

KARAKTERISTIK INTERPERSONAL PERAWAT SUPERVISOR BERDASARKAN PERSEPSI SUPERVISEE

Mistriana Wahyuni*, Zifriyanthi Minanda Putri, Dewi Murni

Fakultas Keperawatan, Universitas Andalas, Limau Manis, Pauh, Padang, Sumatera Barat 25175, Indonesia

*mis3anawahyuni@gmail.com

ABSTRAK

Masalah dan karakter interpersonal 52% menimbulkan keberagaman dalam kualitas pelayanan keperawatan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran karakteristik karakteristik interpersonal perawat supervisor berdasarkan persepsi supervisee. Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat supervesee di rumah sakit. Teknik pengambilan sampel adalah total sampling yaitu seluruh perawat atau supervisee sebanyak 205 responden. Instrumen yang digunakan adalah kuisisioner data demografi, terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja, jabatan, dan karakteristik interpersonal. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2022 s/d Juli 2023. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisa univariat. Hasil Penelitian: Dari 205 responden didapatkan hampir seluruhnya responden berjenis kelamin perempuan sebanyak (90,2%), hampir separuhnya berada pada rentang usia 36 – 45 sebanyak (48,8%), lebih dari separuhnya dengan tingkat pendidikan vokasi sebanyak (70,7%), Hampir seluruhnya memiliki pengalaman menjadi supervisor >10 tahun sebanyak (80,9%) dan lebih dari separuhnya memiliki jabatan sebagai kepala ruangan (59,6%). Karakteristik interpersonal responden yang terdiri dari 4 dimensi antara lain supportif, clinical skill, role model, dan good listener. Diketahui bahwa seluruh responden memiliki dimensi supportif, role model dan good listener kurang baik sebanyak (100%) dan hampir seluruhnya memiliki dimensi clinical skill kurang baik (95,6%). Perlu dilakukan program-program untuk meningkatkan karakteristik interpersonal perawat supervisor

Kata kunci: karakteristik interpersonal; supervisor; supervisee

INTERPERSONAL CHARACTERISTICS OF NURSE SUPERVISOR BASED ON SUPERVISOR PERCEPTION

ABSTRACT

Interpersonal problems and characters 52% cause diversity in the quality of nursing services. The purpose of this study was to determine the description of the characteristics of interpersonal characteristics of nurse supervisors based on supervisee perceptions. Research Methods: This study used a descriptive approach. The population in this study were all supervisee nurses in the hospital. The sampling technique was total sampling, namely all nurses or supervisees as many as 205 respondents. The instrument used was a demographic data questionnaire, consisting of gender, age, education, work experience, position, and interpersonal characteristics. The research was conducted from August 2022 to July 2023. The research data were analyzed using univariate analysis. Research Results: Of the 205 respondents, almost all respondents were female as many as (90.2%), almost half were in the age range of 36 - 45 as many as (48.8%), more than half with a vocational education level as many as (70.7%), almost all had experience as supervisors > 10 years as many as (80.9%) and more than half had positions as head of the room (59.6%). Interpersonal characteristics of respondents consisting of 4 dimensions including supportive, clinical skills, role model, and good listener. It was found that all respondents had poor supportive, role model and good listener dimensions as much as (100%) and almost all of them had a position as head of the room (59.6%). Interpersonal characteristics of respondents consisting of 4 dimensions including supportive, clinical skills, role model, and good listener. It was found that all respondents had poor supportive, role model and good listener dimensions (100%) and almost all had poor clinical skill dimensions (95.6%). Programs need to be carried out to improve the interpersonal characteristics of nurse supervisors.

Keywords: interpersonal characteristics; supervisor; supervisee

PENDAHULUAN

Salah satu elemen *The Hospital Survey on Patient Safety Culture* (HSOPS) 2.0 dirilis oleh AHRQ tahun 2019 yaitu manajer atau supervisor guna meningkatkan budaya keselamatan bertanggung jawab untuk mempromosikan keselamatan pasien kepada karyawannya melalui supervisi (Westat et al., 2019). Karakteristik interpersonal memegang peranan penting dalam keberhasilan supervisor dalam pelaksanaan budaya keselamatan pasien. (Goldman & Wong, 2020) mengatakan bahwa *hard skill* membuat petugas kesehatan mengerti dan memahami budaya keselamatan pasien, namun *soft skill* membuat petugas tersebut mengimplementasikan keselamatan pasien secara nyata dan terus menerus.

Keberhasilan dalam komunikasi supervisi ditunjang oleh kemampuan interpersonal dari seorang supervisor (O'Shea et al., 2019). (Bora, 2015) menyatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan dan memberikan layanan, *softskill*, dikenal juga sebagai karakteristik interpersonal, sangat penting.. Karakteristik interpersonal pemimpin atau supervisor adalah keterampilan interpersonal yang berhubungan dengan cara berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, dan membantu membangun hubungan yang berarti (Oktariani et al., 2020).

Penelitian (Mohamed Alkashif et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan 78% perawat mengalami konflik interpersonal. Ada korelasi negatif yang signifikan antara konflik interpersonal dan kepuasan kerja. Hal ini mengingat karakteristik interpersonal memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kesejahteraan (Datu & Bernardo, 2020). Masalah dan karakter interpersonal 52% menimbulkan keberagaman dalam kualitas pelayanan keperawatan (Yeom & Seo, 2018). Individu dengan kompetensi interpersonal lebih mungkin untuk membangun hubungan yang mendukung guna menghadapi kehidupan yang penuh stres (Yeom & Seo, 2018).

Institut Teknologi Carnegie menemukan Dari 10.000 orang yang sukses, 15% keberhasilan orang tersebut disebabkan oleh keterampilan teknis, sedangkan 85% disebabkan oleh karakter atau *soft skill*. (Hartiti, 2013). Penelitian (Nopita Wati et al., 2019), hasil penelitian memperlihatkan bahwa karakteristik supervisor berpengaruh pada proses supervisi. Penelitian (Oktariani et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa ketidakstabilan emosional yang dirasakan dan ditunjukkan oleh supervisor akan berdampak buruk secara langsung atau tidak langsung terhadap bawahannya. Keterampilan relevan yang dimiliki perawat supervisor hanya 50.8% (kategori sedikit), memiliki sikap yang baik 44,9% dan mengakibatkan pada tidak baiknya fungsi supervisi (Harmatiwi et al., 2017). Berdasarkan fenomena diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran karakteristik karakteristik interpersonal perawat supervisor berdasarkan persepsi supervisee

METODE

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, dan desain penelitian adalah deskriptif. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2022 s/d Juli 2023. Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh perawat supervisee. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling yaitu seluruh perawat atau supervisee sebanyak 205 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuisisioner data demografi yang terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja, jabatan, dan kuisisioner karakteristik interpersonal. Uji validitas dilakukan untuk instrumen karakteristik interpersonal supervisor dengan nilai *pearson correlation* p value 0,05. Pengukuran tiap item pernyataan dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut valid, tetapi bila r hitung lebih kecil dari r tabel maka pernyataan tersebut tidak valid, maka peneliti melakukan penggantian terhadap pertanyaan/pernyataan dalam instrumen untuk kemudian diuji kembali. Pada penelitian ini

Hasil Analisis Cronbach's Alpha Instrumen karakteristik interpersonal supervisor menggunakan uji *Pearson Product Moment* didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,954 > 0,60 Sehingga disimpulkan bahwa instrument karakteristik interpersonal supervisor adalah reliabel/ andal.

Komite Etik Penelitian Kesehatan Fakultas Keperawatan Universitas Andalas Padang telah menerima dan menyetujui penelitian ini dengan uji etik No.077.laiketik/KEPKFEPUNAND. Pada penelitian ini semua responden diberitahu tentang tujuan penelitian dan berhak untuk menolak berpartisipasi dalam penelitian tanpa dikenakan sanksi. Responden yang ingin berpartisipasi dalam penelitian ini diminta untuk membaca dan menandatangani *informed consent*. Selanjutnya peneliti mendistribusikan dan mengumpulkan kuesioner

HASIL

Tabel 1.
 Karakteristik Demografi Responden (n=205)

Variabel	f	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	20	9,8
Perempuan	185	90,2
Umur		
26 - 35	63	30,7
36 - 45	100	48,8
46 - 55	40	19,5
>55	2	1
Pendidikan		
Vokasi	145	70,7
Ners	57	27,8
S2	3	1,5
Pengalaman Kerja		
1-5 tahun	3	6,4
6-10 tahun	6	12,8
>10 tahun	38	80,9
Jabatan		
Manajemen	3	1,5
Kepala Ruangan	15	7,3
PPJA	28	13,7
Perawat Pelaksana	159	77,6

Tabel 2.
 Karakteristik Interpersonal Perawat Menejer (n=205)

Variabel	f	%
<i>Supportif</i>		
Baik	0	0
Kurang Baik	205	100
<i>Clinical Skill</i>		
Baik	0	0
Kurang Baik	205	100
<i>Role Model</i>		
Baik	9	4,4
Kurang Baik	185	95,6
<i>Good Listener</i>		
Baik	0	0
Kurang Baik	205	100

Tabel 1. Menggambarkan karakteristik responden, diketahui bahwa hampir seluruhnya responden berjenis kelamin perempuan sebanyak (90,2%), hampir separuhnya responden berada pada rentang usia 36 – 45 sebanyak (48,8%), lebih dari separuhnya responden dengan tingkat pendidikan vokasi sebanyak (70,7%), Hampir seluruhnya responden memiliki pengalaman menjadi supervisor >10 tahun sebanyak (80,9%) dan lebih dari separuhnya responden memiliki jabatan sebagai perawat pelaksana (77,6%). Tabel 2. Menggambarkan karakteristik interpersonal responden yang terdiri dari 4 dimensi antara lain *supportif*, *clinical skill*, *role model*, dan *good listener*. Diketahui bahwa seluruh responden memiliki dimensi *supportif*, *role model* dan *good listener* kurang baik sebanyak (100%) dan hampir seluruhnya responden memiliki dimensi *clinical skill* kurang baik (95,6%).

PEMBAHASAN

Dari total 205 perawat supervisee ditemukan hampir seluruhnya berjenis kelamin perempuan sebanyak (90,2%). Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian (Almotairy et al., 2023), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervisee adalah perempuan (76,8%). Penelitian (Nopita Wati et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervisee berjenis kelamin perempuan yaitu 77,7% (73 orang). Penelitian (Mc Carthy et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan mayoritas perawat supervisee adalah perempuan sebanyak (94%). Juga tidak jauh berbeda dengan penelitian (Achempim-Ansong et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat supervisee berjenis kelamin perempuan sebesar (93,3%). Penelitian (Shaheen et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan mayoritas perawat supervisee adalah perawat perempuan sebesar (86,1%). Penelitian (Passya et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan lebih banyak perawat supervisee berjenis kelamin perempuan sebanyak 64,2% dibandingkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 35,8%. Didukung juga oleh penelitian (Avriana et al., 2023), hasil penelitian mengungkapkan laki-laki menyumbang 9,4% dari tenaga kerja perawat. Dan pernyataan (World Health Organization, 2020), Di seluruh dunia, laki-laki hanya berjumlah 11% dari tenaga kerja keperawatan. Dapat disimpulkan bahwa, perempuan masih mendominasi tenaga kerja perawat.

Seperti yang disajikan pada Tabel 1, hampir separuhnya responden berada pada rentang usia 36-45 sebanyak (48,8%). Tidak jauh berbeda dengan penelitian (Mc Carthy et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan mayoritas perawat supervisee berusia antara 31 dan 60 tahun sebanyak (94%). Penelitian (Achempim-Ansong et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan usia perawat supervisee berkisar antara 24 hingga 35 tahun. Penelitian (Nopita Wati et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervisee berusia 39 - 45 tahun yaitu 33,0 %. Penelitian (Shaheen et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan lebih dari separuhnya usia perawat supervisee berkisar antara 20-30 tahun sebesar (68,9%). Penelitian (Passya et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan perawat supervisee termuda perawat berusia 22 tahun dan tertua berusia 42 tahun.

Lebih dari separuhnya responden dengan tingkat pendidikan vokasi sebanyak (70,7%). Sejalan dengan penelitian (Nopita Wati et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervisee berpendidikan DIII Keperawatan yaitu 71,3%. Dan penelitian (Leisubun et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat supervisee memiliki pendidikan Diploma Keperawatan (80%). Penelitian (Sofyan et al., 2020), hasil penelitian mengungkapkan lebih dari separuhnya perawat supervisee memiliki tingkat pendidikan D3 keperawatan yaitu sebanyak 79 responden (74,5%). Dan penelitian (Passya et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat supervisee memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 71,6%. Namun berbeda dengan penelitian (Mc Carthy et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervisee

memiliki kualifikasi sarjana atau master di bidang keperawatan. dapat disimpulkan bahwa telah terjadi peningkatan kualifikasi pendidikan perawat dari tahun ketahun.

Pada penelitian ini, dari 205 responden ditemukan bahwa hampir seluruhnya responden memiliki pengalaman bekerja >10 tahun sebanyak (80,9%). Sejalan dengan penelitian (Nopita Wati et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan sebagian besar perawat supervesee memiliki masa kerja 10–16 tahun yaitu 45,8%. Penelitian (Mc Carthy et al., 2021), hasil penelitian mengungkapkan hampir semua perawat supervesee memiliki pengalaman >5 tahun di bidang keperawatan. Penelitian (Leisubun et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan lebih dari separuhnya perawat supervesee memiliki masa kerja lebih dari 5-10 tahun sebesar (58%). Penelitian (Shaheen et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat supervesee memiliki pengalaman 2-5 tahun sebesar (79,3%). Penelitian (Passya et al., 2019), hasil penelitian mengungkapkan Perawat supervisee memiliki masa kerja paling rendah 1 tahun dan masa kerja tertinggi 2 tahun. paling lama adalah 18 tahun. Didukung oleh pernyataan Robins and Judge (2015) mengatakan bahwa pengalaman kerja yang lama adalah prediksi yang baik tentang produktivitas karyawan: lebih lama seseorang bekerja, lebih sedikit kemungkinan karyawan tersebut akan keluar.

Perawat pelaksana adalah jabatan terbanyak dari supervisee, yaitu (77,6%). Sejalan dengan hasil penelitian (Setiawan, 2020) perawat terbanyak pada level pelaksana (46,4%). Dengan asumsi bahwa jumlah sumber daya manusia keperawatan terbanyak berada pada level perawat pelaksana yang secara langsung memberikan pelayanan kepada pasien. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa sebagian besar karakteristik interpersonal supervisor kurang baik. Supervisee memiliki perspektif bahwa supervisor memiliki karakteristik interpersonal dimensi *supportif* yang kurang baik sebesar (69,3%) ,pada dimensi *clinical skill* (64,4%), dimensi *role model* (72,7%) dan *good listener* kurang baik sebanyak (100%) dan dimensi *role model* hampir seluruhnya kurang baik sebanyak (64,4%). Sejalan dengan penelitian (Shaheen et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat supervisor memiliki skor rata-rata yang rendah pada dimensi supervisor advice/support sebesar (90,0%). Namun, sedikit berbeda dengan penelitian (Orgambidez & Almeida, 2020), hasil penelitian mengungkapkan skor rata-rata dukungan dari supervisor adalah 2.96 (SD = 0.88), menunjukkan tingkat dukungan yang sedang di tempat kerja. Dan penelitian (Jung et al., 2020), hasil penelitian mengungkapkan skor rata-rata dukungan supervisor adalah 10,8 dengan rentang 4 hingga 19, yang menunjukkan dukungan atasan berada pada rentang dukungan sedang. Dapat disimpulkan bahwa dimensi *supportif* sebagai bagian dari karakteristik interpersonal perawat manajer menunjukkan kategori yang bervariasi.

Karakteristik dimensi *clinical skill* yang dimiliki perawat tersebut kurang baik sebanyak (100%). Sejalan dengan penelitian (Shaheen et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan lebih dari separuhnya supervisor perawat memiliki skor rata-rata yang rendah pada dimensi *clinical skill* sebesar (65%). Kompetensi dan keterampilan perawat manajer mempengaruhi setiap aspek perawatan pasien dan kesejahteraan staf karena manajer perawat sebagian besar bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja di mana perawat klinis dapat memberikan perawatan berkualitas tinggi, berpusat pada pasien, dan holistik (Van Dyk et al., 2016). Selain itu, keahlian klinis dapat memvalidasi peran utama seorang manajer perawat, membantu manajer untuk mendapatkan rasa hormat dan mempengaruhi orang lain (Ma et al., 2020). Pada penelitian ini ditemukan karakteristik interpersonal untuk dimensi *role model* kurang baik sebanyak (100%). Berbeda dengan penelitian (Avriana et al., 2023), hasil penelitian mengungkapkan hampir seluruhnya perawat memiliki karakter *role model* kategori baik sebanyak (94,9%). Kompetensi *role model* adalah ketika seorang perawat manajer

menjadi teladan dengan berkomitmen pada tugas, sehingga mendorong anggota tim untuk melihat bagaimana bagaimana peran perawat tersebut berkontribusi terhadap efektivitas tim secara keseluruhan (Ma et al., 2020).

Dari total 205 perawat supervisor diketahui bahwa karakteristik dimensi *good listener* yang dimiliki perawat tersebut kurang baik sebanyak (100%). Sejalan dengan penelitian (Kohpeima Jahromi et al., 2016), hasil penelitian mengungkapkan para perawat manajer memiliki keterampilan paling buruk dalam keterampilan mendengarkan secara aktif. Penelitian (Khosravani et al., 2018), hasil penelitian mengungkapkan dari 60 perawat manajer, hanya 11,7 yang memiliki keterampilan mendengarkan tingkat tinggi sebesar (19,5%). Mentor yang berkualitas adalah pendengar yang baik dengan harga diri yang kuat; memiliki pandangan yang positif; kemampuan komunikasi yang sangat baik; dan kemampuan untuk bersikap terbuka, jujur (Goodyear & Goodyear, 2018) dan Mendengarkan merupakan salah satu kompetensi inti yang harus dikembangkan oleh manajer perawat dalam sistem kesehatan (Goodyear & Goodyear, 2018). Perawat akan senang melihat pemimpin yang kuat; proaktif, tegas, percaya diri, berpengetahuan luas, berwawasan luas, toleran, pendengar yang baik, dan akan selalu membela hak-hak mereka tanpa rasa takut atau pilih kasih (Ofei et al., 2014). Keterampilan mendengarkan merupakan bentuk akuntabilitas nurse manajer untuk mengotimalkan kesembuhan pasien (Alharbi et al., 2021). Dan mendengarkan secara aktif tidak datang secara alami kepada kebanyakan dari kita, dan, seperti keterampilan komunikasi lainnya, keterampilan ini harus dipelajari dan dikembangkan (Kohpeima Jahromi et al., 2016). Dapat disimpulkan bahwa dimensi *good listener* perlu dilakukan perhatian lebih mengingat capaian kategori ini masih rendah, namun untuk peningkatannya terhadap keterampilan ini dapat dicapai melalui pembelajaran.

SIMPULAN

Karakteristik supervisor berpengaruh pada proses supervisi. Pada penelitian ini, karakteristik interpersonal responden yang terdiri dari 4 dimensi antara lain supportif, clinical skill, role model, dan *good listener*. Diketahui bahwa seluruh responden memiliki dimensi supportif, role model dan *good listener* kurang baik sebanyak (100%) dan hampir seluruhnya responden memiliki dimensi clinical skill kurang baik (95,6%). Perlu dilakukan program-program untuk meningkatkan karakteristik interpersonal perawat supervisor

DAFTAR PUSTAKA

- Achempim-Ansong, G., Kwashie, A. A., & Ansah Ofei, A. (2021). Exploring the benefits and challenges of administrative clinical supervision in nursing and midwifery. *Journal of Nursing Education and Practice*, 12(1), 14. <https://doi.org/10.5430/jnep.v12n1p14>
- Alharbi, A., Rasmussen, P., & Magarey, J. (2021). Clinical nurse managers' leadership practices in Saudi Arabian hospitals: A descriptive cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1454–1464. <https://doi.org/10.1111/jonm.13302>
- Almotairy, M. M., Alghamdi, A. T., Alzahrani, A. M., Alqarni, M. S., Alghamdi, S. A., & Alshahrani, M. A. (2023). Nurses' readiness to prescribe under supervision in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 31(7), 1294–1305. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2023.05.019>
- Avriana, S. L., Abdurrouf, M., Wiji, D., & Sari, P. (2023). *Hubungan Role Model Perawat Dengan Perilaku Caring Islami Di Rumah Sakit Islam*. 411–420.
- Bora, B. (2015). The essence of soft skills. *International Journal of Innovative Research and*

Practices, 3(12), 7–22.

- Datu, J. A. D., & Bernardo, A. B. I. (2020). The Blessings of Social-Oriented Virtues: Interpersonal Character Strengths Are Linked to Increased Life Satisfaction and Academic Success Among Filipino High School Students. *Social Psychological and Personality Science*, 11(7), 983–990. <https://doi.org/10.1177/1948550620906294>
- Goldman, J., & Wong, B. M. (2020). Nothing soft about € soft skills’: Core competencies in quality improvement and patient safety education and practice. *BMJ Quality and Safety*, 29(8), 619–622. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2019-010512>
- Goodyear, C., & Goodyear, M. (2018). Career development for nurse managers. *Nursing Management*, 49(3), 49–53. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000530429.91645.e2>
- Hartiti, T. (2013). Transformasional Kepala Ruang Pada Rs Swasta Di. *Managemen Keperawatan*, 1(No 2), 115–123.
- Jung, H., Jung, S. Y., Lee, M. H., & Kim, M. S. (2020). Assessing the Presence of Post-Traumatic Stress and Turnover Intention Among Nurses Post–Middle East Respiratory Syndrome Outbreak: The Importance of Supervisor Support. *Workplace Health and Safety*, 68(7), 337–345. <https://doi.org/10.1177/2165079919897693>
- Khosravani, M., Borhani, F., Loghmani, L., & Mohsenpour, M. (2018). Ethical sensitivity relationship with communication skills in Iranian nursing managers. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 10(4), 143–147. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2018.10.03.064>
- Kohpeima Jahromi, V., Tabatabaee, S. S., Esmaeili Abdar, Z., & Rajabi, M. (2016). Active listening: The key of successful communication in hospital managers. *Electronic Physician*, 8(3), 2123–2128. <https://doi.org/10.19082/2123>
- Leisibun, R., Bunga, A. L., & Supardi, S. (2019). Effect of Interactive Supervision Training on Improving of Nursing Behavior in Prevention of Infection and Effective Communication. *Indonesian Journal of Health Research*, 2(2), 60–74. <https://doi.org/10.32805/ijhr.2019.2.2.50>
- Ma, H., Chihava, T. N., Fu, J., Zhang, S., Lei, L., Tan, J., Lin, L., & Luo, Y. (2020). Competencies of military nurse managers: A scoping review and unifying framework. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1166–1176. <https://doi.org/10.1111/jonm.13068>
- Mc Carthy, V., Goodwin, J., Saab, M. M., Kilty, C., Meehan, E., Connaire, S., Buckley, C., Walsh, A., O’Mahony, J., & O’Donovan, A. (2021). Nurses and midwives’ experiences with peer-group clinical supervision intervention: A pilot study. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2523–2533. <https://doi.org/10.1111/jonm.13404>
- Mohamed Alkashif, M., Arafat, A. S., Zaki, N., El-Kashif, M. L., & Author, C. (2018). *The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses*. 7(6), 59–68. <https://doi.org/10.9790/1959-0706015968>
- Nopita Wati, N. M., Prihatiningsih, D., & Nanik Haryani, N. P. (2019). Hubungan Supervisi Keperawatan Dengan Pelaksanaan Budaya Safety. *Adi Husada Nursing Journal*, 4(2),

56. <https://doi.org/10.37036/ahnj.v4i2.126>

- O'Shea, J., Kavanagh, C., Roche, L., Roberts, L., & Connaire, S. (2019). *Clinical Supervision For Nurses Working In Mental Health Services: A Guide for Nurse Managers, Supervisors and Supervisees*. www.hse.ie
- Ofei, M. A. A., Sakyi, E. K., Buabeng, T., Mwini-Nyaledzigbor, P., & Atindanbila, S. (2014). Perceived and preferred leadership behavior of nurse managers at the Unit Level in the Greater Accra Region: A mixed method approach. *International Review of Social Sciences*, 2(2), 42–61.
- Oktariani, T. A., Arif, Y., & Murni, D. (2020). Supervisi Klinik Berbasis 4S (Structure, Skills, Support, and Sustainable) terhadap Penerapan Keselamatan Pasien. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 556. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.991>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187–193. <https://doi.org/10.1177/0193945919852426>
- Passya, P., Rizany, I., & Setiawan, H. (2019). Hubungan Peran Kepala Ruangan dan Supervisor Keperawatan dengan Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan. *Jurnal Keperawatan Raflesia*, 1(2), 99–108. <https://doi.org/10.33088/jkr.v1i2.409>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Shaheen, R. A., Hamouda, S. I., Abd, S., Zahran, E.-M., & Eldemerdash, S. M. (2018). Effect of Implementing Clinical Supervision Program for Head Nurses at Tanta International Teaching Hospital. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 5(2), 384–397. www.noveltyjournals.com
- Sofyan, M., Aulia, D., & Siregar, F. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Supervisor dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Permata Bunda Tahun 2018. *Jurnal Kesmas Jambi*, 4(1), 10–16. <https://doi.org/10.22437/jkmj.v4i1.8937>
- Van Dyk, J., Siedlecki, S. L., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Frontline nurse managers' confidence and self-efficacy. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 533–539. <https://doi.org/10.1111/jonm.12355>
- Westat, J., Sorra, T., Famolaro, M. P. S., Naomi, M. B. A., & Yount, D. (2019). Transitioning to the SOPS™ Hospital Survey Version 2.0: What's Different and What To Expect, Part I: Main Report. *AHRQ Publication*, 1(19), 1–13. www.ahrq.gov
- World Health Organization. (2020). State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. In *Who*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
- Yeom, E. Y., & Seo, K. (2018). Influences of interpersonal problems and character of nurses on quality of nursing service. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 24(5), 445–454. <https://doi.org/10.1111/jkana.2018.24.5.445>