

PERAN KOMPETENSI MIDDLE MANAGER DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS SUPERVISI DI RUMAH SAKIT PENDIDIKAN UNIVERSITAS HASANUDDIN

Anna Arnita Askardin^{1}, Rahma Paramita¹, Nurul Magfirah¹, Farmady H adianto¹, Ummu Kalsum¹, Andi Indahwati AS^{1,2}, Nur Arifah^{1,2}*

¹ Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin,
Universitas Hasanuddin
² Program Studi Magister Administrasi Rumah sakit,
Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin

*Corresponding author:
annaarnita31@gmail.com

Article History:

Received: 05/12/2024

Accepted: 22/04/2025

Available Online: 30/04/2025

ABSTRACT

One of the roles of leaders to improve employee performance is to optimize their role in supervising. This study aims to analyze the effect of competence and organizational culture on the effectiveness of middle manager supervision at Hasanuddin University Teaching Hospital. This study involved 219 employees from 24 installations in the Hasanuddin University Teaching Hospital. Data were analyzed using multiple linear regression using the SPSS application. The results showed that competence (p value = 0.000 < 0.05) and organizational culture (p value = 0.000 < 0.05) influence on the implementation of middle manager supervision at Unhas Teaching Hospital. In conclusion, the competence of middle managers and organizational culture contribute to the implementation of effective supervision.

Keywords: *Competence, Organizational Culture, Middle Managers, Supervision*

PENDAHULUAN

Kinerja tenaga kesehatan merupakan salah satu variabel terpenting dalam pencapaian tujuan Rumah Sakit. Kinerja yang buruk oleh manajer dan pegawai dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.¹ Dalam pencapaian kinerja dibutuhkan peran pimpinan dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal oleh pegawai.² Kepemimpinan dan kinerja di Rumah Sakit berdasarkan hasil

penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan berdampak terhadap dengan kinerja yang baik.³

Berdasarkan data kinerja Rumah Sakit Pendidikan Unhas diketahui masih belum optimal. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya data komplain pasien/keluarga pasien terhadap pelayanan di Rumah Sakit tersebut. Pada tahun 2023, Rumah Sakit Pendidikan Unhas mencatat total 88 kasus komplain. Komplain tertinggi adalah terkait kekurangan obat di

Instalasi Farmasi dan pengaduan terkait pelayanan dan komunikasi (*soft skill*) pegawai Rumah sakit. Hal ini menjelaskan bahwa selain aspek penyediaan obat-obatan, pelayanan dan komunikasi antar pegawai dan pasien juga menjadi fokus penting dalam meningkatkan kualitas layanan di Rumah sakit.

Selain kasus komplain, juga di dapatkan adanya kasus indisipliner yang dilakukan oleh pegawai di Rumah Sakit Pendidikan Unhas dengan keterlambatan berat pada tahun 2023 sebanyak 29 orang kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2024 yakni sebanyak 33 orang. Adapun indikator pengukuran dari terlambat berat adalah lebih dari 27 jam keterlambatan per bulan. Selain itu kasus indisipliner pada kategori kasus lainnya pada tahun 2023 sebanyak 4 orang kemudian tahun 2024 sebanyak 2 orang. Kasus "lainnya" meliputi laporan kurangnya kinerja pegawai dapat mencakup berbagai masalah, seperti produktivitas yang rendah, kualitas pekerjaan yang buruk, atau masalah kinerja lainnya.

Adanya masalah terkait komplain pasien /keluarga pasien dan kasus indisipliner pada pegawai maka peran pimpinan seperti *middle manager* di Rumah sakit menjadi hal yang sangat dibutuhkan.⁴ Peran pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya dengan mengoptimalkan peran manajer dalam melakukan supervisi.⁵ Menurut teori kepemimpinan transformasional Pemimpin yang tidak menunjukkan perhatian terhadap pengembangan staf atau hanya berfokus pada hasil tanpa proses supervisi yang membina, cenderung menyebabkan stagnasi atau bahkan penurunan kinerja.⁶ Hal tersebut disebabkan karena salah satu

peran dan tugas manajer yakni melaksanakan supervisi kepada bawahan. Pelaksanaan supervisi dilakukan untuk mempengaruhi kondisi pegawai dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja pegawai sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di Rumah sakit.⁷

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh supervisi terhadap peningkatan kinerja dan disiplin pegawai.^{8,9} Data menunjukkan bahwa 46,64% supervisi bersifat *abusive*, dengan 36,6% dari kejadian ini mengakibatkan ketidakpatuhan, produktivitas kerja yang buruk, dan perilaku karyawan yang tidak produktif. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa supervisi yang sangat baik dapat meningkatkan kualitas perawatan dan keselamatan pasien.^{10,11} Sebaliknya, pengawasan yang buruk atau *abusive* dapat memberikan pengaruh yang sangat merugikan terhadap kualitas perawatan dan keselamatan pasien.¹²

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan di Rumah sakit Pendidikan Unhas diketahui bahwa sebanyak 2,3 % (5 pegawai) menyatakan bahwa tidak pernah mendapatkan supervisi dalam sebulan dan 33,6% (74 pegawai) menyatakan bahwa kadang-kadang mendapatkan supervisi dalam satu bulan. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mendapatkan supervisi dalam frekuensi yang tidak konsisten. Hal ini berarti bahwa beberapa pegawai mendapatkan bimbingan yang tidak teratur sehingga dapat mempengaruhi efektivitas supervisi.

Sejalan dengan temuan tersebut diketahui bahwa pimpinan yang ada di Rumah Sakit Pendidikan Unhas hanya 36% memiliki riwayat pelatihan terkait

Leadership dan supervisi. Seorang supervisor/manajer harus dipersiapkan untuk melakukan supervisi dengan kompetensi dan keterampilan yang memadai. Hal tersebut disebabkan karena salah satu dari sekian banyak peran administratif yang harus dijalankan oleh manajer adalah fungsi supervisi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai di Rumah sakit.¹³

Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan supervisi yang efektif.¹⁴ Dalam membuat proses supervisi menjadi efektif, seorang supervisor harus mahir dalam dua bidang utama: kemampuan teknis yang relevan dengan proses kerja yang mereka tangani dan keterampilan manajerial.⁵ Oleh karena itu, pelaksanaan supervisi akan berdampak positif kepada peningkatan profesionalitas dan akuntabilitas staf.¹⁵

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan mengenai kinerja Rumah Sakit merujuk pada data komplain dari pasien/keluarga pasien terkait pelayanan di Rumah Sakit, adanya kasus indisipliner yang dilakukan oleh pegawai di Rumah Sakit Pendidikan Unhas maka peran kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk dikaji. Sehingga, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam dan peningkatan optimalisasi pelaksanaan supervisi yang efektif. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi pegawai dan meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.¹⁶

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji peran kompetensi dan budaya organisasi terhadap efektivitas supervisi di Rumah Sakit untuk mengoptimalkan kemampuan supervisi

pada *middle manager* di Rumah Sakit. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional study*. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Pendidikan Unhas pada bulan Juli-September tahun 2024. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di 24 Instalasi yang ada di Rumah Sakit Pendidikan Unhas berjumlah 497 pegawai.

Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *proporsional random sampling*. Selanjutnya penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus slovin sehingga diketahui jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 220 orang. Adapun kriteria inklusi responden yaitu pegawai yang memiliki lama bekerja >1 tahun di Rumah sakit. Sedangkan kriteria eksklusi responden yaitu pegawai yang memiliki lama bekerja <1 tahun di Rumah sakit.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah dilakukan uji validitas dan realibilitas. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan uji regresi linear berganda menggunakan software SPSS.

Variabel kompetensi manajer adalah kemampuan yang dimiliki oleh *middle manager* di RS Unhas dalam menjalankan fungsi manajerial yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan

perilaku dalam mengelola unit kerja/pegawai yang ada pada unitnya. Selanjutnya kompetensi manajer pada penelitian ini diukur menggunakan 30 items pertanyaan. Diantaranya terdiri dari dimensi pengetahuan, interpreneurial, intelektual, sosioemosional, dan interpersonal. Kategori kompetensi tinggi: jika skor total jawaban dari responden ≥ 91 , kompetensi sedang: jika skor total jawaban dari responden 61-90 dan kategori kompetensi rendah: jika skor total jawaban dari responden ≤ 60 .

Variabel budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan praktik yang berlaku dan diyakini bersama oleh seluruh elemen di Rumah Sakit Unhas, yang memengaruhi perilaku kerja dan pengambilan keputusan. Selanjutnya variabel ini diukur menggunakan 27 item pertanyaan yang terdiri dari dimensi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke rincian, orientasi pada hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandapan. Kategori budaya organisasi tinggi: jika skor total jawaban dari responden ≥ 82 , budaya organisasi sedang: jika skor total jawaban dari responden 55-81 dan kategori budaya organisasi rendah: jika skor total jawaban dari responden ≤ 54 .

Sedangkan untuk pelaksanaan supervisi pada penelitian ini didefinisikan sebagai bentuk pengawasan, bimbingan, dan evaluasi yang dilakukan oleh *middle manager* dalam hal ini adalah kepala instalasi terhadap pelaksanaan tugas staf di bawahnya untuk menjamin mutu pelayanan

dan efisiensi kerja. Selanjutnya pelaksanaan supervisi diukur menggunakan 15 item pertanyaan. Diantaranya terdiri dari dimensi *Safe base subscale*, *Reflective education subscale*, dan *Structure subscale*. Kategori pelaksanaan supervisi baik: jika skor total jawaban dari responden ≥ 46 , pelaksanaan supervisi cukup baik: jika skor total jawaban dari responden 31-45 dan kategori pelaksanaan supervisi buruk: jika skor total jawaban dari responden ≤ 30 .

Penelitian ini telah melalui kaji etik dengan nomor sertifikat 2109/UN4.14.1/TP.01.02/2024 yang diterbitkan oleh Komisi Etik Penelitian Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada penelitian ini mayoritas berjenis kelamin perempuan adalah 150 orang (68,2%). Responden dengan kelompok umur 31-40 tahun memberikan persentase terbesar sebanyak 136 orang (61,8%). Responden dengan pendidikan D4/S1 memberikan persentase terbesar sebanyak 120 orang (54,5%). Responden dengan status kepegawaian sebagai Pegawai Non PNS Tidak Tetap (NPTT) sebanyak 108 orang (49,3%). Selanjutnya responden dengan lama bekerja 2 – 10 tahun memberikan presentase terbesar sebanyak 119 orang (54,1%).

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Di Rumah sakit Pendidikan Unhas, 2024

Pengetahuan	Jumlah (n)	Presentase (%)
Rendah	1	0.5
Sedang	150	68.2

Tinggi	69	31.4
Enterpreneurial		
Rendah	1	0.5
Sedang	153	69.5
Tinggi	66	30.0
Intelektual		
Rendah	1	0.5
Sedang	142	64.5
Tinggi	77	35.0
Sosioemosional		
Rendah	2	0.9
Sedang	171	77.7
Tinggi	47	21.4
Interpersonal		
Rendah	1	0.5
Sedang	130	59.1
Tinggi	89	40.5

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi Di Rumah sakit Pendidikan Unhas, 2024

Inovasi dan Pengambilan Risiko	Jumlah (n)	Presentase (%)
Rendah	3	1.4
Sedang	170	77.3
Tinggi	47	21.4
Perhatian terhadap Rincian		
Rendah	0	0
Sedang	174	79.1
Tinggi	46	20.9
Orientasi pada Hasil		
Rendah	2	0.9
Sedang	170	77.3
Tinggi	48	21.8
Orientasi Orang		
Rendah	17	7.7
Sedang	173	78.6
Tinggi	30	13.6
Orientasi Tim		
Rendah	0	0
Sedang	182	82.7
Tinggi	38	17.3
Keagresifan		

Rendah	1	0.5
Sedang	201	91.4
Tinggi	18	8.2
Kemantapan		
Rendah	5	2.3
Sedang	185	84.1
Tinggi	30	13.6

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Pelaksanaan Supervisi *middle manager* Di Rumah sakit Pendidikan Unhas, 2024

<i>Pelaksanaan Supervisi</i>	Jumlah	(%)
Buruk	6	2.7
Cukup Baik	193	87.7
Baik	21	9.5
Total	220	100

Tabel 4. Uji Regresi Berganda Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Pelaksanaan *Supervisi Middle Manager* di Rumah sakit Pendidikan Unhas, 2024

Variabel	Unstandardized Coefficients		Stadardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
Kompetensi	.272	0.028	.541	9.816	0.000
Budaya Organisasi	.257	0.038	.370	6.704	0.000

Berdasarkan hasil analisis uji regresi linear berganda pada Tabel 3, didapatkan nilai koefisien regresi kompetensi (X1) sebesar 0,272 dan nilai koefisien regresi budaya organisasi (X2) sebesar 0,257.

Variabel Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas. Berdasarkan table 3, koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,272 dengan nilai t hitung (9.816) > t tabel (1,971) dan nilai Sig. (0,000) < α (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Untuk itu dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif secara signifikan terhadap pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas. Selain itu, karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kompetensi lebih kecil dari 0,05 juga

menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan bagi pelaksanaan supervisi *middle manager*. Hasil ini berarti apabila terjadi peningkatan variabel Kompetensi maka akan mengakibatkan terjadinya peningkatan pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas. Hal tersebut disebabkan karena pelaksanaan supervisi sering diuraikan sebagai kegiatan formal untuk pengembangan dan pembelajaran profesional di mana ada penekanan pada diskusi, umpan balik, bimbingan dan dukungan dengan tujuan meningkatkan fungsi, kualitas, dan kemampuan atau keefektifan supervisor melalui kompetensi yang dimiliki.¹⁷

Hasil pengujian Pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh aspek kompetensi berada pada skala sedang yaitu

pengetahuan 68,2%, enterpreneurial 69,5%, intelektual 65,5%, sosioemosional 77,7% dan yang terakhir interpersonal dengan skala sedang paling rendah yaitu berada pada nilai 59,1% telah mengkonfirmasi belum optimalnya pelaksanaan supervisi *middle manager*. Hal ini berbanding lurus dengan beberapa permasalahan yang terjadi pada unit-unit pelayanan yaitu komplain pasien serta kasus indisipliner pegawai berupa keterlambatan masuk kerja kategori berat, produktivitas rendah, dan kualitas pekerjaan yang buruk. Oleh karena itu, peran *middle manager* terbukti memiliki peran yang bermanfaat dalam mengembangkan berbagai kompetensi pada bawahannya yang selanjutnya akan berdampak pada produktivitas bawahan.¹⁸

Permasalahan - permasalahan diatas berdampak kepada kinerja pegawai yang kurang dan pada akhirnya kinerja Rumah Sakit Pendidikan Unhas tidak dapat optimal. Khususnya aspek Interpersonal dengan skala sedang paling rendah yaitu berada pada nilai 59,1% perlu menjadi fokus perhatian karena terkait bagaimana seorang *middle manager* berkomunikasi dengan bawahannya. Bimbingan yang efektif dan efisien akan menjadi interaksi penting dalam pengembangan pribadi dan profesional bawahan.¹⁹ Selain itu, menurut studi lainnya menyebutkan bahwa pelaksanaan supervisi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja staf.²⁰

Peningkatan supervisi dapat dilakukan melalui pelatihan untuk peningkatan kompetensi. Manajer memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dalam melakukan supervisi dan monitoring.^{14,21} Sebagaimana beberapa penelitian sebelumnya melaporkan bahwa kurangnya kompetensi para manajer menjadi penghalang sehingga

mengakibatkan pelaksanaan supervisi menjadi tidak efektif.^{22,23} Oleh karena itu, Supervisor perlu memahami pentingnya menyimpan catatan supervisi, catatan tentang bawahan mereka yang akan digunakan pada saat menilai kinerja.²⁴

Berdasarkan hasil output pada tabel 3, koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,257 dengan nilai t hitung (6.704) > t tabel (1,971) dan nilai Sig. (0,000) < α (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk itu dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas. Selain itu, karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0,05 juga menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan bagi pelaksanaan supervisi *middle manager*. Hasil ini berarti apabila terdapat peningkatan Budaya Organisasi maka akan mengakibatkan terjadinya peningkatan pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas.

Hasil pengujian pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh aspek budaya organisasi berada pada skala sedang yaitu Inovasi dan pengambilan risiko 77,3%, perhatian terhadap rincian 79,1%, orientasi pada hasil 77,3%, orientasi orang 78,6%, orientasi tim 82,7%, keagresifan 91,4% dan kemantapan 84,1%. Hasil pada skala sedang ini telah mengkonfirmasi belum optimalnya pelaksanaan supervisi *middle manager* yang berdampak pada permasalahan yang terjadi yaitu komplain pelayanan dari pasien serta kasus indisipliner pegawai.

Budaya organisasi yang tidak optimal ini, mengakibatkan pelaksanaan supervisi *middle manager* tidak maksimal sehingga

kinerja setiap pegawai hingga kinerja Rumah Sakit Pendidikan Unhas juga tidak optimal. Adapun aspek dengan skala sedang paling rendah 77,3% adalah Inovasi dan Pengambilan Risiko, serta Orientasi pada Hasil. Hal ini mendukung beberapa penelitian bahwa ada pengaruh supervisi terhadap peningkatan kinerja dan disiplin pegawai.^{8,9}

Peningkatan supervisi *middle manager* dapat dicapai melalui pemahaman yang komprehensif dari manajemen tentang supervisi.²⁵ Jika manajemen tidak mengakui pentingnya supervisi maka kecil kemungkinan supervisi akan tertanam dalam budaya organisasi, dan kurangnya komitmen dari organisasi dan manajer dapat menjadi penghambat dalam menyediakan waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan supervisi yang efektif.¹⁹

Berdasarkan hasil output pada tabel 3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden menilai pelaksanaan supervisi oleh *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas pada tahun 2024 berada pada kategori "Cukup Baik", yaitu sebanyak 193 orang (87,7%). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, kegiatan supervisi telah berjalan dengan cukup optimal, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar mencapai kategori "Baik". Selanjutnya, sebanyak 21 responden (9,5%) menilai pelaksanaan supervisi berada pada kategori "Baik". Ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil dari pelaksanaan supervisi sudah berada pada tingkat yang ideal, di mana *middle manager* mampu menjalankan fungsi pengawasan secara efektif dan mendukung kinerja staf secara maksimal. Namun, terdapat juga 6 responden (2,7%) yang menilai pelaksanaan supervisi masih berada pada kategori "Buruk". Hal ini menjadi

temuan bahwa masih terdapat beberapa unit atau individu yang belum merasakan manfaat supervisi secara optimal, baik dari segi intensitas maupun kualitas pelaksanaannya.

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa kompetensi dan nilai budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan Supervisi *Middle Manager* di Rumah sakit Pendidikan Unhas. Nilai regresi *Unstandardized Coefficients B* pada variabel Kompetensi sebesar 0,272 yang berarti jika kompetensi pada *middle manager* mengalami kenaikan, maka pelaksanaan supervisi akan meningkat sebesar 0,272. Pada variabel budaya organisasi memiliki nilai regresi *Unstandardized Coefficients B* sebesar 0,257 yang berarti bahwa jika nilai budaya pada *middle manager* mengalami kenaikan, maka pelaksanaan supervisi akan meningkat sebesar 0,257. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki kontribusi lebih besar dibandingkan variabel budaya organisasi terhadap pelaksanaan supervisi.

Kedua variabel bebas kompetensi dan budaya organisasi sama-sama positif signifikan mempengaruhi pelaksanaan supervisi *middle manager*. Namun variabel Kompetensi yang lebih mempengaruhi dengan koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,272 dibandingkan Budaya Organisasi. Oleh karena itu, untuk ke depannya perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terkait: 1) jenis kompetensi apa saja yang paling dibutuhkan dan paling berpengaruh bagi pelaksanaan supervisi *middle manager* bahkan bagi seluruh level manajer di Rumah Sakit Pendidikan Unhas; 2) memaksimalkan pelaksanaan supervisi *middle manager* melalui peningkatan kompetensi dan budaya organisasi sehingga berada pada kategori tinggi; 3) Perlunya

melihat pengaruh dari variabel-variabel lainnya terhadap pelaksanaan supervisi ini; 4) Pengukuran ataupun uji pengaruh dilakukan untuk melihat pelaksanaan supervisi bagi *middle manager* diseluruh unit kerja, tidak hanya unit kerja pelayanan namun juga unit kerja manajemen; serta 5) pengujian pengaruh antara pelaksanaan supervisi terhadap kinerja Rumah Sakit Pendidikan Unhas.

Supervisor dapat mempengaruhi produktivitas melalui keputusan mereka sebagai atasan. Pendelegasian tanggung jawab yang efektif dan pengelolaan SDM yang menjadi tanggung jawab di unitnya akan memberikan kinerja yang lebih baik dan peningkatan produktivitas.²⁶ Hal tersebut disebabkan karena supervisi yang mendukung adalah penentu utama kualitas layanan dan kinerja penyedia layanan dengan sumber daya terbatas.²⁷

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu: 1) kompetensi *middle manager* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan efektivitas supervisi di Rumah Sakit Pendidikan Unhas; 2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

pelaksanaan supervisi *middle manager* di Rumah Sakit Pendidikan Unhas; 3) secara umum pelaksanaan supervisi di Rumah sakit Pendidikan Unhas berada pada kategori cukup baik, dimana kompetensi menjadi variabel yang paling berpengaruh.

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah Rumah Sakit Pendidikan Unhas diharapkan mampu untuk mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh atasan langsung dan memastikan internalisasi budaya organisasi pada seluruh pegawai. Peran manajer sebagai motor penggerak harus dilakukan secara maksimal dan optimal demi mencapai tujuan Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Hasanuddinyang telah memberikan hibah internal penelitian Universitas Hasanuddin pada skema Penelitian Kolaboratif-Rumah sakit Tahun 2024 dengan nomor: 02298/UN4.22.2/PT.01.03/2024 dan seluruh responden yang telah berpartisipasi pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Rara Fristi Arsanita, Indah Doanita Hasibuan, Yulia Adinda Nasution, et al. Overview Of Supervision Of The Performance Of Health Workers At Badrul Aini Hospital. *Int J Heal Sci* 2023; 4: 01–10.
2. Santari DD, Zainaro MA, Kusumaningsih D. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Pertamina Bintang Amin Kota Bandar Lampung. *Malahayati Nurs J* 2022; 4: 3168–3177.
3. Paais M, Pattiruhu JR. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *J Asian Financ Econ Bus* 2020; 7: 577–588.
4. Winario M, Novita D. Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Disiplin Kerja Pegawai Rumah Sakit Jiwa Tampan, Pekanbaru. *Shar J Islam Econ Manag Bus* 2022;

- 1: 1–15.
5. Hedyastuti D, Rahayu S, Germas A. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kegiatan Supervisi Terhadap Penerapan Komunikasi SBAR Di Ruang Rawat Inap RS Pusat Otak Nasional. *J Manaj dan Adm Rumah Sakit Indones* 2020; 4: 134–143.
 6. Bass B, Avolio B. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *Sage Publ* 1985; 653: 511–518.
 7. Satria Pratama A, Lestari AA, Yudianto K, et al. Supervisi Keperawatan Di Rumah Sakit. *J Keperawatan 'Aisyiyah* 2020; 7: 55–62.
 8. De Carlo A, Dal Corso L, Carluccio F, et al. Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Front Psychol*; 11. Epub ahead of print 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01834.
 9. Martin P, Lizarondo L, Kumar S, et al. Impact of clinical supervision on healthcare organisational outcomes: A mixed methods systematic review. *PLoS One* 2021; 16: 1–27.
 10. Kenny A, Allenby A. Implementing clinical supervision for Australian rural nurses. *Nurse Educ Pract* 2013; 13: 165–169.
 11. Davis C, Burke L. The effectiveness of clinical supervision for a group of ward managers based in a district general hospital: An evaluative study. *J Nurs Manag* 2012; 20: 782–793.
 12. Low YM, Sambasivan M, Ho JA. Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pacific J Hum Resour* 2021; 59: 250–278.
 13. Tya A, Hastuti. Hubungan Persepsi Perawat Pelaksana Tentang Kemampuan Supervisi Kepala Ruang Dengan Kinerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang. *FIKKeS J Keperawatan* 2014; 7: 118–129.
 14. Rothwell C, Kehoe A, Farook SF, et al. Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: A rapid evidence review. *BMJ Open* 2021; 11: 1–10.
 15. Setiawan H, Hartiti T, Rofi'i M. Supervisi Klinis Model Proctor dalam Peningkatan Kualitas Perawatan Selama Prosedur Intravena. *Dunia Keperawatan*; 6. Epub ahead of print 2018. DOI: 10.20527/dk.v6i2.5152.
 16. Trimulyanto W, Andriany M, Sujianto U. Catatan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Supervisi Klinik oleh Manajer Perawat di Rumah Sakit. *J Telenursing* 2023; 5: 1547–1557.
 17. Terry D, Nguyen H, Perkins AJ, et al. Supervision in healthcare: A critical review of the role, function and capacity for training. *Univers J Public Heal* 2020; 8: 1–14.
 18. Chen W, Modanloo S, Graham ID, et al. A mixed-methods systematic review of interventions to improve leadership competencies of managers supervising nurses. *J Nurs Manag* 2022; 30: 4156–4211.
 19. Akhigbe T, Zolnourian A, Bulters D. Mentoring models in neurosurgical training: Review of literature. *J Clin Neurosci* 2017; 45: 40–43.
 20. Boiman, Pipin K, Raja Adri Satriawan S. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Internal Inspektorat Se-Provinsi Riau. *J Ekon*; 21.
 21. Hill E, Abhayasinghe K. Factors which influence the effectiveness of clinical supervision for student nurses in Sri Lanka: A qualitative research study. *Nurse Educ Today*; 114. Epub ahead of print 2022. DOI: 10.1016/j.nedt.2022.105387.
 22. Cheung G, Stephan A. Supervision: 'a random bag of arrangements'? Perspectives from psychiatrists on how to improve clinical teaching. *Australas Psychiatry* 2017; 25: 510–513.
 23. Szabo S, Lloyd B, McKellar D, et al. 'Having a mentor helped me with difficult times': a trainee-run mentoring project. *Australas Psychiatry* 2019; 27: 230–233.

24. Jayawardena DBAS, Liyanage DND, Weerasena OVDJH, et al. Supervisory Activities among Managers in Selected Hospitals in Kalutara District. *Sri Lankan J Med Adm* 2020; 21: 44.
25. Virgiawan AR, Riyanto S, Endri E. Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Acad J Interdiscip Stud* 2021; 10: 67–79.
26. Didit Darmawan. Dampak Stres, Supervisi dan K3 Terhadap Produktivitas Pekerja Proyek Konstruksi. *J Civ Eng Build Transp* 2023; 7: 138–145.
27. Purity M, Eilish M, Ogenna U, et al. The Impact of Supportive Supervision on the Implementation of HRM processes; A Mixed-Methods study in Tanzania. *Heal Syst Policy Res*; 04. Epub ahead of print 2017. DOI: 10.21767/2254-9137.100066.