

KUESIONER

- Nama :
- Unit Kerja :
- Usia : < 30 tahun 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun > 50 tahun
- Jenis Kelamin : Pria Wanita
- Pendidikan : SMA/ sederajat D3 S1 S2
- Pengalaman Kerja : ≤ 5 tahun 6 – 10 tahun
 11 – 15 tahun 16 – 20 tahun
 21 – 25 tahun > 15 tahun

KUESIONER KEPEMIMPINAN MANAJER

Petunjuk : Nilailah kompetensi dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang disediakan, dengan ketentuan:

- SL = Selalu
 SR = Sering
 KD = Kadang-kadang
 JR = Jarang
 TP = Tidak Pernah

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1.	Manajer menunjukkan keterampilan dan kemampuannya di depan anak buah.					
2.	Manajer menggambarkan masa depan yang diinginkan untuk dicapai secara bersama-sama.					
3.	Manajer melibatkan tim dalam merencanakan tindakan yang akan diambil.					
4.	Manajer menjelaskan mengenai gaya kepemimpinannya.					
5.	Manajer merayakan bersama anak buah apabila target yang ditetapkan tercapai.					
6.	Manajer mengikuti perkembangan kebijakan dalam rumah sakit.					
7.	Manajer memberitahu anak buah, mimpinya tentang masa depan.					

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
8.	Manajer memperlakukan semua anak buah dengan bermartabat dan hormat.					
9.	Manajer memecah pekerjaan/proyek yang besar dalam beberapa bagian yang masing-masing dikelola sebuah tim.					
10.	Manajer mengetahui anak buahnya yang berkontribusi dalam keberhasilan kerja tim					
11.	Manajer menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri.					
12.	Manajer berkomunikasi secara positif dan penuh harapan untuk masa depan organisasi.					
13.	Manajer memberikan banyak keleluasaan pada anak buah untuk membuat keputusan sendiri.					
14.	Manajer memastikan bahwa orang-orang tetap dengan nilai-nilai yang telah disepakati					
15.	Manajer memuji anak buah yang bekerja dengan baik.					
16.	Manajer mencari cara-cara inovatif agar kerja tim dapat meningkat.					
17.	Manajer menjelaskan kepada anak buah bagaimana kepentingan jangka panjang mereka dapat diwujudkan dengan melakukan sesuatu dalam visi bersama.					
18.	Manajer membangun kerja sama dengan anak buah.					
19.	Manajer membiarkan orang lain tahu mengenai keyakinannya tentang cara memimpinya.					
20.	Manajer memberikan banyak apresiasi dan dukungan atas kontribusi anak buahnya.					
21.	Manajer bertanya “apa yang bisa kita pelajari ?” ketika sesuatu tidak berjalan seperti yang diharapkan.					
22.	Manajer melihat ke depan dan meramalkan apa yang diharapkannya di masa depan.					
23.	Manajer menciptakan suasana saling percaya dalam pekerjaan/proyek yang dipimpinya.					
24.	Manajer konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang dipercainya.					

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
25.	Manajer menemukan cara untuk merayakan prestasi tim.					
26.	Manajer mengambil risiko dengan cara melakukan sesuatu bahkan jika ada risiko kegagalan.					
27.	Manajer memberikan semangat dan antusiasme walaupun pekerjaan yang dilakukan terdapat risiko kegagalan.					
28.	Manajer menanamkan rasa memiliki pada setiap pekerjaan yang dilakukan.					
29.	Manajer memastikan bahwa kelompok kerja menetapkan tujuan yang jelas, membuat rencana dan menetapkan tonggak untuk proyek-proyek yang dipimpinnya.					
30.	Manajer melaporkan seluruh keberhasilan kerja tim di bawah kepemimpinannya kepada atasannya.					

KUESIONER KOMPETENSI KARYAWAN

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1.	Apabila ada permasalahan dengan pasien, saya mencoba menyelesaikan melalui keluarga.					
2.	Apabila pengunjung bertanya lokasi suatu tempat di rumah sakit, saya memberikan petunjuk singkat agar pengunjung memperhatikan petunjuk yang ada di rumah sakit.					
3.	Saya menyadari kondisi emosional pasien dan keluarga, sehingga memerlukan pelayanan cepat.					
4.	Saya yakin mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik.					
5.	Saya mampu menahan emosi ketika berhadapan dengan pengunjung yang melanggar aturan rumah sakit.					
6.	Saya belajar dari pengalaman masa lalu, sehingga mampu melakukan pekerjaan lebih efektif.					

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
7.	Saya berupaya meningkatkan skill dengan banyak membaca literatur yang mendukung.					
8.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan sejawat secara baik.					
9.	Saya menganalisis penyebab permasalahan yang terjadi.					
10.	Saya mencari solusi inovatif untuk memecahkan masalah yang terjadi.					
11.	Permasalahan kecil segera saya selesaikan, sebelum menjadi besar.					
12.	Saya menggunakan cara teman menyelesaikan pekerjaan, apabila hal tersebut efektif.					
13.	Saya mengarahkan pengunjung untuk tertib ketika antri pelayanan di rumah sakit.					
14.	Saya menjelaskan sesuatu kepada klien dengan mendemonstrasikannya.					
15.	Saya memberikan kesempatan karyawan baru, untuk belajar menangani suatu pekerjaan yang sulit.					
16.	Saya berupaya melakukan pelayanan disesuaikan dengan kebutuhan pasien atau keluarga.					
17.	Saya tampil penuh percaya diri ketika harus melayani pasien atau pengunjung.					
18.	Saya berusaha konsentrasi terhadap pekerjaan, walaupun beban kerja berat.					
19.	Saya berupaya menjaga kepentingan rumah sakit ketika berhadapan dengan pihak lain.					
20.	Saya mengikuti perkembangan pengetahuan untuk meningkatkan skill dalam melakukan pekerjaan.					
21.	Saya bekerja sama dengan bagian lain agar pelayanan dapat dilakukan lebih cepat.					
22.	Saya memperbandingkan cara menyelesaikan masalah yang pernah dilakukan untuk mendapatkan cara penyelesaian masalah yang efektif.					
23.	Saya melihat pola-pola situasi masa lalu untuk menilai situasi sekarang.					
24.	Saya menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari.					
25.	Saya tidak mau dipengaruhi teman dalam melakukan suatu pekerjaan.					

No.	Item/Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
26.	Saya membiarkan pengunjung yang melanggar aturan rumah sakit.					
27.	Saya berupaya menjalin kerja sama dengan keluarga, untuk menangani permasalahan pasien.					

PANDUAN WAWANCARA

TERHADAP KARYAWAN

1. Bagaimana kepemimpinan manajer secara umum menurut anda? Jelaskan!
2. Apakah manajer sering memerintahkan anak buah untuk melaksanakan suatu cara kerja yang inovatif dan berbeda dengan sebelumnya, walaupun ada kemungkinan cara tersebut kurang berhasil? Jelaskan !
3. Pada hasil kuesioner kepemimpinan manajer, masih banyak indikator yang diisi dengan alternatif jawaban jarang, apa tanggapan anda, jelaskan!
4. Apakah kompetensi karyawan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan kerja? Jelaskan !
5. Apakah anda selalu menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari? Jelaskan!
6. Pada beberapa praktik kepemimpinan, apakah dalam perilaku manajer dalam melakukan tantangan proses, seperti menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, mencari cara-cara inovatif, dan mengambil risiko melakukan sesuatu walaupun ada kemungkinan gagal, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!
7. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam memberikan visi masa depan dan hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan gambaran visi masa depan manajer, apakah hal ini dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!
8. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), seperti melibatkan tim dalam merencanakan tindakan yang akan diambil, memberikan banyak keleluasaan pada anak buah untuk membuat keputusan sendiri, membangun kerja sama dengan anak buah, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!
9. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

10. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (*encourage the heart*) anak buah, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!
11. Apakah kompetensi yang anda miliki sekarang, dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan manajer? Jelaskan!

TERHADAP MANAJER

1. Bagaimana cara anda dalam memimpin anak buah? Jelaskan !
2. Apakah anda sering memberikan arahan kepada anak buah untuk melakukan sesuatu cara kerja yang inovatif untuk mempercepat pelaksanaan kerja ?
3. Pada hasil kuesioner kepemimpinan manajer, masih banyak indikator yang diisi dengan alternatif jawaban jarang, apa tanggapan anda, jelaskan!
4. Apakah kompetensi karyawan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan kerja? Jelaskan !
5. Apakah dalam praktik kepemimpinan yang anda jalankan, dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan? Jelaskan!

**TABULASI DATA UJI COBA
KEPEMIMPINAN MANAJER**

Resp.	Item																														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1.	4	4	5	4	3	2	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4	2	5	4	2	5	2	118
2.	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	1	3	4	4	4	116
3.	4	5	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	112
4.	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	95
5.	3	4	4	3	4	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	119
6.	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	2	2	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	4	107
7.	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	2	5	3	2	3	4	5	4	2	4	118
8.	3	3	4	3	3	1	4	3	2	4	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	92
9.	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	111
10.	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	94
11.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	119
12.	3	4	4	1	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	108
13.	3	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	125
14.	3	3	4	2	4	3	3	5	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	101
15.	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	125
16.	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	125
17.	5	4	3	3	4	2	5	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	94
18.	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	124
19.	4	4	4	2	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3	3	123
20.	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	120
21.	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	125
22.	3	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	93
23.	5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	5	3	4	122
24.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	104
25.	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	2	2	5	4	3	5	4	120
26.	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	3	3	4	4	5	5	2	3	4	3	123
27.	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	5	4	2	2	97

Resp.	Item																														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
28.	5	4	3	5	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	4	4	2	5	3	3	2	3	4	3	4	98
29.	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	2	4	3	4	97
30.	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	5	3	4	4	2	3	4	4	4	105

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN KEPEMIMPINAN MANAJER

Reliability

Scale: Kepemimpinan Manajer

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	107,3333	137,333	,129	,864
Item2	107,1000	132,645	,467	,857
Item3	107,2667	131,651	,441	,857
Item4	107,4333	138,392	,030	,869
Item5	107,5000	133,017	,395	,858
Item6	107,6000	131,076	,429	,857
Item7	107,1333	132,257	,412	,858
Item8	107,0333	131,551	,407	,858
Item9	107,3333	132,713	,396	,858
Item10	107,3333	131,333	,399	,858
Item11	107,3000	130,769	,411	,858
Item12	107,3667	132,930	,408	,858
Item13	107,1667	131,592	,414	,858
Item14	107,4333	131,013	,430	,857
Item15	107,6333	130,447	,401	,858
Item16	107,1667	130,489	,388	,858
Item17	106,9667	128,930	,435	,857
Item18	107,2000	130,648	,412	,858
Item19	107,2333	130,668	,405	,858
Item20	107,0000	132,759	,403	,858
Item21	107,2000	130,924	,419	,857
Item22	107,1000	131,472	,392	,858
Item23	107,1000	129,817	,433	,857
Item24	107,2667	130,892	,409	,858
Item25	107,5667	129,840	,426	,857
Item26	107,6667	128,575	,393	,859
Item27	107,4000	131,490	,386	,858
Item28	107,3667	132,930	,408	,858
Item29	107,4667	130,395	,417	,857
Item30	107,3333	130,575	,417	,857

**TABULASI DATA UJI COBA
KOMPETENSI KARYAWAN**

Resp.	Item																											Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
1.	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	2	4	90
2.	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	2	4	2	4	112	
3.	3	4	3	4	4	3	4	3	2	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	93	
4.	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	2	4	1	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	92	
5.	4	4	2	2	5	3	5	3	4	5	4	5	5	5	2	5	3	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	105	
6.	3	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	113	
7.	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	5	117	
8.	2	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	5	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	85	
9.	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	4	110		
10.	5	4	4	2	2	5	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	5	4	3	90	
11.	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	3	90	
12.	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	113	
13.	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	2	3	5	4	4	4	112	
14.	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	2	4	4	100	
15.	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	2	4	3	3	3	90	
16.	3	4	5	4	2	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	87	
17.	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	81	
18.	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	119	
19.	2	1	4	4	4	3	3	3	3	4	5	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	89	
20.	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	1	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	109	
21.	3	3	2	4	3	4	3	5	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	3	3	82	
22.	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	103	
23.	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	91	
24.	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	110	
25.	3	5	2	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	4	5	90		
26.	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	2	5	3	2	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	4	92	
27.	5	5	4	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	114	
28.	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	2	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	110	

Resp.	Item																										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		27
29.	2	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	105
30.	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	100

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN KOMPETENSI KARYAWAN

Reliability

Scale: Kompetensi Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	96,2000	123,821	,420	,862
Item2	95,8333	122,833	,415	,862
Item3	95,7667	124,392	,414	,862
Item4	95,9000	124,714	,400	,863
Item5	95,9333	129,857	,125	,870
Item6	96,0667	125,306	,400	,863
Item7	95,9000	125,334	,441	,862
Item8	96,0667	126,133	,405	,863
Item9	96,1667	124,626	,402	,863
Item10	95,8000	124,579	,439	,862
Item11	96,2000	121,131	,427	,862
Item12	96,0333	124,033	,408	,862
Item13	96,2667	122,271	,436	,862
Item14	96,4667	122,051	,436	,862
Item15	96,3333	123,954	,393	,863
Item16	96,1000	124,369	,447	,861
Item17	96,2667	125,099	,444	,862
Item18	96,1333	124,671	,403	,862
Item19	96,0000	123,103	,460	,861
Item20	96,4000	125,834	,404	,863
Item21	95,7667	123,082	,460	,861
Item22	96,1000	123,541	,423	,862
Item23	96,2333	123,840	,399	,863
Item24	96,5000	125,431	,441	,862
Item25	96,1667	124,489	,432	,862
Item26	96,1333	123,982	,417	,862
Item27	96,0667	124,754	,458	,861

**TABULASI DATA PENELITIAN
KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Resp.	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman Kerja
1	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
2	31 - 40 th	Wanita	D3	≤ 5 th
3	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
4	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
5	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
6	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
7	> 50 th	Wanita	S1	> 25 th
8	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
9	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
10	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
11	41 - 50 th	Pria	D3	11 - 15 th
12	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
13	41 - 50 th	Wanita	SMA	16 - 20 th
14	31 - 40 th	Wanita	SMA	6 - 10 th
15	> 50 th	Wanita	D3	21 - 25 th
16	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
17	41 - 50 th	Wanita	D3	11 - 15 th
18	≤ 30 th	Wanita	SMA	≤ 5 th
19	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
20	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
21	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
22	31 - 40 th	Pria	D3	11 - 15 th
23	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
24	31 - 40 th	Wanita	D3	11 - 15 th
25	41 - 50 th	Pria	SMA	16 - 20 th
26	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
27	41 - 50 th	Pria	D3	16 - 20 th
28	31 - 40 th	Wanita	SMA	11 - 15 th
29	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
30	41 - 50 th	Pria	S1	16 - 20 th
31	31 - 40 th	Wanita	S1	11 - 15 th
32	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
33	41 - 50 th	Pria	S1	16 - 20 th
34	> 50 th	Pria	D3	> 25 th
35	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
36	41 - 50 th	Pria	S1	16 - 20 th
37	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
38	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
39	> 50 th	Wanita	D3	> 25 th

Resp.	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman Kerja
40	41 - 50 th	Wanita	S1	21 - 25 th
41	31 - 40 th	Pria	S1	11 - 15 th
42	41 - 50 th	Wanita	D3	21 - 25 th
43	> 50 th	Pria	S1	> 25 th
44	41 - 50 th	Pria	S1	21 - 25 th
45	41 - 50 th	Pria	S1	21 - 25 th
46	31 - 40 th	Pria	S1	11 - 15 th
47	> 50 th	Wanita	D3	21 - 25 th
48	41 - 50 th	Wanita	SMA	16 - 20 th
49	31 - 40 th	Wanita	S1	11 - 15 th
50	> 50 th	Pria	D3	> 25 th
51	41 - 50 th	Wanita	D3	11 - 15 th
52	31 - 40 th	Wanita	D3	11 - 15 th
53	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
54	> 50 th	Pria	SMA	21 - 25 th
55	41 - 50 th	Wanita	D3	11 - 15 th
56	41 - 50 th	Pria	D3	16 - 20 th
57	> 50 th	Wanita	D3	21 - 25 th
58	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
59	41 - 50 th	Pria	S1	16 - 20 th
60	41 - 50 th	Wanita	S1	21 - 25 th
61	41 - 50 th	Pria	S1	21 - 25 th
62	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
63	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
64	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
65	41 - 50 th	Wanita	S1	11 - 15 th
66	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
67	> 50 th	Wanita	S1	> 25 th
68	31 - 40 th	Wanita	S1	6 - 10 th
69	41 - 50 th	Wanita	S1	16 - 20 th
70	31 - 40 th	Wanita	D3	11 - 15 th
71	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
72	> 50 th	Wanita	D3	> 25 th
73	31 - 40 th	Pria	D3	11 - 15 th
74	41 - 50 th	Pria	D3	11 - 15 th
75	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
76	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
77	31 - 40 th	Wanita	D3	≤ 5 th
78	41 - 50 th	Wanita	SMA	16 - 20 th
79	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
80	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
81	> 50 th	Wanita	D3	21 - 25 th
82	41 - 50 th	Pria	D3	16 - 20 th

Resp.	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman Kerja
83	31 - 40 th	Pria	D3	11 - 15 th
84	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
85	> 50 th	Wanita	SMA	> 25 th
86	31 - 40 th	Wanita	D3	6 - 10 th
87	41 - 50 th	Wanita	SMA	16 - 20 th
88	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
89	31 - 40 th	Wanita	SMA	6 - 10 th
90	31 - 40 th	Wanita	D3	11 - 15 th
91	41 - 50 th	Pria	D3	16 - 20 th
92	31 - 40 th	Wanita	SMA	6 - 10 th
93	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
94	≤ 30 th	Wanita	D3	≤ 5 th
95	41 - 50 th	Wanita	D3	16 - 20 th
96	31 - 40 th	Pria	SMA	6 - 10 th
97	31 - 40 th	Pria	D3	6 - 10 th
98	31 - 40 th	Wanita	D3	11 - 15 th
99	> 50 th	Wanita	S1	> 25 th
100	31 - 40 th	Pria	D3	11 - 15 th

**TABULASI DATA PENELITIAN
KEPEMIMPINAN MANAJER**

Resp.	Item																												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	2	4	3	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	105
2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	105
3	5	4	2	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	2	4	3	2	4	2	4	4	3	2	5	4	102
4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	101
5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	2	103
6	2	5	2	4	2	5	5	4	4	3	5	4	3	5	2	3	3	4	5	4	5	3	2	4	2	4	5	4	103
7	3	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	115
8	5	2	2	5	2	5	4	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	110
9	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	115
10	5	4	4	3	4	5	3	3	3	5	5	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	118
11	4	5	5	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	105
12	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	5	3	4	4	4	2	5	4	5	5	2	5	2	3	4	101
13	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	98
14	4	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	102
15	3	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	2	4	5	2	2	2	2	4	2	5	5	5	3	3	4	99
16	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	2	3	4	2	115
17	4	2	4	4	2	5	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	5	3	4	3	2	4	2	5	4	2	2	4	95
18	5	4	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	4	3	2	4	5	5	5	92
19	4	2	4	4	2	5	4	3	5	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	5	4	3	3	2	4	4	94
20	3	4	3	5	2	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	97
21	3	4	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	2	5	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	104
22	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	5	2	5	4	4	3	5	4	4	2	4	111
23	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	114
24	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	105
25	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	2	107

Resp.	Item																												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
26	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	5	4	3	4	3	3	2	108	
27	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	2	2	5	4	106
28	5	4	3	2	3	5	5	4	4	3	5	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	2	99
29	2	3	4	4	3	4	5	5	4	2	4	5	2	4	3	3	2	3	4	5	4	3	3	2	4	4	5	5	101
30	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	2	4	5	5	5	3	2	5	4	5	105
31	5	4	3	3	3	4	2	4	5	4	3	3	4	3	3	3	5	2	3	5	5	5	5	3	4	4	3	4	104
32	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	2	4	5	4	110
33	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	5	5	2	5	93
34	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	116
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	94
36	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	104
37	3	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	2	4	5	4	2	4	3	2	4	5	4	5	2	3	4	105
38	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	116
39	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5	3	4	111
40	2	3	4	3	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	96
41	3	4	5	4	3	3	3	4	2	4	5	4	4	2	2	5	2	4	5	3	2	5	3	4	4	5	2	3	99
42	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	3	107
43	3	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	95
44	3	5	2	2	5	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	96
45	2	2	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	2	97
46	3	5	4	3	2	3	4	4	5	3	3	3	4	4	2	5	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	100
47	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	112
48	4	5	5	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	2	3	2	102
49	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	2	5	2	3	3	4	4	3	5	2	4	3	4	4	2	2	4	4	101
50	4	4	2	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	95
51	5	5	5	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	5	3	3	98
52	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	95
53	3	2	4	2	4	5	4	2	3	5	2	2	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	84

Resp.	Item																												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
54	4	4	3	3	2	5	2	4	2	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	95
55	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	2	5	4	4	4	4	101
56	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	2	3	2	3	5	4	4	4	4	2	93
57	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	2	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	107
58	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3	4	5	3	2	4	2	4	3	5	4	2	91
59	2	5	4	2	3	4	2	4	4	5	4	2	3	4	2	3	3	4	4	4	3	2	5	2	2	2	3	4	91
60	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	100
61	5	5	2	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	5	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	3	2	4	100
62	5	2	4	4	3	4	4	4	2	5	5	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	2	5	3	5	2	2	2	101
63	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	4	94
64	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	2	4	5	2	2	3	3	4	95
65	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	103
66	3	3	2	4	3	5	4	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	3	4	3	5	2	91
67	4	4	3	5	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	3	3	4	82
68	2	4	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	91
69	3	5	4	3	2	5	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	5	5	2	4	4	5	2	3	4	5	3	4	95
70	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	3	4	4	98
71	5	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	2	2	2	5	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	108
72	2	4	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	5	3	103
73	5	5	4	5	2	5	4	5	4	3	3	4	4	2	4	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	109
74	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	112
75	3	2	2	4	5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	3	4	4	3	2	95
76	5	4	5	4	5	3	4	4	3	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	106
77	5	5	2	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	5	3	4	4	107
78	3	2	5	2	3	5	4	2	5	3	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	103
79	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	3	4	111
80	4	5	3	5	2	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	108
81	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	4	97

Resp.	Item																											Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		28
82	4	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	101
83	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	4	3	4	2	4	2	5	5	3	2	5	4	107
84	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	3	2	5	4	3	5	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	103
85	4	5	5	5	2	5	4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	106
86	4	5	3	2	5	4	3	5	4	2	5	3	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	2	4	2	4	5	5	106
87	2	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	5	4	5	2	2	4	2	4	3	3	2	101
88	4	2	4	5	3	5	2	5	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	104
89	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	100
90	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	4	2	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	100
91	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	102
92	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	3	3	5	4	5	3	5	4	3	4	2	4	2	5	5	3	2	107
93	4	4	5	4	2	5	5	2	5	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	96
94	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	4	3	3	2	4	4	3	104
95	2	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	2	4	5	4	2	4	5	2	4	5	4	4	2	4	2	4	107
96	4	4	3	3	2	5	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	2	2	4	2	4	3	94
97	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	98
98	2	3	3	3	5	5	4	5	2	5	4	5	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	5	2	5	4	4	2	101
99	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	5	4	3	110
100	4	2	4	5	3	4	2	4	5	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	5	96

**TABULASI DATA PENELITIAN
KOMPETENSI KARYAWAN**

Resp.	Item																										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4	3	108
2	3	2	5	4	2	3	4	2	4	4	5	4	2	3	4	4	5	2	4	5	3	4	2	5	3	3	91
3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	3	4	5	2	97
4	2	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5	2	5	3	5	3	2	94
5	3	5	2	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	92
6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5	2	2	3	3	95
7	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	106
8	3	5	5	4	5	2	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	103
9	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	109
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	5	105
11	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	108
12	3	4	2	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	97
13	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	5	2	3	4	5	98
14	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	108
15	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	4	2	4	109
16	3	2	4	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	94
17	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	3	4	3	5	88
18	4	4	4	3	5	4	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	3	4	3	85
19	5	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	102
20	3	5	4	5	4	5	3	4	4	3	2	5	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	5	3	96
21	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	2	2	3	3	3	95
22	5	3	2	5	2	3	5	4	2	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	92
23	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	97
24	2	4	5	3	5	2	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	5	2	5	3	4	96

Resp.	Item																										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
25	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	5	96
26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	103
27	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	2	3	2	96
28	4	4	5	5	2	4	5	4	2	5	5	3	5	4	4	5	4	5	3	2	3	4	4	4	4	3	102
29	2	4	3	4	5	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	85
30	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	105
31	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	106
32	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	5	3	3	91
33	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	101
34	4	4	3	3	4	5	5	3	2	4	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	109
35	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	5	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	92
36	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	3	3	106
37	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
38	3	4	4	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	2	4	2	4	2	5	2	5	5	96
39	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	109
40	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	98
41	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	99
42	5	5	2	4	5	4	5	5	5	3	5	4	3	2	5	4	4	3	4	4	4	5	2	4	4	5	105
43	4	2	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	96
44	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	2	3	3	93
45	3	4	5	4	2	3	5	3	4	3	3	2	2	3	3	4	5	2	3	4	4	5	2	3	4	2	87
46	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
47	3	4	3	5	4	4	4	2	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	93
48	3	3	4	5	5	3	5	2	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	96
49	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	109
50	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	5	111
51	5	3	4	5	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	103
52	4	4	2	5	4	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	2	5	2	94

Resp.	Item																										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
53	4	4	5	5	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	106	
54	4	3	2	5	4	3	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	3	4	5	5	2	4	4	91	
55	4	2	3	5	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	88	
56	5	4	4	4	4	2	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	104	
57	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	99	
58	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	103
59	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	88	
60	3	2	4	5	4	5	3	2	4	3	2	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	2	4	4	3	4	95	
61	4	3	4	5	3	4	5	5	2	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	96	
62	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	104	
63	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	109	
64	2	2	3	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	99	
65	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	2	4	2	3	5	4	4	4	2	3	3	2	3	5	4	91	
66	2	2	4	3	4	3	4	4	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	97	
67	4	2	5	5	4	2	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	92	
68	4	3	2	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4	3	98	
69	3	4	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	94	
70	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	91	
71	3	4	4	3	3	2	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	5	97	
72	2	3	3	4	4	3	4	2	2	5	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	5	3	3	82	
73	4	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5	2	4	2	3	5	5	3	4	5	3	4	2	3	3	4	96	
74	4	3	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5	2	2	5	5	3	5	4	5	5	5	2	3	5	2	102	
75	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	90	
76	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	5	5	4	2	4	3	4	3	5	4	90
77	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	2	5	4	2	2	2	4	5	5	91	
78	5	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	5	5	2	5	4	3	4	5	97
79	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	111	
80	4	5	4	4	2	4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	2	5	4	2	101	

Resp.	Item																										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
81	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	3	3	96
82	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	2	2	3	4	3	4	99
83	5	5	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	99
84	3	3	2	3	2	4	4	2	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	95
85	2	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	5	4	3	2	4	3	99
86	4	4	3	3	4	3	3	2	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	101
87	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	4	3	4	5	3	4	4	2	97
88	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
89	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	2	92
90	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	2	2	4	4	2	99
91	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	102
92	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	102
93	5	4	3	3	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	93
94	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	105
95	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	103
96	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	5	3	3	2	4	4	2	5	4	4	4	5	3	90
97	3	3	2	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	91
98	3	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	5	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4	96
99	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	100
100	4	2	4	4	2	5	5	3	4	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	91

**HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Frequencies

Statistics

		Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pengalaman Kerja
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 30 th	10	10,0	10,0	10,0
	31 - 40 th	34	34,0	34,0	44,0
	41 - 50 th	42	42,0	42,0	86,0
	> 50 th	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	32	32,0	32,0	32,0
	Wanita	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	13	13,0	13,0	13,0
	D3	60	60,0	60,0	73,0
	S1	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pengalaman Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 5 th	12	12,0	12,0	12,0
6 - 10 th	18	18,0	18,0	30,0
11 - 15 th	20	20,0	20,0	50,0
16 - 20 th	30	30,0	30,0	80,0
21 - 25 th	11	11,0	11,0	91,0
> 25 th	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**HASIL STATISTIK DESKRIPTIF
VARIABEL PENELITIAN**

Frequencies

Statistics

		Kepemimpinan Manajer	Kompetensi Karyawan
N	Valid	100	100
	Missing	0	0
Mean		101,9500	98,0200
Median		102,0000	97,0000
Mode		101,00	96,00
Std. Deviation		7,01135	6,50405
Minimum		82,00	82,00
Maximum		118,00	111,00

Frequency Table

Kepemimpinan Manajer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	82,00	1	1,0	1,0	1,0
	84,00	1	1,0	1,0	2,0
	91,00	4	4,0	4,0	6,0
	92,00	1	1,0	1,0	7,0
	93,00	2	2,0	2,0	9,0
	94,00	4	4,0	4,0	13,0
	95,00	8	8,0	8,0	21,0
	96,00	4	4,0	4,0	25,0
	97,00	3	3,0	3,0	28,0
	98,00	4	4,0	4,0	32,0
	99,00	3	3,0	3,0	35,0
	100,00	5	5,0	5,0	40,0
	101,00	9	9,0	9,0	49,0
	102,00	4	4,0	4,0	53,0
	103,00	6	6,0	6,0	59,0
	104,00	5	5,0	5,0	64,0
	105,00	6	6,0	6,0	70,0
	106,00	4	4,0	4,0	74,0
	107,00	7	7,0	7,0	81,0
	108,00	3	3,0	3,0	84,0
	109,00	1	1,0	1,0	85,0
	110,00	3	3,0	3,0	88,0
	111,00	3	3,0	3,0	91,0
	112,00	2	2,0	2,0	93,0
	114,00	1	1,0	1,0	94,0
	115,00	3	3,0	3,0	97,0
	116,00	2	2,0	2,0	99,0
	118,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Kompetensi Karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	82,00	1	1,0	1,0	1,0
	85,00	2	2,0	2,0	3,0
	87,00	1	1,0	1,0	4,0
	88,00	3	3,0	3,0	7,0
	90,00	3	3,0	3,0	10,0
	91,00	8	8,0	8,0	18,0
	92,00	5	5,0	5,0	23,0
	93,00	3	3,0	3,0	26,0
	94,00	4	4,0	4,0	30,0
	95,00	4	4,0	4,0	34,0
	96,00	11	11,0	11,0	45,0
	97,00	7	7,0	7,0	52,0
	98,00	4	4,0	4,0	56,0
	99,00	7	7,0	7,0	63,0
	100,00	1	1,0	1,0	64,0
	101,00	3	3,0	3,0	67,0
	102,00	6	6,0	6,0	73,0
	103,00	5	5,0	5,0	78,0
	104,00	3	3,0	3,0	81,0
	105,00	4	4,0	4,0	85,0
	106,00	4	4,0	4,0	89,0
	108,00	3	3,0	3,0	92,0
	109,00	6	6,0	6,0	98,0
	111,00	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
KEPEMIMPINAN MANAJER PER ITEM**

Frequencies

Frequency Table

Manajer menggambarkan masa depan yang diinginkan untuk dicapai secara bersama-sama.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	19	19,0	19,0	19,0
	Sering	44	44,0	44,0	63,0
	Kadang-kadang	24	24,0	24,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer melibatkan tim dalam merencanakan tindakan yang akan diambil.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	54	54,0	54,0	74,0
	Kadang-kadang	16	16,0	16,0	90,0
	Jarang	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer merayakan bersama anak buah apabila target yang ditetapkan tercapai.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	17	17,0	17,0	17,0
	Sering	41	41,0	41,0	58,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer mengikuti perkembangan kebijakan dalam rumah sakit.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	14	14,0	14,0	14,0
	Sering	53	53,0	53,0	67,0
	Kadang-kadang	20	20,0	20,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memberitahu anak buah, mimpinya tentang masa depan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	17	17,0	17,0	17,0
	Sering	47	47,0	47,0	64,0
	Kadang-kadang	22	22,0	22,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memperlakukan semua anak buah dengan bermartabat dan hormat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	41	41,0	41,0	41,0
	Sering	40	40,0	40,0	81,0
	Kadang-kadang	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memecah pekerjaan/proyek yang besar dalam beberapa bagian yang masing-masing dikelola sebuah tim.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	46	46,0	46,0	61,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer mengetahui anak buahnya yang berkontribusi dalam keberhasilan kerja tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	48	48,0	48,0	63,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	17	17,0	17,0	17,0
	Sering	49	49,0	49,0	66,0
	Kadang-kadang	16	16,0	16,0	82,0
	Jarang	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer berkomunikasi secara positif dan penuh harapan untuk masa depan organisasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	42	42,0	42,0	57,0
	Kadang-kadang	30	30,0	30,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memberikan banyak keleluasaan pada anak buah untuk membuat keputusan sendiri.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	53	53,0	53,0	68,0
	Kadang-kadang	21	21,0	21,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memastikan bahwa orang-orang tetap dengan nilai-nilai yang telah disepakati

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	11	11,0	11,0	11,0
	Sering	40	40,0	40,0	51,0
	Kadang-kadang	33	33,0	33,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memuji anak buah yang bekerja dengan baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	8	8,0	8,0	8,0
	Sering	52	52,0	52,0	60,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	83,0
	Jarang	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer mencari cara-cara inovatif agar kerja tim dapat meningkat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	18	18,0	18,0	18,0
	Sering	46	46,0	46,0	64,0
	Kadang-kadang	22	22,0	22,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer menjelaskan bagaimana kepentingan jangka panjang dapat diwujudkan dengan melakukan sesuatu dalam visi bersama.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	16	16,0	16,0	16,0
	Sering	42	42,0	42,0	58,0
	Kadang-kadang	27	27,0	27,0	85,0
	Jarang	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer membangun kerja sama dengan anak buah.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	21	21,0	21,0	21,0
	Sering	44	44,0	44,0	65,0
	Kadang-kadang	22	22,0	22,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer membiarkan orang lain tahu mengenai keyakinannya tentang cara memimpinya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	12	12,0	12,0	12,0
	Sering	48	48,0	48,0	60,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	83,0
	Jarang	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memberikan banyak apresiasi dan dukungan atas kontribusi anak buahnya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	49	49,0	49,0	64,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer bertanya ketika sesuatu tidak berjalan seperti yang diharapkan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	48	48,0	48,0	68,0
	Kadang-kadang	16	16,0	16,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer melihat ke depan dan meramalkan apa yang diharapkannya di masa depan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	16	16,0	16,0	16,0
	Sering	38	38,0	38,0	54,0
	Kadang-kadang	30	30,0	30,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer menciptakan suasana saling percaya dalam pekerjaan/proyek yang dipimpinnya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	14	14,0	14,0	14,0
	Sering	42	42,0	42,0	56,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	82,0
	Jarang	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang dipercainya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	11	11,0	11,0	11,0
	Sering	48	48,0	48,0	59,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	82,0
	Jarang	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer menemukan cara untuk merayakan prestasi tim.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	44	44,0	44,0	64,0
	Kadang-kadang	24	24,0	24,0	88,0
	Jarang	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer mengambil risiko dengan melakukan sesuatu bahkan jika ada risiko kegagalan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	12	12,0	12,0	12,0
	Sering	45	45,0	45,0	57,0
	Kadang-kadang	19	19,0	19,0	76,0
	Jarang	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memberikan semangat dan antusiasme walaupun terdapat risiko kegagalan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	46	46,0	46,0	66,0
	Kadang-kadang	18	18,0	18,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer menanamkan rasa memiliki pada setiap pekerjaan yang dilakukan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	19	19,0	19,0	19,0
	Sering	40	40,0	40,0	59,0
	Kadang-kadang	24	24,0	24,0	83,0
	Jarang	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer memastikan bahwa kelompok kerja menetapkan tujuan yang jelas, membuat rencana dan menetapkan tonggak untuk proyek-proyek yang dipimpinnya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	14	14,0	14,0	14,0
	Sering	38	38,0	38,0	52,0
	Kadang-kadang	36	36,0	36,0	88,0
	Jarang	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Manajer melaporkan seluruh keberhasilan kerja tim di bawah kepemimpinannya kepada atasannya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	9	9,0	9,0	9,0
	Sering	51	51,0	51,0	60,0
	Kadang-kadang	21	21,0	21,0	81,0
	Jarang	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**REKAPITULASI HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
KEPEMIMPINAN MANAJER PER ITEM**

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Manajer menggambarkan masa depan yang diinginkan untuk dicapai secara bersama-sama.	19	19,0	44	44,0	24	24,0	13	13,0	0	0,0
2.	Manajer melibatkan tim dalam merencanakan tindakan yang akan diambil.	20	20,0	54	54,0	16	16,0	10	10,0	0	0,0
3.	Manajer merayakan bersama anak buah apabila target yang ditetapkan tercapai.	17	17,0	41	41,0	26	26,0	16	16,0	0	0,0
4.	Manajer mengikuti perkembangan kebijakan dalam rumah sakit.	14	14,0	53	53,0	20	20,0	13	13,0	0	0,0
5.	Manajer memberitahu anak buah, mimpinya tentang masa depan.	17	17,0	47	47,0	22	22,0	14	14,0	0	0,0
6.	Manajer memperlakukan semua anak buah dengan bermartabat dan hormat.	41	41,0	40	40,0	19	19,0	0	0,0	0	0,0
7.	Manajer memecah pekerjaan/proyek yang besar dalam beberapa bagian yang masing-masing dikelola sebuah tim.	15	15,0	46	46,0	26	26,0	13	13,0	0	0,0
8.	Manajer mengetahui anak buahnya yang berkontribusi dalam keberhasilan kerja tim	15	15,0	48	48,0	26	26,0	11	11,0	0	0,0
9.	Manajer menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan	17	17,0	49	49,0	16	16,0	18	18,0	0	0,0

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	caranya sendiri.										
10.	Manajer berkomunikasi secara positif dan penuh harapan untuk masa depan organisasi.	15	15,0	42	42,0	30	30,0	13	13,0	0	0,0
11.	Manajer memberikan banyak keleluasaan pada anak buah untuk membuat keputusan sendiri.	15	15,0	53	53,0	21	21,0	11	11,0	0	0,0
12.	Manajer memastikan bahwa orang-orang tetap dengan nilai-nilai yang telah disepakati	11	11,0	40	40,0	33	33,0	16	16,0	0	0,0
13.	Manajer memuji anak buah yang bekerja dengan baik.	8	8,0	52	52,0	23	23,0	17	17,0	0	0,0
14.	Manajer mencari cara-cara inovatif agar kerja tim dapat meningkat.	18	18,0	46	46,0	22	22,0	14	14,0	0	0,0
15.	Manajer menjelaskan kepada anak buah bagaimana kepentingan jangka panjang mereka dapat diwujudkan dengan melakukan sesuatu dalam visi bersama.	16	16,0	42	42,0	27	27,0	15	15,0	0	0,0
16.	Manajer membangun kerja sama dengan anak buah.	21	21,0	44	44,0	22	22,0	13	13,0	0	0,0
17.	Manajer membiarkan orang lain tahu mengenai keyakinannya tentang cara memimpinya.	12	12,0	48	48,0	23	23,0	17	17,0	0	0,0
18.	Manajer memberikan banyak apresiasi dan dukungan atas kontribusi anak buahnya.	15	15,0	49	49,0	23	23,0	13	13,0	0	0,0
19.	Manajer bertanya “apa yang bisa kita pelajari ?” ketika sesuatu tidak berjalan	20	20,0	48	48,0	16	16,0	16	16,0	0	0,0

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	seperti yang diharapkan.										
20.	Manajer melihat ke depan dan meramalkan apa yang diharapkan di masa depan.	16	16,0	38	38,0	30	30,0	16	16,0	0	0,0
21.	Manajer menciptakan suasana saling percaya dalam pekerjaan/proyek yang dipimpinnya.	14	14,0	42	42,0	26	26,0	18	18,0	0	0,0
22.	Manajer konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang dipercainya.	11	11,0	48	48,0	23	23,0	18	18,0	0	0,0
23.	Manajer menemukan cara untuk merayakan prestasi tim.	20	20,0	44	44,0	24	24,0	12	12,0	0	0,0
24.	Manajer mengambil risiko dengan cara melakukan sesuatu bahkan jika ada risiko kegagalan.	12	12,0	45	45,0	19	19,0	24	24,0	0	0,0
25.	Manajer memberikan semangat dan antusiasme walaupun pekerjaan yang dilakukan terdapat risiko kegagalan.	20	20,0	46	46,0	18	18,0	16	16,0	0	0,0
26.	Manajer menanamkan rasa memiliki pada setiap pekerjaan yang dilakukan.	19	19,0	40	40,0	24	24,0	17	17,0	0	0,0
27.	Manajer memastikan bahwa kelompok kerja menetapkan tujuan yang jelas,	14	14,0	38	38,0	36	36,0	12	12,0	0	0,0

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	membuat rencana dan menetapkan tonggak untuk proyek-proyek yang dipimpinnya.										
28.	Manajer melaporkan seluruh keberhasilan kerja tim di bawah kepemimpinannya kepada atasannya.	9	9,0	51	51,0	21	21,0	19	19,0	0	0,0

**HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
KOMPETENSI KARYAWAN PER ITEM**

Frequencies

Frequency Table

Apabila ada permasalahan dengan pasien, saya mencoba menyelesaikan melalui keluarga.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	40	40,0	40,0	60,0
	Kadang-kadang	30	30,0	30,0	90,0
	Jarang	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Apabila pengunjung bertanya lokasi suatu tempat di rumah sakit, saya memberikan petunjuk singkat agar pengunjung memperhatikan petunjuk yang ada di rumah sakit.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	18	18,0	18,0	18,0
	Sering	44	44,0	44,0	62,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	88,0
	Jarang	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya menyadari kondisi emosional pasien dan keluarga, sehingga memerlukan pelayanan cepat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	42	42,0	42,0	62,0
	Kadang-kadang	27	27,0	27,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya yakin mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	28	28,0	28,0	28,0
	Sering	43	43,0	43,0	71,0
	Kadang-kadang	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya belajar dari pengalaman masa lalu, sehingga mampu melakukan pekerjaan lebih efektif.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Selalu	21	21,0	21,0	21,0
	Sering	48	48,0	48,0	69,0
	Kadang-kadang	17	17,0	17,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya berupaya meningkatkan skill dengan banyak membaca literatur yang mendukung.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	14	14,0	14,0	14,0
	Sering	45	45,0	45,0	59,0
	Kadang-kadang	33	33,0	33,0	92,0
	Jarang	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya mampu bekerja sama dengan rekan sejawat secara baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	35	35,0	35,0	35,0
	Sering	47	47,0	47,0	82,0
	Kadang-kadang	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya menganalisis penyebab permasalahan yang terjadi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	18	18,0	18,0	18,0
	Sering	46	46,0	46,0	64,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	87,0
	Jarang	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya mencari solusi inovatif untuk memecahkan masalah yang terjadi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	21	21,0	21,0	21,0
	Sering	49	49,0	49,0	70,0
	Kadang-kadang	19	19,0	19,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Permasalahan kecil segera saya selesaikan, sebelum menjadi besar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	60	60,0	60,0	80,0
	Kadang-kadang	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya menggunakan cara teman menyelesaikan pekerjaan, apabila hal tersebut efektif.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	19	19,0	19,0	19,0
	Sering	43	43,0	43,0	62,0
	Kadang-kadang	29	29,0	29,0	91,0
	Jarang	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya mengarahkan pengunjung untuk tertib ketika antri pelayanan di rumah sakit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	17	17,0	17,0	17,0
	Sering	45	45,0	45,0	62,0
	Kadang-kadang	24	24,0	24,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya menjelaskan sesuatu kepada klien dengan mendemonstrasikannya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	39	39,0	39,0	54,0
	Kadang-kadang	35	35,0	35,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya memberikan kesempatan karyawan baru, untuk belajar menangani suatu pekerjaan yang sulit.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	11	11,0	11,0	11,0
	Sering	46	46,0	46,0	57,0
	Kadang-kadang	33	33,0	33,0	90,0
	Jarang	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya berupaya melakukan pelayanan disesuaikan dengan kebutuhan pasien atau keluarga.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	20	20,0	20,0	20,0
	Sering	53	53,0	53,0	73,0
	Kadang-kadang	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya tampil penuh percaya diri ketika harus melayani pasien atau pengunjung.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	31	31,0	31,0	31,0
	Sering	59	59,0	59,0	90,0
	Kadang-kadang	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya berusaha konsentrasi terhadap pekerjaan, walaupun beban kerja berat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	15	15,0	15,0	15,0
	Sering	52	52,0	52,0	67,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	93,0
	Jarang	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya berupaya menjaga kepentingan rumah sakit ketika berhadapan dengan pihak lain.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	12	12,0	12,0	12,0
	Sering	53	53,0	53,0	65,0
	Kadang-kadang	23	23,0	23,0	88,0
	Jarang	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya mengikuti perkembangan pengetahuan untuk meningkatkan skill dalam melakukan pekerjaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	12	12,0	12,0	12,0
	Sering	55	55,0	55,0	67,0
	Kadang-kadang	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya bekerja sama dengan bagian lain agar pelayanan dapat dilakukan lebih cepat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	16	16,0	16,0	16,0
	Sering	48	48,0	48,0	64,0
	Kadang-kadang	22	22,0	22,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya memperbandingkan cara menyelesaikan masalah yang pernah dilakukan untuk mendapatkan cara penyelesaian masalah yang efektif.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	23	23,0	23,0	23,0
	Sering	39	39,0	39,0	62,0
	Kadang-kadang	27	27,0	27,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya melihat pola-pola situasi masa lalu untuk menilai situasi sekarang.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	25	25,0	25,0	25,0
	Sering	43	43,0	43,0	68,0
	Kadang-kadang	21	21,0	21,0	89,0
	Jarang	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	18	18,0	18,0	18,0
	Sering	34	34,0	34,0	52,0
	Kadang-kadang	32	32,0	32,0	84,0
	Jarang	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya tidak mau dipengaruhi teman dalam melakukan suatu pekerjaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	16	16,0	16,0	16,0
	Sering	49	49,0	49,0	65,0
	Kadang-kadang	21	21,0	21,0	86,0
	Jarang	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya membiarkan pengunjung yang melanggar aturan rumah sakit.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	20	20,0	20,0	20,0
	Jarang	54	54,0	54,0	74,0
	Kadang-kadang	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Saya berupaya menjalin kerja sama dengan keluarga, untuk menangani permasalahan pasien.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selalu	18	18,0	18,0	18,0
	Sering	40	40,0	40,0	58,0
	Kadang-kadang	30	30,0	30,0	88,0
	Jarang	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**REKAPITULASI HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
KOMPETENSI KARYAWAN PER ITEM**

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Apabila ada permasalahan dengan pasien, saya mencoba menyelesaikan melalui keluarga.	20	20,0	40	40,0	30	30,0	10	10,0	0	0,0
2.	Apabila pengunjung bertanya lokasi suatu tempat di rumah sakit, saya memberikan petunjuk singkat agar pengunjung memperhatikan petunjuk yang ada di rumah sakit.	18	18,0	44	44,0	26	26,0	12	12,0	0	0,0
3.	Saya menyadari kondisi emosional pasien dan keluarga, sehingga memerlukan pelayanan cepat.	20	20,0	42	42,0	27	27,0	11	11,0	0	0,0
4.	Saya yakin mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik.	28	28,0	43	43,0	29	29,0	0	0,0	0	0,0
5.	Saya belajar dari pengalaman masa lalu, sehingga mampu melakukan pekerjaan lebih efektif.	21	21,0	48	48,0	17	17,0	14	14,0	0	0,0
6.	Saya berupaya meningkatkan skill dengan banyak membaca literatur yang mendukung.	14	14,0	45	45,0	33	33,0	8	8,0	0	0,0
7.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan sejawat secara baik.	35	35,0	47	47,0	18	18,0	0	0,0	0	0,0
8.	Saya menganalisis penyebab permasalahan yang terjadi.	18	18,0	46	46,0	23	23,0	13	13,0	0	0,0
9.	Saya mencari solusi inovatif untuk memecahkan masalah yang terjadi.	21	21,0	49	49,0	19	19,0	11	11,0	0	0,0

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10.	Permasalahan kecil segera saya selesaikan, sebelum menjadi besar.	20	20,0	60	60,0	20	20,0	0	0,0	0	0,0
11.	Saya menggunakan cara teman menyelesaikan pekerjaan, apabila hal tersebut efektif.	19	19,0	43	43,0	29	29,0	9	9,0	0	0,0
12.	Saya mengarahkan pengunjung untuk tertib ketika antri pelayanan di rumah sakit.	17	17,0	45	45,0	24	24,0	14	14,0	0	0,0
13.	Saya menjelaskan sesuatu kepada klien dengan mendemonstrasikannya.	15	15,0	39	39,0	35	35,0	11	11,0	0	0,0
14.	Saya memberikan kesempatan karyawan baru, untuk belajar menangani suatu pekerjaan yang sulit.	11	11,0	46	46,0	33	33,0	10	10,0	0	0,0
15.	Saya berupaya melalui pelayanan disesuaikan dengan kebutuhan pasien atau keluarga.	20	20,0	53	53,0	27	27,0	0	0,0	0	0,0
16.	Saya tampil penuh percaya diri ketika harus melayani pasien atau pengunjung.	31	31,0	59	59,0	10	10,0	0	0,0	0	0,0
17.	Saya berusaha konsentrasi terhadap pekerjaan, walaupun beban kerja berat.	15	15,0	52	52,0	26	26,0	7	7,0	0	0,0
18.	Saya berupaya menjaga kepentingan rumah sakit ketika berhadapan dengan pihak lain.	12	12,0	53	53,0	23	23,0	12	12,0	0	0,0
19.	Saya mengikuti perkembangan pengetahuan untuk meningkatkan skill dalam melakukan pekerjaan.	12	12,0	55	55,0	33	33,0	0	0,0	0	0,0

No.	Item	Selalu		Sering		Kadang-kadang		Jarang		Tidak Pernah	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20.	Saya bekerja sama dengan bagian lain agar pelayanan dapat dilakukan lebih cepat.	16	16,0	48	48,0	22	22,0	14	14,0	0	0,0
21.	Saya memperbandingkan cara menyelesaikan masalah yang pernah dilakukan untuk mendapatkan cara penyelesaian masalah yang efektif.	23	23,0	39	39,0	27	27,0	11	11,0	0	0,0
22.	Saya melihat pola-pola situasi masa lalu untuk menilai situasi sekarang.	25	25,0	43	43,0	21	21,0	11	11,0	0	0,0
23.	Saya menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari.	18	18,0	34	34,0	32	32,0	16	16,0	0	0,0
24.	Saya tidak mau dipengaruhi teman dalam melakukan suatu pekerjaan.	16	16,0	49	49,0	21	21,0	14	14,0	0	0,0
25.	Saya membiarkan pengunjung yang melanggar aturan rumah sakit.	0	0,0	0	0,0	26	26,0	54	54,0	20	20,0
26.	Saya berupaya menjalin kerja sama dengan keluarga, untuk menangani permasalahan pasien.	18	18,0	40	40,0	30	30,0	12	12,0	0	0,0

HASIL PENGUJIAN NORMALITAS DATA

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpin an Manajer	Kompetensi Kary awan
N		100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	101,9500	98,0200
	Std. Deviation	7,01135	6,50405
Most Extreme Dif ferences	Absolute	,052	,082
	Positive	,052	,082
	Negativ e	-,046	-,060
Kolmogorov-Smirnov Z		,520	,823
Asy mp. Sig. (2-tailed)		,950	,507

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated f rom data.

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kompetensi Karyawan * Kepemimpinan Manajer	100	100,0%	0	,0%	100	100,0%

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kompetensi Karyawan * Kepemimpinan Manajer	Between Groups	(Combined) Linearity	1370,468	27	50,758	1,297	,191
		Deviation from Linearity	252,301	1	252,301	6,447	,013
	Within Groups		1118,167	26	43,006	1,099	,366
Total			2817,492	72	39,132		
			4187,960	99			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kompetensi Karyawan * Kepemimpinan Manajer	,245	,060	,572	,327

HASIL PENGUJIAN REGRESI SEDERHANA

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Manajer ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kompetensi Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245 ^a	,060	,051	6,33717

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Manajer

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252,301	1	252,301	6,282	,014 ^a
	Residual	3935,659	98	40,160		
	Total	4187,960	99			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Manajer

b. Dependent Variable: Kompetensi Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74,807	9,283		8,059	,000
	Kepemimpinan Manajer	,228	,091	,245	2,506	,014

a. Dependent Variable: Kompetensi Karyawan

TRANSKRIP DAN KESIMPULAN WAWANCARA DENGAN KARYAWAN

1. Bagaimana kepemimpinan manajer secara umum menurut anda? Jelaskan!

HSR: Kalau di unit kerja saya, kepemimpinan manajer sudah baik. Pemimpin mampu mengayomi bawahan, dan komunikasi juga berjalan dengan baik. Pemimpin juga mampu memberikan motivasi kepada anak buah, serta mempunyai program kerja yang jelas dan baik.

SNI: Secara umum menurut saya sudah cukup bagus, dalam arti mampu untuk mengayomi bawahan, mengerti kebutuhan-kebutuhan bawahan dan mampu memberikan arahan yang diperlukan.

S: Menurut saya sudah cukup baik. Manajer mampu memimpin, memotivasi, mengayomi dan memberikan arahan kepada anak buah.

Kesimpulan:

Kepemimpinan manajer di RSUD Muhammadiyah sudah baik.

2. Apakah manajer sering memerintahkan anak buah untuk melaksanakan suatu cara kerja yang inovatif dan berbeda dengan sebelumnya, walaupun ada kemungkinan cara tersebut kurang berhasil? Jelaskan !

HSR: Kalau sering sih tidak, tapi memang kadang manajer menyarankan, bukan memerintahkan untuk mencoba melakukan sesuatu yang baru. Manajer juga kadang memberikan saran mengenai cara tertentu yang menurutnya bisa lebih efektif dan cepat, dan kemudian menyarankan anak buah untuk melakukannya.

SNI: Untuk sifatnya yang memang sudah ada protapnya, manajer seringkali tepatnya memberikan arahan mengenai cara kerja, misalnya bagaimana cara mengatur pembagian kerja saat pasien sedang full, dan bagaimana cara mengatur perubahan shift karena ada yang tidak masuk, cara cepat membuat dokumentasi pada saat pasien full, dan sebagainya.

S: (terdiam dan berpikir sejenak.) kalau tidak salah, hal ini pernah dilakukan oleh manajer. Manajer menemukan suatu metode yang baru

dan sudah dicoba, kemudian kita disuruh untuk mengikuti cara kerja tersebut.

Kesimpulan:

Manajer hanya melakukan inovasi cara kerja baru yang dinilai efektif pada hal-hal yang tidak diatur dalam prosedur kerja yang ditetapkan oleh rumah sakit. Cara kerja tersebut akan dicoba dan apabila dinilai berhasil akan diterapkan.

3. Pada hasil kuesioner kepemimpinan manajer, masih banyak indikator yang diisi dengan alternatif jawaban jarang, apa tanggapan anda, jelaskan!

HSR: Kalau menurut saya memang apa yang ditanyakan tersebut memang jarang dilakukan. Kepemimpinan manajer yang baik, bukan berarti harus setiap hari membimbing dan mengarahkan anak buah, menginspirasi, dan sebagainya. Kalau seperti itu, pekerjaan tidak akan selesai. Membimbing, mengarahkan, menginspirasi, memotivasi bawahan itu dilakukan hanya apabila memang dirasakan perlu. Kalau sudah baik, manajer cukup mengawasi dan menjaga agar semua berjalan dengan baik.

SNI: Kalau dilihat di kuesioner yang ditanyakan mengenai perilaku-perilaku kepemimpinan tertentu, dan itu memang tidak setiap hari dilakukan. Semua khan ada porsinya dan ada kebutuhannya. Hal tersebut tergantung situasi dan kondisi kerja termasuk kondisi anak buah.

S: Itu karena tidak setiap hari manajer melakukan hal-hal yang ditanyakan dalam kuesioner. Tapi hal ini bukan berarti bahwa kepemimpinannya jelek, tidak. Itu karena hal-hal yang ditanyakan dalam kuesioner itu bersifat situasional, artinya disesuaikan dengan situasi dan kondisi di lapangan.

Kesimpulan:

Perilaku kepemimpinan tidak tampak atau jarang dilakukan setiap hari. Hal ini karena perilaku kepemimpinan dilakukan dengan melihat situasi dan kondisi, serta kebutuhan bawahan di lapangan.

4. Apakah kompetensi karyawan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan kerja? Jelaskan !

HSR: Kalau menurut saya sudah baik dan sesuai. Ini ditunjukkan dari pekerjaan yang terselesaikan dengan baik. Kalau kompetensi memang belum sesuai tentu tidak mampu menyelesaikan pekerjaan.

SNI: Kalau menurut saya sudah baik. Ini ditunjukkan dari tidak adanya komplain yang sifatnya negatif dari atasan atas kerja yang dilakukan bawahan.

S: Kalau menurut saya, kompetensi karyawan secara umum sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Hal ini, selain karena standar pendidikan yang telah memenuhi, juga karena adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan baik oleh rumah sakit sendiri maupun pihak luar yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini tentu saja akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Kesimpulan:

Kompetensi karyawan sudah baik dan memenuhi kebutuhan. Standar pendidikan sudah sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja, dan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tanpa ada komplain dari atasan.

5. Apakah anda selalu menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari? Jelaskan!

HSR: (terdiam dan berpikir sejenak) itu tergantung sikonnya. Kalau memang ada yang harus dipersiapkan, tentu saja dipersiapkan dulu. Tapi kalau memang ada yang perlu dipersiapkan, ya dipersiapkan.

SNI: (terdiam sejenak) Kalau saya hampir tidak pernah menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan esok hari.

S: Tidak setiap hari kita menyiapkan segala sesuatu untuk pekerjaan esok hari. Apabila memang tidak ada yang perlu disiapkan untuk esok hari, buat apa disiapkan? Kecuali apabila memang ada sesuatu yang urgent dan harus dilaksanakan esok hari, maka hal tersebut perlu disiapkan terlebih dahulu.

Kesimpulan:

Karyawan jarang menyiapkan segala sesuatu untuk pekerjaan esok hari. Semua tergantung dari situasi dan kondisi.

6. Pada beberapa praktik kepemimpinan, apakah dalam perilaku manajer dalam melakukan tantangan proses, seperti menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, mencari cara-cara inovatif, dan mengambil risiko melakukan sesuatu walaupun ada kemungkinan gagal, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

HSR: (terdiam dan berpikir sejenak) pada praktik kepemimpinan tersebut menurut saya memang mampu meningkatkan kompetensi. Menantang melakukan pekerjaan dengan cara sendiri, ini menantang saya untuk berinovasi dan menemukan cara yang lebih efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini menjadi pengalaman yang bermanfaat, yang dapat membuat saya menemukan cara efektif yang membuat pekerjaan lebih cepat dan efektif. Kemudian manajer, yang berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, ini menjadi pelajaran juga bagi saya bahwa saya juga harus berani mencoba dan mengambil risiko. Ini membuat saya menjadi maju dan berani untuk melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan, tentu saja harus dipikirkan masak-masak, tidak asal.

SNI: Kalau menurut saya perilaku atasa untuk menantang bawahan melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, akan memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan diri dan berupaya untuk menemukan cara kerja yang efektif dan efisien. Hal ini secara tidak langsung akan melatih saya dan meningkatkan kompetensi dalam melakukan pekerjaan.

S: Kalau menurut saya, ya. Apabila atasan menantang saya untuk melakukan pekerjaan dengan cara saya sendiri, itu akan memberikan kesempatan kepada saya untuk mencoba mencari suatu inovasi baru cara menyelesaikan pekerjaan. Tentu saja secara tidak langsung hal ini merupakan latihan yang bermanfaat sehingga akan meningkatkan kompetensi saya.

Kesimpulan:

Praktik kepemimpinan manajer dalam menantang proses akan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, dan juga perilaku manajer yang berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, membuat karyawan berani bertindak dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif. Hal ini akan menjadi pengalaman yang berharga yang akan meningkatkan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

7. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam memberikan visi masa depan dan hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan gambaran visi masa depan manajer, apakah hal ini dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

HSR: Visi itu kan gambaran yang ingin dicapai pada masa depan. Kalau menurut saya itu tidak ada kaitannya dengan peningkatan kompetensi, hanya menunjukkan tujuan yang ingin dicapai.

SNI: Kalau menurut saya itu tidak ada kaitannya dengan kompetensi. Kalau hanya memberikan visi masa depan, hanya hanya memberikan gambaran kepada saya mengenai hal yang ingin dicapai di masa depan.

S: Kalau menurut saya, itu tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Memberikan gambaran dan visi masa depan dan hal-hal yang harus dilakukan tidak serta merta mempengaruhi kompetensi, karena itu hanya sebatas gambaran masa depan. Memang kita harus bersiap untuk menghadapinya, tetapi tidak berlebihan dalam menanggapinya, artinya harus memikirkan secara serius dan meluangkan waktu untuk mempersiapkannya, ini tentu saja tidak. Jadi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Kesimpulan:

Praktik kepemimpinan manajer dalam menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*), tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Visi dan gambaran masa depan, tidak ditanggapi karyawan dengan melakukan

tindakan langsung, sehingga tidak mampu meningkatkan kompetensi karyawan.

8. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), seperti melibatkan tim dalam merencanakan tindakan yang akan diambil, memberikan banyak keleluasaan pada anak buah untuk membuat keputusan sendiri, membangun kerja sama dengan anak buah, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

HSR: Kalau menurut saya itu berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi.

Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk merencanakan tindakan, bekerja dalam tim dan memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan, itu merupakan suatu latihan bagi saya untuk menyelesaikan masalah, sehingga kemampuan *problem solving* juga meningkat. Selain itu, hal tersebut juga melatih saya untuk melakukan pekerjaan penting sehingga skill dan kompetensi meningkat.

SNI: (terdiam dan berpikir sejenakmelibatkan tim dalam merencanakan tindakan, memberikan keleluasan untuk membuat keputusan, dan membangun kerja sama yang baik, akan meningkatkan kompetensi. Melibatkan tim dalam merencanakan tindakan, menjadi sebuah pengalaman untuk merencanakan program kerja, berdasarkan data dan analisis terhadap tantangan, hambatan, dan juga peluang. Ini tentu menjadi sarana untuk berlatih menganalisis masalah, membuat solusi, sehingga bisa merencanakan tindakan atau program kerja. Memberikan keleluasan untuk membuat keputusan, tentu ini akan meningkatkan kompetensi, karena dengan begitu saya diberikan tanggung jawab, sehingga saya juga harus meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Adapun membangun kerja sama yang baik, tentu saja selain pekerjaan menjadi lebih cepat dilakukan, juga sesama karyawan akan saling memberikan informasi atau pengetahuan yang berguna, sehingga ini juga akan meningkatkan kompetensi.

S: Kalau menurut saya, hal tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Memberikan kesempatan kepada saya untuk terlibat dalam

merencanakan suatu pekerjaan atau memberikan keleluasaan untuk membuat keputusan sendiri, akan memberikan kesempatan dan latihan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan penting, sehingga hal ini tentu saja akan meningkatkan kompetensi.

Kesimpulan:

Praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal ini karena karyawan diberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga kemampuannya dalam menganalisis dan membuat solusi permasalahan untuk merencanakan tindakan atau program kerja meningkat. Memberikan tanggung jawab membuat keputusan sendiri, mendorong karyawan meningkatkan kompetensinya. Adapun adanya kerja sama yang baik, akan memungkinkan terjadi transfer pengetahuan sehingga kompetensi karyawan meningkat.

9. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

HSR: (terdiam dan berpikir sejenak) kalau menurut saya model dalam kerja yang dilakukan oleh atasan akan sangat berpengaruh terhadap kompetensi. Saya akan sangat terbantu dengan hal tersebut, sehingga bisa menjadi acuan saya dalam melakukan kerja, sehingga kompetensi otomatis meningkat.

SNI: Kalau menurut saya contoh dan model dalam bekerja yang dilakukan oleh manajer, tentu saja berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Contoh dan model dari manajer, tentu saja akan menjadi referensi bagi saya dalam bekerja, yang akan diikuti. Secara langsung hal ini membantu saya untuk meningkatkan skill dan kompetensi saya dalam bekerja.

S: (terdiam dan berpikir sejenak) kalau menurut saya, seorang pemimpin memang harus dapat menjadi model dalam cara kerja. Melalui contoh cara kerja, maka anak buah dapat belajar melakukan pekerjaan secara

lebih baik, sehingga kompetensinya meningkat. Pemimpin juga harus memastikan bahwa anak buah menjalankan segala perintah dan mengikuti semua hal-hal yang diarahkan oleh pemimpin.

Kesimpulan:

Praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal ini karena model dalam cara kerja seorang manajer, akan menjadi contoh bagi karyawan sehingga akan dapat diterapkan dalam kerja, sehingga akan meningkatkan kompetensi karyawan.

10. Pada praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (*encourage the heart*) anak buah, dapat mempengaruhi atau meningkatkan kompetensi anda? Jelaskan!

HSR: (terdiam dan berpikir sejenak). Kalau menurut saya itu tidak ada pengaruhnya terhadap kompetensi. Membesarkan hati, mungkin bagi saya hanya meningkatkan semangat dalam bekerja. Untuk kompetensi atau skill tentu tidak ada pengaruhnya.

SNI: Kalau hal itu tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Membesarkan hati bagi saya hanya membuat saya lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan karena merasa bahwa atasan memperhatikan kondisi saya.

S: Kalau menurut saya, hal itu tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Membesarkan hati, misalnya dengan memberikan dukungan, memuji pekerjaan saya, dan lain-lain, memang penting dan harus dilakukan seorang pemimpin. Tetapi itu tidak ada pengaruhnya terhadap kompetensi. Dukungan dan pujian itu dapat membuat saya merasa dihargai, sehingga motivasi saya dalam bekerja juga meningkat.

Kesimpulan:

Praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (*encourage the heart*), tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Membesarkan hati anak buah hanya akan meningkatkan motivasi karyawan.

11. Apakah kompetensi yang anda miliki sekarang, dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan manajer? Jelaskan!

HSR: Salah satunya memang harus diakui ya. Seperti sudah saya katakan tadi, ada praktik-praktik kepemimpinan yang memang akan meningkatkan kompetensi misalnya dengan memberikan contoh dalam bekerja, memberikan kesempatan yang lebih luas terhadap karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih. Tapi kalau dikatakan hanya karena kepemimpinan manajer, tentu saja menurut saya itu tidak benar.

SNI: Mungkin salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan manajer, tapi tentu tidak hanya itu karena banyak faktor lain seperti tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah saya ikuti, dan pengalaman juga menurut saya mempunyai kontribusi besar terhadap kompetensi yang saya miliki.

S: Kalau hanya karena pengaruh kepemimpinan manajer, tentu saja tidak. Tapi memang ada peran dari manajer dalam meningkatkan kompetensi. Tentu saja melalui arahan, bimbingan dan perilaku kepemimpinannya.

Kesimpulan:

Kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi, tetapi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi.

TRANSKRIP DAN KESIMPULAN WAWANCARA DENGAN MANAJER

1. Bagaimana cara anda dalam memimpin anak buah? Jelaskan !

AM: Saya dalam melaksanakan tugas kepemimpinan berupaya untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan *ing ngasro sung tulodo, ing madya mangun karsa, tur wuri handayani*. Artinya, saya berusaha untuk menjadi teladan, baik dalam hal tingkah laku maupun dalam cara kerja. Saya juga harus bisa untuk memotivasi bawahan untuk bekerja secara baik dan meningkatkan performanya. Saya memotivasi bawahan untuk mencapai target yang telah ditetapkan secara bersama sesuai dengan visi unit kerja. Hubungan antar karyawan dalam unit kerja juga harus dijaga keharmonisannya, agar kerja sama dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan bisa tercapai. Selanjutnya, pemimpin juga harus mendukung apabila anak buah ingin maju, mengembangkan dirinya.

EBS: Yang paling penting adalah dengan memberikan keteladanan. Keteladanan itu perlu, bagaimana anak buah bisa bekerja dengan baik, kalau pemimpinnya bekerja tidak baik. Keteladanan itu tidak hanya dalam moral, juga prosedur dan cara kerja. Selain itu, saya juga harus dapat mendorong dan memotivasi bawahan untuk bekerja. Selain itu, saya juga harus mampu mengayomi dan memperhatikan kebutuhan bawahan.

W: Kalau saya dalam memimpin yang penting adalah memperhatikan kebutuhan dari bawahan. Apabila mereka butuh dimotivasi, maka saya akan memotivasinya. Apabila mereka butuh dorongan, saya akan mendorong mereka. Termasuk dalam hal ini adalah kalau mereka kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka saya harus mampu membimbing dan mengarahkan mereka, bagaimana melakukan pekerjaan dengan cara yang benar dan efektif sesuai dengan SOP.

Kesimpulan:

Manajer memimpin dengan memberikan keteladanan, baik dalam moral maupun cara kerja. Manajer memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik.

Selain itu, manajer juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan berupaya untuk memenuhinya.

2. Apakah anda sering memberikan arahan kepada anak buah untuk melakukan sesuatu cara kerja yang inovatif untuk mempercepat pelaksanaan kerja ?

AM: (terdiam dan berpikir sejenak) kalau sering itu tidak lah. Tapi memang seorang manajer harus mampu untuk memberikan bimbingan dan arahan mengenai cara kerja yang inovatif, dan kalau bisa semua anak buah mengikutinya.

EBS: Ya, untuk yang sifatnya bukan pelayanan dengan standar operasional yang jelas dan sudah ditetapkan, memang adakalanya saya melakukan koreksi dan contoh cara kerja yang menurut saya lebih efektif. Apabila kemudian ternyata hasilnya memang lebih baik, maka cara itu akan dipertahankan. Namun apabila ada kendala dan kurang baik, maka akan dilakukan cara-cara kerja yang lama.

W: (terdiam dan berpikik sejenak). Kalau sering tidak, tapi memang saya harus dapat memberikan contoh dalam bekerja. Apabila saya menemukan suatu metode dalam melakukan pekerjaan secara lebih efisien, tentu akan saya ajarkan dan memerintahkan bawahan untuk melakukannya juga.

Kesimpulan:

Walaupun tidak dapat dikatakan sering, tetapi manajer memberikan arahan kepada anak buah untuk melakukan sesuatu cara kerja yang inovatif untuk mempercepat pelaksanaan kerja, agar dilakukan karyawan. . Apabila kemudian ternyata hasilnya memang lebih baik, maka cara itu akan dipertahankan. Namun apabila ada kendala dan kurang baik, maka akan dilakukan cara-cara kerja yang lama.

3. Pada hasil kuesioner kepemimpinan manajer, masih banyak indikator yang diisi dengan alternatif jawaban jarang, apa tanggapan anda, jelaskan!

AM: Perilaku kepemimpinan tentu tidak selalu ditunjukkan setiap hari kepada anak buah. Manajer juga karyawan yang mempunyai pekerjaan lain yang harus dipertanggungjawabkan. Kalau sata setiap

hari harus memberikan arahan dan bimbingan dan peran lain, selain buang-buang waktu, juga pekerjaan saya tidak selesai. Perilaku kepemimpinan itu dilakukan pada situasi yang memang menuntut seorang pemimpin mengambil peran dan melakukan perilaku kepemimpinan. Ini yang menyebabkan di kuesioner banyak jawaban jarang.

EBS: Hal itu karena tidak setiap hari seorang atasan harus menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Semua itu tergantung pada situasi dan kondisi yang mengharuskan pemimpin untuk menjalankan peran dan fungsinya. Manajer juga mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi selain peran dan fungsinya sebagai pemimpin anak buahnya.

W: (tersenyum), itu karena seorang manajer tidak setiap hari menunjukkan perilaku kepemimpinannya. Seperti sudah saya katakan tadi, bahwa dalam kepemimpinan itu tergantung dari permasalahan dan kebutuhan bawahan. Jadi tidak setiap hari saya harus membimbing dan mengarahkan bawahan. Kalau seperti itu, pekerjaan saya tidak akan selesai karena harus terus memperhatikan bawahan.

Kesimpulan:

Perilaku kepemimpinan tidak tampak atau jarang dilakukan setiap hari. Hal ini karena perilaku kepemimpinan dilakukan dengan melihat situasi dan kondisi, serta kebutuhan bawahan di lapangan.

4. Apakah kompetensi karyawan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan kerja? Jelaskan !

AM: Tentu saja, untuk mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang sesuai, seleksinya dimulai dari rekrutmen, di mana diberikan persyaratan pendidikan yang relevan dengan tingkatan yang sesuai kebutuhan. Setelah proses seleksi, masih ada lagi proses training, baik *off the job training* atau training di luar kerja, atau *on the job training*, atau training melalui proses kerja. Proses ini, menyebabkan akan didapatkan karyawan dengan kompetensi yang sesuai kebutuhan.

EBS: Kalau menurut saya sudah baik. Karyawan sudah mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan.

W: Kalau menurut saya sudah baik dan sesuai. Ini ditunjukkan dengan pekerjaan yang dapat terselesaikan dengan baik.

Kesimpulan:

Kompetensi karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan, karena didapatkan melalui proses seleksi yang ketat dan adanya training, sehingga karyawan sudah mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan.

5. Apakah dalam praktik kepemimpinan yang anda jalankan, dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan? Jelaskan!

AM: Tentu saja tidak. Kompetensi hanyalah salah satu yang harus dibina oleh seorang pemimpin. Peran pemimpin itu banyak, mendorong, memotivasi, mengayomi dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan anak buah. Jadi sangat sempit kalau dikatakan bahwa seorang pemimpin hanya semata berperan dalam meningkatkan kompetensi anak buah.

EBS: Kalau menurut saya tidak. Praktik kepemimpinan, saya maksudkan untuk membimbing dan mengarahkan bawahan agar bekerja secara baik dan sesuai SOP. Walaupun terjadi peningkatan kompetensi karyawan, itu menurut saya hanya efek dari kepemimpinan yang dijalankan, bukan karena memang dimaksudkan untuk itu.

W: Pada praktik kepemimpinan, tidak semuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi, tetapi juga untuk maksud-maksud lain seperti untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja, motivasi dan kepuasan kerja, dan lain-lain. Namun, memang ada juga yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Praktik kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, misalnya dilakukan dengan memberikan kebebasan untuk bekerja dengan caranya sendiri, memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk merencanakan

program kerja dalam sebuah tim, memberikan contoh prosedur kerja yang inovatif untuk diterapkan, dan lain sebagainya.

Kesimpulan:

Pada praktik kepemimpinan, tidak semuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi. Praktik kepemimpinan, dimaksudkan untuk membimbing dan mengarahkan bawahan agar bekerja secara baik dan sesuai SOP. Peningkatan kompetensi karyawan, hanya merupakan efek dari kepemimpinan yang dijalankan.