

LEADERSHIP AND ADAPTIVE PARTICIPATORY INTERGENERATIONAL SUPERVISION FOR MEANINGFUL NURSING INTEGRITY AND SYNERGY (LAPIS-MANIS)

Ana Zakiyah^{1*}, Akhmad Ariyanto², Amiril Mu'Minin³, Triana Ayu Febrianis Sholikhah⁴,
Yola Avrinisa Cindar Dewi⁵

^{1,3,4,5}Universitas Bina Sehat PPNI Mojokerto

²RS Islam Sakinah Mojokerto

Corresponding author*: Ana Zakiyah

KATA KUNCI	ABSTRAK
kepemimpinan partisipatif, lintas generasi, supervisi adaptif	Perubahan komposisi generasi tenaga keperawatan yang kini didominasi oleh generasi Milenial (Gen Y) dan Generasi Z menghadirkan tantangan baru dalam pelaksanaan supervisi. Perbedaan karakteristik nilai kerja, ekspektasi, dan gaya komunikasi seringkali menimbulkan kesenjangan antara supervisor dan staf keperawatan muda. Kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan meningkatkan kompetensi supervisor keperawatan dalam menerapkan supervisi adaptif intergenerasional yang reflektif, partisipatif, dan kontekstual. Metode pelaksanaan dilakukan melalui pelatihan tatap muka dengan pendekatan andragogi dan partisipatif di Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto. Kegiatan melibatkan manajer keperawatan, kepala ruangan dan kepala jaga. Pelatihan mencakup penyampaian materi interaktif, diskusi reflektif, <i>debriefing</i> , dan pemberian umpan balik konstruktif menggunakan model <i>Situation-Behavior-Impact (SBI)</i> . Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pemahaman 61.9% setelah pelatihan. Kegiatan ini dapat berdampak pada penguatan budaya supervisi kolaboratif dan partisipatif lintas generasi serta menjadi model pengembangan kapasitas kepemimpinan adaptif.

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 pelatihan tatap muka berbasis pendekatan andragogi dan partisipatif, yang menekankan keterlibatan aktif peserta dalam proses belajar. Pelatihan dilaksanakan pada hari Sabtu, tanggal 25 Oktober 2025, pukul 07.30-13.30 di Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto

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: karakteristik lintas generasi, komunikasi reflektif dan *feedback* konstruktif, prinsip supervisi adaptif, epemimpinan adaptif serta *two-way mentorship*

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 (RSI Sakinah) menyediakan peserta forum (kepala ruangan, perawat pelaksana, 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 61.9%
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

HASIL

Karakteristik umum peserta dan hasil pre test-post test

Tabel 1. Distribusi peserta berdasarkan usia dan masa kerja 2025 (N=21)

Variabel	Mean	SD	Min-Maks
1. Usia	35	6.095	25-45
2. Masa Kerja	11.3	6.612	1-24

Hasil analisis menunjukkan bahwa mean usia adalah 35 tahun dengan usia termuda 25 tahun dan usia tertua 45 tahun. Mean masa kerja 11.3 bulan, masa kerja terpendek 1 tahun dan terlama 24 tahun.

Tabel 2. Distribusi peserta berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan 2025 (N=21)

Variabel		Jumlah	Persentase
		n	%
Jenis Kelamin	1. Laki-Laki	3	14.3
	2. Perempuan	18	85.7
	Total	21	100
Tingkat Pendidikan	1. D3 Keperawatan	2	9.5
	2. Ners	19	90.5
	Total	21	100

Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas peserta dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 18 (85.7%). Proporsi tingkat pendidikan mayoritas Ners 19 (90.5 %).

Tabel 3 Distribusi peserta berdasarkan unit kerja, 2025 (N=21)

No	Unit kerja	Jumlah	%
1	IGD	1	4.8
2	ICU	3	14.3
3	OK	2	9.5
4	Rawat inap	13	61.9
5	Rawat jalan	1	4.8
6	Hemodialisa	1	4.8
Total		21	100

Hasil analisis menunjukkan bahwa peserta pelatihan mayoritas dari rawat inap 13 (61.9%).

Tabel 4 Hasil *pre-test* dan *post-test*

Pemahaman	Jumlah			
	<i>Pre-test</i>		<i>Post-test</i>	
	n	%	n	%
1. Sangat baik	5	23.8	18	85.7
2. Baik	13	61.9	3	14.3
3. Cukup	3	14.3	0	0
Total	21	100	21	100
Rata-rata	74		90	

Pemahaman responden setelah pelatihan mengalami peningkatan, kategori sangat baik meningkat 61.9% dari 23.8% menjadi 85.7%. Peningkatan nilai rata-rata saat *post-test* sebesar 16 poin

Tahapan Kegiatan

1. Sesi pembukaan dan *pre-test*

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

2. Pelaksanaan pelatihan

Kegiatan dikemas dalam kegiatan PkM kolaboratif dengan tema: "Transformasi Kompetensi Perawat dengan Pendekatan Etik dan *Evidence Based Practice*", dimana materi supervisi ini diberikan pada sesi keempat. Kegiatan meliputi penyampaian materi melalui presentasi interaktif, diskusi reflektif, kasus supervisi adaptif, dan pemberian umpan balik konstruktif.

Peserta menerima penjelasan tujuan kegiatan dan materi dari *keynote speaker*, dilanjutkan materi inti dengan judul "*Leadership And Adaptive Participatory Intergenerational Supervision For Meaningful Nursing Integrity and Synergy (LAPIS-MANIS)*".

Gambar 1. Pemberian materi inti



3. *Debriefing* dan umpan balik

Narasumber memberikan penguatan terhadap area perbaikan melalui pendekatan reflektif. Pemberian umpan balik dilakukan dengan menggunakan model *Situation–Behavior–Impact (SBI)*, yang menekankan pada deskripsi perilaku spesifik dan dampaknya terhadap situasi tanpa menghakimi individu. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Imanipour et al., (2023), yang menjelaskan bahwa *structured feedback* mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan peserta dalam proses pembelajaran keperawatan. Melalui *debriefing* dan *feedback* yang konstruktif, 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.



Gambar 2. Dokumentasi narasumber, fasilitator, manajer rumah sakit , dan peserta pelatihan

PEMBAHASAN

Refleksi

Aktivitas dalam pemberian materi ini yang pertama adalah menggali sejauh mana tantangan yang dihadapi oleh supervisor/ mentor dalam menghadapi mentee ketika supervisi dan bagaimana gaya supervisi yang diterapkan. Hal ini dilakukan sebagai langkah diagnosis awal (*baseline reflection*) untuk memahami konteks nyata peserta dan menyesuaikan strategi pembelajaran yang relevan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *adult learning* (andragogi) yang menempatkan pengalaman peserta sebagai sumber belajar

utama. Knowles menegaskan bahwa pembelajaran orang dewasa menjadi efektif ketika peserta dilibatkan secara aktif dalam mengidentifikasi kebutuhan dan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan mereka (Palis. A, G., & Quiros. PA, 2014). Dengan demikian, sesi refleksi awal ini membantu peserta menyadari kesenjangan antara praktik supervisi aktual dan praktik ideal yang diharapkan.

Selain itu, kegiatan menggali tantangan dalam supervisi juga berfungsi untuk meningkatkan kesadaran reflektif (*reflective awareness*) terhadap gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang digunakan. Hal ini penting karena gaya supervisi yang tidak adaptif dapat memicu adanya konflik lintas generasi serta menurunkan motivasi staf (Wang et al., 2024). Pendekatan partisipatif ini juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi belajar peserta. Lewis & Bryan (2021) menegaskan bahwa pembelajaran efektif bagi tenaga profesional terjadi ketika peserta diberi ruang untuk menceritakan pengalaman kerja dan merefleksikannya bersama fasilitator. Oleh karena itu, eksplorasi pada sesi awal bukan hanya sekadar pembuka kegiatan, melainkan strategi pedagogis yang dirancang untuk membangun kesadaran diri, koneksi antar peserta, dan kesiapan untuk menerima konsep baru selama pelatihan berlangsung.

Analisis Pencapaian Tujuan

Tujuan utama pelatihan adalah meningkatkan kompetensi supervisor keperawatan dalam menerapkan supervisi yang efektif, reflektif, dan adaptif terhadap perbedaan generasi di tempat kerja. Hasil evaluasi menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada aspek pemahaman peserta, dengan kenaikan nilai *post-test* 61.9% dibanding *pre-test*. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan berhasil mencapai sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan.

Peningkatan skor tersebut mengindikasikan bahwa peserta mampu memahami konsep supervisi adaptif, komunikasi reflektif, serta gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan karakter staf. Hasil tersebut sejalan dengan temuan Gustini & Husaini, (2022) Gustini (2022), yang menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja perawat dalam praktik keperawatan dapat meningkat melalui pelatihan dengan pendekatan reflektif interaktif. Pencapaian tujuan ini juga mencerminkan keberhasilan penerapan prinsip *andragogi*, hasil optimal akan diperoleh ketika diberikan kesempatan untuk mengaitkan pengalaman kerja dengan materi pelatihan (Palis. AG., & Quiros. PA., 2014).

Dengan demikian, pelatihan ini tidak hanya berhasil meningkatkan pengetahuan kognitif peserta, tetapi juga memperkuat kesadaran reflektif dan keterampilan komunikasi yang merupakan elemen kunci dalam supervisi adaptif. Metode pembelajaran yang partisipatif dan berbasis pengalaman dapat menghasilkan perubahan yang bermakna dalam konteks supervisi klinis keperawatan.

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.

Implikasi bagi praktik dan pengembangan keilmuan

Pelaksanaan pelatihan memiliki implikasi penting baik bagi praktik keperawatan di rumah sakit maupun bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen keperawatan.

1. Implikasi bagi Praktik Keperawatan

Hasil pelatihan menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman supervisor dalam hal komunikasi reflektif, pemberian umpan balik konstruktif, dan penerapan gaya kepemimpinan adaptif berdampak positif terhadap efektivitas supervisi klinis dan kualitas hubungan kerja lintas generasi. Peningkatan pemahaman ini dapat meningkatkan kemampuan supervisor untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tingkat kesiapan staf, interaksi antara perawat senior dan junior menjadi lebih kolaboratif, terbuka, dan produktif.

Wang et al., (2024) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja staf serta efektivitas tim keperawatan, terutama pada organisasi dengan dinamika generasi berbeda. Dalam konteks rumah sakit, hasil pelatihan ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, menumbuhkan budaya saling menghargai, serta memperkuat sistem supervisi yang berbasis dukungan dan refleksi, bukan hanya kontrol.

Penerapan *two-way mentorship* juga berpotensi memperkecil kesenjangan kompetensi digital dan komunikasi antar generasi. Mentoring dua arah dapat meningkatkan literasi digital, memperkuat kohesi tim, serta mempercepat adopsi inovasi (Madhavanprabhakaran et al., 2022).

2. Implikasi bagi Pengembangan Keilmuan

Kegiatan ini jika dilihat dari sudut pandang akademik dapat memperkaya praktik *evidence-based education* di bidang manajemen keperawatan terutama dalam konteks kepemimpinan dan supervisi. Integrasi konsep *andragogi* dan *situational leadership* ke dalam desain pelatihan membuktikan bahwa teori-teori pendidikan dewasa dapat diterapkan secara efektif dalam peningkatan kapasitas supervisor di lingkungan klinik (Palis. AG., & Quiros PA., 2014).

Hasil kegiatan ini juga memberikan dasar empiris untuk penelitian lebih lanjut, antara lain:

1. Pengukuran jangka panjang dampak pelatihan terhadap perilaku supervisi di unit kerja
2. Kajian hubungan antara peningkatan kompetensi supervisi adaptif dengan kepuasan staf dan mutu pelayanan
3. Evaluasi efektivitas *reverse mentorship* dalam mengembangkan budaya kolaborasi lintas generasi di rumah sakit.

Temuan dan rancangan pelatihan ini dapat dijadikan model pengembangan modul pembelajaran adaptif bagi institusi pendidikan keperawatan maupun rumah sakit yang ingin memperkuat kapasitas kepemimpinan. Dengan demikian, kegiatan ini tidak hanya menghasilkan dampak praktis, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen keperawatan, khususnya dalam bidang kepemimpinan adaptif dan supervisi intergenerasional.

SIMPULAN

Kegiatan ini efektif dalam meningkatkan kompetensi supervisor keperawatan, ditunjukkan dengan peningkatan pemahaman 61.9%. Penerapan metode pembelajaran partisipatif berbasis prinsip andragogi, serta penggunaan modul terstruktur dan sesi reflektif, berhasil menciptakan proses belajar yang kontekstual dan bermakna. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu supervisor, tetapi juga memperkuat budaya supervisi yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan keperawatan di rumah sakit.

SARAN

Perlu upaya tindak lanjut untuk memastikan keberlanjutan hasil pelatihan melalui pendampingan dan monitoring penerapan *personal action plan* di unit kerja. Kegiatan serupa dapat diintegrasikan dalam program pengembangan SDM keperawatan dan diperluas ke institusi pendidikan sebagai bagian dari pembelajaran kepemimpinan klinis. Dengan penguatan berkelanjutan, pelatihan ini berpotensi menjadi model pengembangan kapasitas supervisi adaptif di lingkungan keperawatan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- 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).
- 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>
- 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>
- 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>
- Ujjana, 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>