga keperawatan, yang kini didominasi oleh Generasi Milenial dan Generasi Z, menimbulkan tantangan dalam praktik supervisi keperawatan. Perbedaan karakteristik, nilai kerja, dan gaya komunikasi antara supervisor dan perawat generasi muda berpotensi memengaruhi efektivitas komunikasi, kualitas supervisi, serta kepuasan kerja. Analisis situasi di rumah sakit mitra menunjukkan bahwa perawat Milenial dan Generasi Z mencapai 96% dari tenaga keperawatan. Selama ini belum tersedianya pelatihan komunikasi multigenerasi, keterbatasan keterampilan pemberian umpan balik, serta minimnya pemanfaatan komunikasi digital menjadi permasalahan utama. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan meningkatkan kompetensi komunikasi supervisor dalam melaksanakan supervisi yang efektif, edukatif, dan kolaboratif. Pelatihan dikemas dalam bentuk inhouse training. Materi mencakup komunikasi intergenerasional, teknik feedback konstruktif, coaching communication, dan komunikasi empatik. Luaran yang diharapkan adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kepercayaan diri supervisor, serta terbentuknya pola komunikasi yang lebih terbuka dan kolaboratif guna mendukung kualitas supervisi, profesionalisme perawat, dan mutu pelayanan keperawatan.

PENDAHULUAN

Komposisi tenaga keperawatan dalam beberapa tahun terakhir di berbagai rumah sakit Indonesia menunjukkan adanya dominasi oleh generasi Milenial (Gen Y) dan generasi Z (Gen Z). Generasi tersebut membawa paradigma nilai kerja baru dalam konteks layanan kesehatan yaitu menghadirkan nilai-nilai baru seperti fleksibilitas, apresiasi cepat, dan kecakapan digital, berbeda dari generasi Baby Boomers/X yang lebih hierarkis (Ujiana et al., 2024). Kondisi ini sesuai dengan data nasional yang menunjukkan bahwa lulusan pendidikan keperawatan dalam dekade terakhir sebagian besar berasal dari dua generasi tersebut, mengingat mereka merupakan usia produktif yang mendominasi pasar kerja di bidang kesehatan (Wardhani et al., 2025).

Seorang perawat profesional baru selama masa transisi bergantung pada dukungan dan bimbingan dari seorang perawat berpengalaman untuk mengembangkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan melalui supervisi, agar dapat berfungsi sebagai praktisi perawat independen. Namun, dampak nyata yang disebabkan oleh perbedaan usia di antara profesi keperawatan tidak dapat diabaikan (Matlhaba, 2023).

Secara kuantitatif kelompok generasi muda ini menjadi tumpuan layanan keperawatan, namun secara kualitatif ditemukan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya

manusia, khususnya terkait supervisi dimana didalam supervisi keperawatan, komunikasi lintas generasi menjadi hal penting. Hasil studi pendahuluan peneliti pada dua rumah sakit, kepala ruang cenderung menerapkan pendekatan supervisi tradisional yang bersifat direktif dan formal, sementara perawat generasi muda mengharapkan interaksi yang bersifat kolaboratif, dan suportif.

Studi literatur menunjukkan bahwa Gen Y & Z memiliki harapan khusus dalam konteks kerja, mereka mengutamakan umpan balik cepat, fleksibilitas, dan pengakuan atas kontribusi profesional, serta memiliki kepekaan terhadap teknologi—kombinasi yang sering tidak sejalan dengan gaya supervisi tradisional yang hierarkis dan instruktif. Hal ini berimplikasi pada menurunnya keterlibatan kerja (*work engagement*) dan meningkatnya *turnover intention*, terutama pada generasi Z yang cenderung belum memiliki resiliensi kerja jika tidak memahami sistem kerja dan tuntutan supervisi (Tan & Chin, 2023).

Tantangan baru bagi manajer perawat dan lingkungan praktik menghadapi keberagaman generasi adalah memenuhi kebutuhan perawat dan klien serta kebijakan sosial dan kesehatan organisasi. Iklim organisasi mendorong para profesional untuk menjaga lingkungan praktik yang positif, yang mendorong koeksistensi yang sehat antargenerasi dan menghormati karakteristik, dengan tujuan utama memastikan efektivitas tim dan kesuksesan organisasi (Sanches et al., 2024).

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan persamaan persepsi, baik kepada perawat muda agar memahami ekspektasi organisasi, maupun kepada atasan langsung (supervisor, kepala ruang) agar mampu menyesuaikan pendekatan supervisinya secara adaptif dan kontekstual sesuai karakteristik generasi Milenial dan Z. Oleh karena itu, forum diskusi interaktif dirancang sebagai intervensi edukatif yang memfasilitasi pemahaman dua arah dan keterampilan komunikasi lintas generasi dalam konteks supervisi keperawatan.

Pelaksanaan diskusi interaktif juga dirancang untuk menjembatani lintas generasi, membekali kepala ruang dan supervisor keperawatan dengan pemahaman karakteristik Milenial & Gen Z, serta melatih keterampilan supervisi adaptif yang responsif sesuai kebutuhan.

METODE

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan melalui inhouse training berbasis pendekatan andragogi dan partisipatif, yang menekankan keterlibatan aktif peserta dalam proses belajar. Pelatihan dilaksanakan pada hari Sabtu, tanggal 20 Juni 2026, pukul 12.00-15.00 di Rumah Sakit Arofah Sukodono Sidoarjo

Tahapan kegiatan

1. Koordinasi awal dan identifikasi kebutuhan mitra
 - a. Pertemuan antara tim pengabdian dan manajemen keperawatan rumah sakit.
 - b. Identifikasi permasalahan dan harapan mitra terkait supervisi terhadap perawat Gen Y & Z.
 - c. Penetapan waktu pelaksanaan dan peserta forum.
2. Penyusunan modul dan materi interaktif
 - a. Menyusun panduan materi berdasarkan hasil penelitian dan literatur ilmiah.

- b. Materi mencakup topik: komunikasi intergenerasional, teknik feedback konstruktif, coaching communication, dan komunikasi empatik

Penggunaan modul pelatihan sebagai panduan utama selama kegiatan berlangsung. Modul ini memuat tujuan, materi inti, aktivitas pembelajaran, serta instrumen evaluasi seperti pre-test, post-test, dan *personal action plan*. Narasumber menggunakan modul sebagai acuan dalam penyampaian teori, diskusi reflektif, dan simulasi kasus, sedangkan peserta memanfaatkannya untuk memahami konsep, mencatat hasil refleksi, dan merancang tindak lanjut penerapan supervisi adaptif di unit kerja. Dengan demikian, modul berfungsi tidak hanya sebagai bahan ajar, tetapi juga sebagai alat pembelajaran reflektif yang memastikan proses pelatihan berjalan sistematis dan aplikatif.

Partisipasi mitra dalam pelaksanaan program

1. Mitra (RS Arofah) menyediakan peserta forum (supervisor, kepala ruangan, ketua tim dan manajer keperawatan).
2. Mitra membantu fasilitasi tempat dan logistik kegiatan, termasuk perangkat audio-visual.
3. Mitra memberikan data awal dan studi kasus riil untuk digunakan dalam diskusi.

Indikator keberhasilan pelatihan supervisi adaptif intergenerasional

Aspek Evaluasi	Indikator Keberhasilan	Alat Ukur / Metode Evaluasi	Target Keberhasilan
1.Reaksi (Kepuasan mitra) melalui dan refleksi terbuka setelah kegiatan.	Mitra menyatakan puas terhadap materi, metode, narasumber, dan fasilitator	Adanya umpan balik positif dari GA manajer	Adanya perencanaan kegiatan tindak lanjut dari kegiatan ini
2.Pembelajaran (Peningkatan Pemahaman)	Skor <i>post-test</i> lebih tinggi dibanding <i>pre-test</i>	Tes pemahaman	Terjadi peningkatan skor
3. Sikap dan Pemahaman Supervisi Adaptif	Peserta memahami materi yang diberikan	Observasi selama diskusi & refleksi	90% peserta aktif menunjukkan pemahaman dan aktif dalam diskusi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Distribusi peserta berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan 2026 (N=54)

	Variabel	Jumlah	Persentase
		n	%
Jenis Kelamin	1. Laki-Laki	5	9.3
	2. Perempuan	49	90.7
	Total	54	100
Tingkat Pendidikan	1. D3 Keperawatan	18	33.3
	2. S1 Keperawatan	2	3.7
	3. Ners	34	63
	Total	54	100
Generasi	1. Generasi X	18	33.3
	2. Generasi Y	2	3.7
	3. Generasi Z	34	63
	Total	54	100
Masa kerja	1. <1 - 5 tahun	44	81.5
	2. 6 -10 tahun	1	1.9
	3. 11 - 15 tahun	4	7.4
	4. 16 – 20 tahun	4	7.4
	5. >21 tahun	1	1.9
	Total	54	100

Karakteristik responden menunjukkan dominasi perawat perempuan (90,7%), berpendidikan profesi Ners (63,0%), berasal dari Generasi Z (63,0%), dan memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun (81,5%). Temuan ini menggambarkan bahwa mayoritas tenaga keperawatan yang menjadi responden merupakan perawat muda dengan latar belakang pendidikan profesi dan pengalaman kerja yang relatif singkat.

Tabel 2 Hasil *pre-test* dan *post-test*

Pemahaman	Jumlah				P value
	Pre-test		Post-test		
	n	%	n	%	
1. Sangat baik	27	50	46	85.2	0.000
2. Baik	12	22.2	6	11.1	
3. Cukup	7	13	2	3.7	
4. Kurang	8	14.8	2	3.7	
Total	54	100	54	100	
Rata-rata	81		93.8		

Tabel 2 menunjukkan adanya peningkatan tingkat pemahaman peserta setelah intervensi. Sebelum pelatihan (pre-test), sebagian besar peserta berada pada kategori sangat baik sebanyak 27 orang (50,0%), kemudian meningkat menjadi 46 orang (85,2%) pada post-test. Selain itu, rata-rata skor pemahaman meningkat dari 81,0 pada pre-test menjadi 93,8 pada post-test. Hasil uji statistik menunjukkan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$), yang mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat pemahaman peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta.

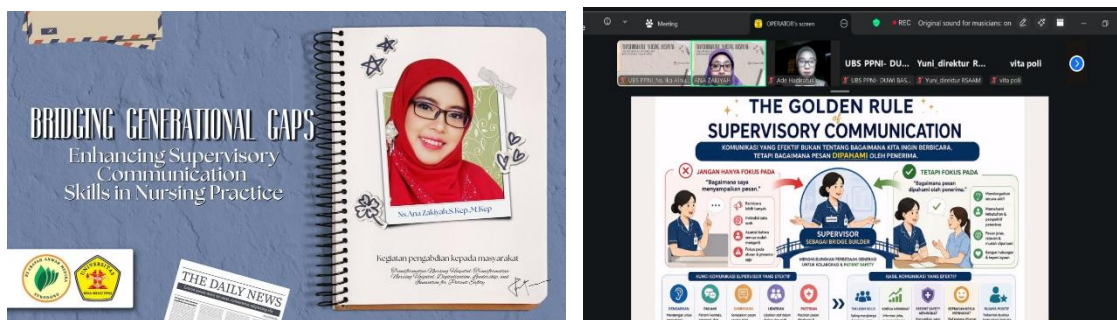
Tahapan Kegiatan

1. Sesi pembukaan dan *pre-test*

Peserta mengerjakan kuesioner singkat untuk mengukur pengetahuan awal terkait supervisi adaptif dan komunikasi lintas generasi.

1. Pelaksanaan pelatihan

Kegiatan dikemas dalam kegiatan PkM kolaboratif dengan tema: "*Bridging Generational Gaps: Enhancing Supervisory Communication Skills in Nursing Practice*", dimana materi supervisi ini diberikan pada sesi kedua. Kegiatan meliputi penyampaian materi melalui presentasi interaktif, diskusi reflektif, kasus supervisi adaptif, dan pemberian umpan balik konstruktif.



Gambar 1. Pelaksanaan PkM

2. *Debriefing* dan umpan balik

Narasumber memberikan penguatan terhadap area perbaikan melalui pendekatan reflektif. Melalui *debriefing*, peserta tidak hanya memahami kekurangannya dan keberhasilannya, namun juga dapat mengembangkan kemampuan reflektif dan empatik yang esensial dalam praktik supervisi klinis lintas generasi.

Penutupan

Narasumber memberikan *closing statement* serta menegaskan kembali pentingnya komunikasi reflektif, kepemimpinan partisipatif, dan mentoring dua arah sebagai dasar pelaksanaan supervisi yang efektif. Sebagai penutup, dilakukan evaluasi dengan memberikan *post test*, pemberian sertifikat sebagai bentuk apresiasi terhadap partisipasi aktif dan

pemberian *door prize*. Sesi ini tidak hanya berfungsi sebagai akhir kegiatan, tetapi juga pembentukan jejaring kolaboratif antara institusi pendidikan dan mitra rumah sakit.

PEMBAHASAN

1. Efektivitas Pelatihan dalam Meningkatkan Pengetahuan dan Kompetensi Komunikasi Supervisor

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pemahaman peserta mengenai komunikasi supervisi pada era multigenerasi. Rata-rata skor nilai pemahaman terjadi peningkatan dari 81,0 pada pre-test menjadi 93,8 pada post-test, dengan nilai signifikansi $p=0,000$. Selain itu, proporsi peserta dengan kategori pemahaman sangat baik meningkat dari 50,0% menjadi 85,2%. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan efektif dalam meningkatkan pengetahuan peserta mengenai komunikasi supervisi adaptif dan komunikasi lintas generasi.

Supervisor keperawatan masih memiliki kebutuhan terhadap penguatan kompetensi komunikasi, hal tersebut dapat dilihat dari adanya peningkatan skor yang cukup tinggi. Pengembangan supervisor yang selama ini selain berfokus pada aspek administratif dan manajerial, juga difokuskan pada keterampilan komunikasi sebagai inti dari proses supervisi yang belum memperoleh perhatian yang optimal. Hal ini dikarenakan komunikasi merupakan instrumen utama dalam pemberian arahan, pembinaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan profesional staf keperawatan.

2. Peran Komunikasi Intergenerasional dalam Meningkatkan Efektivitas Supervisi Keperawatan

Karakteristik peserta pelatihan menunjukkan bahwa sebagian besar berasal dari Generasi Z (63,0%) dan memiliki masa kerja kurang dari lima tahun (81,5%). Kondisi ini menggambarkan bahwa tenaga keperawatan saat ini didominasi oleh generasi muda yang memiliki karakteristik, nilai kerja, dan preferensi komunikasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Sanches et al., (2024) mengidentifikasi bahwa keberagaman generasi dalam lingkungan praktik keperawatan memengaruhi berbagai aspek organisasi, termasuk kepuasan kerja, engagement, burnout, retensi tenaga keperawatan, komunikasi profesional, serta hubungan antaranggota tim. Studi tersebut juga menemukan bahwa Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z cenderung lebih menyukai komunikasi yang cepat, kolaboratif, fleksibel, dan didukung oleh teknologi digital dibandingkan generasi yang lebih senior. Selain itu, generasi muda mengharapkan umpan balik yang lebih sering serta hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin atau supervisor mereka. Meskipun demikian tidak dapat disangkal bahwa setiap generasi memiliki peran yang unik dan berharga, dan sangat penting untuk mempromosikan keseimbangan yang efektif antar generasi untuk membangun tenaga kerja yang beragam yang mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan dalam konteks profesional (So Hee, L. & Yeojin, Y, 2024; Tan & Chin, 2023).

Kemampuan untuk mengenali ciri-ciri generasi tidak hanya berfungsi untuk mengurangi bentrokan dalam komunikasi, tetapi juga memiliki potensi untuk memperkuat hubungan kerja yang lebih baik antara atasan dan bawahan. Saat perawat yang lebih muda merasa suaranya diakui dan dihargai, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan

yang lebih besar, lebih terbuka terhadap saran, serta lebih mudah menerima proses supervisi yang ada.

3. Implikasi Pelatihan terhadap Pengembangan Praktik Supervisi yang Kolaboratif dan Adaptif

Pelatihan ini memberikan manfaat tidak hanya meningkatkan pengetahuan peserta, tetapi juga memperkuat pemahaman mengenai pentingnya supervisi yang kolaboratif dan adaptif. Materi yang diberikan mencakup komunikasi intergenerasional, teknik feedback konstruktif, *coaching communication*, dan komunikasi empatik.

Supervisi dalam praktik keperawatan modern tidak lagi dipandang sebagai aktivitas pengawasan semata, tetapi sebagai proses pembelajaran yang bertujuan mengembangkan kompetensi staf. Pendekatan supervisi yang kolaboratif menempatkan supervisor sebagai fasilitator, mentor, dan coach yang membantu staf mengembangkan kemampuan profesionalnya melalui komunikasi yang suportif dan reflektif.

Supervisi yang baik ditentukan oleh adanya komunikasi yang lugas, panduan yang sistematis, pendidikan yang terus menerus, dan pengiriman umpan balik secara teratur. Di sisi lain, kendala yang kerap muncul adalah minimnya kemampuan supervisi, waktu yang terbatas karena tugas administrasi, dan sedikitnya pelatihan resmi yang berkaitan dengan supervisi (Alhassan et al., 2025).

Pergeseran cara pandang dalam supervisi dari metode pengendalian menjadi metode kerja sama adalah sebuah tuntutan yang tidak bisa dihindari dalam konteks tempat kerja yang melibatkan berbagai generasi. Seorang supervisor yang dapat menyesuaikan diri dengan sifat generasi yang lebih muda akan lebih efektif dalam membangun rasa saling percaya, meningkatkan semangat kerja, serta menciptakan suasana kerja yang

Keterkaitan dengan kebutuhan mitra

Desain kegiatan pelatihan ini merupakan hasil identifikasi kebutuhan mitra di rumah sakit yang menunjukkan beberapa permasalahan utama antara lain:

1. Kesenjangan komunikasi lintas generasi antara supervisor dan perawat pelaksana
2. Gaya supervisi yang cenderung otoritatif dan kurang reflektif
3. Perlunya peningkatan kemampuan memberikan *feedback* konstruktif

Kegiatan ini memiliki relevansi langsung dengan kebutuhan mitra, karena seluruh materi dan metode pembelajaran disusun berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Pendekatan adaptif seperti ini selaras dengan prinsip *situational leadership theory* yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya supervisi berdasarkan tingkat kesiapan staf dan konteks kerja (Wang et al., 2024). Selain itu, keterlibatan peserta dalam refleksi pengalaman supervisi mereka sendiri membantu proses identifikasi masalah dan pencarian solusi yang kontekstual. Basri, (2018) menekankan bahwa pelatihan yang didesain berdasarkan analisis kebutuhan nyata dan melibatkan peserta secara aktif dalam proses pembelajaran dapat meningkatkan efektivitas supervisi keperawatan.

Dengan demikian, korelasi antara kegiatan dan kebutuhan mitra dalam pelatihan ini sangat kuat, baik secara konseptual maupun empiris. Hal ini dikarenakan seluruh aktivitas dirancang untuk menjawab kesenjangan yang ada dalam supervisi lintas generasi.

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian masyarakat berupa pelatihan Penguatan Kompetensi Komunikasi Supervisor di Era Multigenerasi terbukti efektif meningkatkan pemahaman peserta mengenai komunikasi supervisi adaptif. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan rata-rata skor pre-test dan post-test serta meningkatnya proporsi peserta dengan kategori pemahaman sangat baik. Pelatihan ini juga memberikan penguatan terhadap pentingnya komunikasi intergenerasional, umpan balik konstruktif, dan pendekatan supervisi yang kolaboratif dalam mendukung kualitas praktik keperawatan di lingkungan kerja multigenerasi.

SARAN

Berdasarkan hasil dari aktivitas ini, rumah sakit dapat memperluas program lanjutan yang meliputi klinik coaching untuk supervisi, bimbingan untuk kepala ruangan, forum refleksi untuk supervisi, serta pelatihan dalam komunikasi digital terkait dengan manajemen keperawatan. Evaluasi berikutnya juga perlu menilai pergeseran perilaku supervisor, tingkat kepuasan staf, kualitas supervisi, dan implikasinya terhadap standar layanan keperawatan.

Keberlanjutan dari program merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa peningkatan wawasan yang didapat melalui pelatihan dapat diimplementasikan dalam perubahan praktik supervisi yang konkret. Dengan cara demikian, manfaat dari pelatihan tidak hanya akan dirasakan oleh supervisor, melainkan juga oleh perawat yang melaksanakan, organisasi, dan pada akhirnya oleh pasien yang menerima layanan keperawatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhassan, A., Sencherey, V. L., Bobuafor, C., Berchie, G. O., & Abraham, S. A. (2025). Practices and challenges of supervision and delegation in nursing in Africa: A scoping review. *BMC Nursing*, 24(1), 1094. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03683-9>
- Basri, B. (2018). Model supervisi keperawatan terhadap pelaksanaan sasaran keselamatan pasien di ruang rawat inap RSUD Poso. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada*, 09(02). <https://doi.org/10.34305/jikbh.v9i2.67>
- Gustini, S., & Husaini, M. (2022). Efektivitas supervisi reflektif interaktif untuk meningkatkan motivasi perawat dalam melaksanakan pendokumentasian asuhan keperawatan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(5).
- Hutagalung, R. E., & Bunga, A. L. (2025). Pelatihan komunikasi efektif, supervisi dan masa kerja perawat terhadap perilaku caring perawat. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 7(2), 134–142. <https://doi.org/10.31539/joting.v7i2.14712>
- Imanipour, M., Mirzaeipour, F., & Hazaryan, M. (2023). Effectiveness of feedback type on performance quality and satisfaction of nursing student: A comparative interventional study. *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1), 1–12. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1178_22
- Lewis, N., & Bryan, V. (2021). Andragogy and teaching techniques to enhance adult learners' experience. *Journal of Nursing Education and Practice*, 11(11), 31. <https://doi.org/10.5430/jnep.v11n11p31>

- Madhavanprabhakaran, G., Francis, F., & Labrague, L. J. (2022). Reverse Mentoring and Intergenerational Learning in Nursing. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 22(4), 472–478. <https://doi.org/10.18295/squmj.4.2022.027>
- Matlhaba, K. L. (2023). The perceived effects of generational diversity on supervision of new professional nurses in public hospitals. *Health SA Gesondheid*, 28, 2–8. <https://doi.org/10.4102/hsag.v28i0.2227>
- Palis AG, Quiros PA. (2014). Adult learning principles and presentation pearls. *Middle East Afr J Ophthalmol*, 21(2), 114–122. <https://doi.org/10.4103/0974-9233.129748>
- Pawlak, N., Serafin, L., & Czarkowska-Pączek, B. (2022). Analysis of the influence of intergenerational differences on cross-generational cooperation among nurses. *Pielegniarstwo XXI Wieku / Nursing in the 21st Century*, 21(1), 45–49. <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2022-0007>
- Sanches, D., Pereira, S., Castro, S., Mendes, M., Santos, E., & Ribeiro, O. (2024). Generational diversity in nursing practice environments – scoping review. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02607-3>
- So Hee, L. & Yeojin, Y. (2024). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 71, 115–121. <https://doi.org/10.1111/inr.12863>
- Susilawati, Y., Widyarini, M., & Grahadian, K. (2024). *Kompetensi Komunikasi Dalam Hubungan Antara Profesionalisme Dan Kepuasan Kerja Pada Perawat Milenial Dan Generasi Z*. 6(2).
- Tan, S. H. E., & Chin, G. F. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing*, 22(1), 2–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- Ujiana, S., Hastuti, L., & Jiu, C. K. (2024). Pengaruh supervisi klinis keperawatan terhadap kinerja perawat pelaksana: a literature review. *Jurnal Keperawatan dan Kesehatan*, 15(1), 13–19. <https://doi.org/10.54630/jk2.v15i1.323>
- Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S., & Liu, M. (2024). Situational leadership theory in nursing management: A scoping review. *BMC Nursing*, 23(1), 930. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02582-9>
- Wardhani, U. C., Muharni, S., & Haeruddin, H. (2025). Peningkatan Resiliensi Perawat Generasi Z Melalui Model Sosial Spiritual Berbasis Web di Rumah Sakit. *JIK Jurnal Ilmu Kesehatan*, 9(1), 27. <https://doi.org/10.33757/jik.v9i1.1194>