

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP MOTIVASI DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI
DI JAJARAN POLRES JEMBER**

TESIS



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember

Asal	Hadiah	Klass 658.3125
	Pembelian	
Terima	: Tgl, 21 MAREK 2003	ARI
No. Induk	575	7
		e-1

Oleh :

BUSTHAM ARIEF

NIM : 010820101008

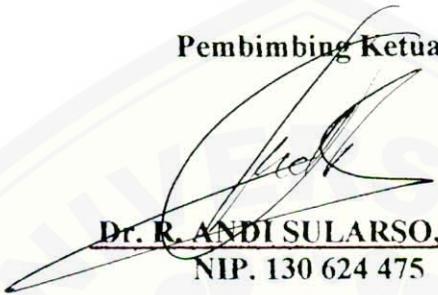
**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2003**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal Pebruari 2003

Pembimbing Ketua



Dr. R. ANDI SULARSO, MSM
NIP. 130 624 475

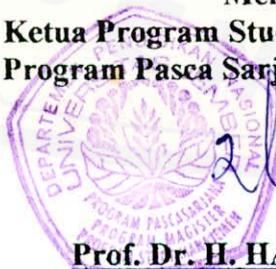
Pembimbing



IMAM SUROSO, SE., M.Si
NIP. 131 759 838

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pasca Sarjana Universitas Jember



Prof. Dr. H. HARIJONO, SE., SU
NIP. 150 350 765

JUDUL TESIS

PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI DI JAJARAN POLRES JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : BUSTHAM ARIEF
N I M : 010820101008
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

01 MARET 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Prof. Dr. H. HARIJONO, SU.Ec.
NIP : 130 350 765

Anggota I,



Drs. MARJANTO, MM
NIP : 130 324 100

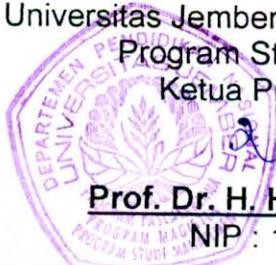
Anggota II,



Dr. R. ANDI SULARSO, MSM.
NIP : 131 624 475



Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Manajemen
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Harijono, SU. Ec.
NIP : 130 350 765

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT. atas berkat dan rahmat-Nya, akhirnya penelitian dan penulisan Tesis yang berjudul " Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Anggota POLRI di Jajaran POLRES Jember" ini, dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Dalam penyelesaian penelitian dan penulisan Tesis ini, penulis dibantu oleh berbagai pihak, oleh karenanya dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Pembimbing Tesis, Bapak **DR. R. Andi Sularso, MSM** dan Bapak **Imam Suroso, SE., M.Si.**, yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memberi motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Rektor Universitas Jember, Direktur dan Ketua Program Studi Magister Management Pascasarjana Universitas Jember yang telah memberikan fasilitas, kesempatan, bimbingan kepada penulis dalam menempuh program studi.

Bapak **Drs. H. Putut Eko Bayuseno, SH** selaku KAPOLRES Jember yang telah memberikan dukungan/bantuan dalam pengumpulan data selama penelitian.

Seluruh staf Pengajar dan karyawan program studi Magister Management Pascasarjana Universitas Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang dimiliki dan kemudahan selama mengikuti proses pendidikan.

Seluruh rekan Angkatan VII program studi Magister Management Pascasarjana Universitas Jember yang telah memberikan dorongan dan bantuan baik pada saat mengikuti pendidikan maupun pada saat penyusunan Tesis.

Ayahandaku **Drs. H. Musahwi Zakariya**, Ibundaku **Hj. Siti Rahmawiyah** serta saudara-saudaraku yang tercinta atas dorongan dan bantuannya selama mengikuti pendidikan program studi Magister Management Pascasarjana Universitas Jember.

Khusus kepada Istriku tercinta **Deni Yuni Ariani**, kedua ananda tersayang **Aditya** dan **Dimas Budiwinarso**, yang begitu setia menanti,

berdo'a penuh pengorbanan, ketabahan di dalam mendampingi serta mendukung keberhasilan studi.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini miah jauh dari sempurna, oleh karenanya kami harapkan kritik dan saran dari berbagai pihak. Smeoga Tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi mereka yang berkepentingan.



Jember,

2003

BUSTHAM ARIEF

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh antara perilaku pemimpin terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja anggota POLRI di Jajaran POLRES Jember.

Metode penelitian yang digunakan adalah penjelasan dengan menggunakan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota POLRI di Jajaran POLRES Jember dengan sampel yang digunakan sebanyak 199 orang.

Hasil penelitian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh antara perilaku tugas terhadap motivasi dengan nilai beta 0,406 dan probabilitas 0,000. Hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa hanya motivasi instrinsik yang memiliki pengaruh terhadap kinerja (beta = 0,559 dengan signifikansi 0,000), sedangkan perilaku tugas tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja (beta = 0,081 dengan signifikansi 0,366).

Perilaku hubungan memiliki pengaruh dengan motivasi yang ditunjukkan dengan nilai beta 0,497 dan signifikansi 0,000. Perilaku hubungan juga memiliki pengaruh dengan kinerja (beta = 0,276 dan signifikansi 0,002). Sedangkan nilai beta motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,598 dengan signifikansi 0,000.

Akhirnya dari hasil penelitian ini dapat diberi saran bahwa pimpinan perlu memperhatikan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang melingkupi bawahan dengan memperhatikan motivasi bawahan sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih optimal.

SUMMARY

This research aimed to know influenced between leaders behaviour toward motivation and performance POLRI's members in Jember Policement sector.

Reserch method is explanatory with path analysis. The population in this research is POLRI's members in Jember and sampel has been used is 119 samples.

The first hypothesis : this is influenced between job behaviour toward motivation with beta 0,406 and probability 0,000. Second hypothesis showed that only motivation has influenced toward performance (beta = 0,559 with probability 0,366).

Relation behaviour has influenced with motivation (showed with beta 0,497 with probability 0,000). Relation behaviour also has influenced with performance (beta = 0,276 with probability 0,002). Motivation's beta value toward performance is 0,98 with probability 0,000.

Finally, from this research we can give suggestion : a leader need to know job behaviour and relation behaviour subordinates with knowing motivation subordinates, and this relation make subordinates optimal performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Landasan Teori	6
2.1.1. Perilaku Pemimpin	6
2.1.2. Motivasi dalam Organisasi	15
2.1.3. Kinerja	22
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	28

BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	31
	3.1. Kerangka Konseptual	31
	3.2. Hipotesis	32
BAB IV	METODE PENELITIAN	33
	4.1. Obyek Penelitian dan Rancangan	33
	4.2. Populasi dan Sampel	33
	4.3. Tehnik Pengumpulan Data	34
	4.4. Identifikasi dan Definisi Operasiona Variabel	35
	4.5. Metode Analisa Data	37
	4.6. Uji Asumsi Klasik	37
BAB V	ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
	5.1. Analisa Statistik Deskriptif	39
	5.1.1. Perilaku Tugas	39
	5.1.2. Perilaku Hubungan	40
	5.1.3. Motivasi Intrinsik	41
	5.1.4. Kinerja	43
	5.2. Pengujian Asumsi Regresi	46
	5.2.1. Asumsi Normalitas	46
	5.2.2. Asumsi Linearitas	48
	5.2.3. Uji Heteroskedestisitas	49
	5.3. Analisa Statistik Inferensial	50
	5.4. Pengujian Hipotesis	54
	5.4.1. Pengaruh Perilaku Tugas Terhadap Motivasi	54
	5.4.2. Pengaruh antara Perilaku Tugas Melalui Motivasi Terhadap Kinerja	55
	5.4.3. Pengaruh antara Perilaku Hubungan terhadap Motivasi	55

5.4.4. Pengaruh antara Perilaku Hubungan Melalui Motivasi Terhadap Kinerja	56
5.5. Pembahasan	57
5.5.1. Pengaruh antara Perilaku Tugas Melalui Motivasi	57
5.5.2. Pengaruh antara Perilaku Tugas Melalui Motivasi	59
Terhadap Kinerja	
5.5.3. Pengaruh antara Perilaku Tugas Melalui Motivasi	60
Terhadap Kinerja	
5.5.4. Pengaruh antara Perilaku Tugas Melalui Motivasi	48
Terhadap Kinerja	
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	64
6.1. Kesimpulan	64
6.2. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	75

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Tugas Pemimpin	11
2.2. Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin	12
4.1. Daftar Populasi dan Sampel Anggota POLRES Jember	34
5.1. Perilaku Tugas	39
5.2. Perilaku Hubungan	40
5.3. Motivasi Instrinsik	42
5.4. Kinerja	44
5.5. Korelasi Rank Spearman	50
5.6. Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. X3)	51
5.7. Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. X4)	51
5.8. Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. X4 Setelah Teori Trimming)	53

DAFTAR GAMBAR

2.1. Kuadran Perilaku Pemimpin	9
2.2. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow	18
2.3. Model Satisfaction Continum	20
2.4. Comparison of Satisfier & Dissatisfier	21
2.5. Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja	23
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	31
3.2. Model Hipotesis Penelitian	32
5.1. Normal Probability Plot dengan Dependent Varaibel X3	47
5.2. Normal Probability Plot dengan Dependent Variabel X4	47
5.3. Standardized Scatter Plot Untuk Dependent Variabel X3	48
5.4. Standardized Scatter Plot Dengan Dependent Varaibel X4	49
5.5. Struktur X1, X2, X3 dan X4	51
5.6. Struktur Setelah Teori Trimming	53

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu kehidupan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi di dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat.

Di era sekarang ini menurut Ulrich et.al (Usahawan, 2002: 11) "*the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with the challenges a head*". Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga organisasi mampu memberikan kualitas produk dan jasa kepada pelanggannya mengingat kompetisi yang semakin meningkat.

Nampaknya usaha melakukan perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi.

Kebutuhan untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu transformasi organisasi merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi. Hal ini senada dengan Siagian (1989: 38) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas



kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu.

Kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya, disamping itu pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Karyawan juga berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu diperlukan karyawan yang memiliki sifat dan sikap yang konstruktif dan aktif, daya tanggap yang tinggi, inisiatif dan kreatif serta kepekaan beradaptasi dengan lingkungan. Keduanya masing-masing (pimpinan dan karyawan) berperan dalam meningkatkan kinerja. Seiring dengan hal tersebut, Litwin dan Stranger (dalam Nusyirwan dan Sanusi, 1989: 49) bahwa terbentuknya iklim organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan perilaku orang-orang kunci yang ada didalam organisasi (pemimpin).

Menunjuk pada Tap. MPR/X/1998 tentang Pokok-pokok Reformasi serta diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti UU Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah serta PP Nomor 25 tahun 2000 yang mengharapkan terciptanya pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta mampu berpegang pada prinsip-prinsip demokrasi, meningkatkan peran masyarakat, pemerataan dan keadilan, memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah serta mengeliminir kesan birokrasi dalam pelayanan masyarakat, karena itu diperlukan aparatur yang terampil, mempunyai wawasan dan kemampuan yang memadai disamping kinerja tinggi terhadap pekerjaannya dan diperlukan pula strategi pengembangan aparatur sehingga dituntut untuk memaksimalkan efektifitas dan efisiensi kerja para pegawai.

Upaya pencapaian tersebut dapat dilakukan tanpa hambatan, jika pembinaan terhadap para pegawai dilakukan dengan baik, seperti hubungan antar pegawai, hubungan antara atasan dengan bawahan, pemeliharaan lingkungan kerja yang kesemuanya akan sangat berpengaruh pada hasil kerja pegawai.

Untuk itu keberadaan POLRI sangat dibutuhkan mengingat fungsinya yang sangat strategis yaitu dalam penegakan hukum guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa sesuai dengan amanat reformasi, dimana selama ini keberadaannya banyak dimanfaatkan oleh kepentingan penguasa terutama di era pemerintahan orde baru.

Di lingkungan POLRI terutama di Kepolisian Resort Jember, dilandaskan pada Undang-undang dan Peraturan Pemerintah :

- a. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia
- b. Skep Kapolri Nomor Pol : Skep/1542/X/2001 tanggal 26 Oktober 2001 tentang Pendelegasian Wewenang dalam Pembinaan Sumber daya Manusia POLRI
- c. Skep Kapolri Nomor Pol : Skep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Cara Kerja POLRI

Pedoman penyusunan pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah termasuk didalamnya organisasi Kepolisian oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui keputusannya Nomor 589/IX/6/Y/99 yang menuntut adanya wujud pertanggungjawaban dalam mencapai Visi dan Misi Instansi Pemerintah serta *Good Governance* maka peningkatan kinerja anggota POLRI sangat diperlukan. Berkaitan dengan keberadaan unit-unit kerja termasuk Kepolisian Sektor (POLSEK) yang berjumlah 29 yang tersebar di seluruh jajaran POLRES Jember, perlu adanya peningkatan pembinaan dan pengarahan agar mampu memberikan tugas dan bimbingan kepada anggotanya agar dapat bekerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, jelaslah bahwa perilaku pemimpin baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan serta motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja anggota POLRI dan hal ini harus dikondisikan oleh pimpinan dalam rangka peningkatan kinerja anggota untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara maksimal.

1.2 Perumusan Masalah

Berpijak dari latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Perilaku Tugas berpengaruh terhadap Motivasi anggota POLRI ?
2. Apakah Perilaku Tugas dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja anggota POLRI ?
3. Apakah Perilaku Hubungan berpengaruh terhadap Motivasi anggota POLRI ?
4. Apakah Perilaku Hubungan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja anggota POLRI ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh Perilaku Tugas terhadap Motivasi anggota POLRI
2. Mengetahui pengaruh Perilaku Tugas dan Motivasi terhadap kinerja anggota POLRI ?
3. Mengetahui pengaruh Perilaku Hubungan terhadap Motivasi anggota POLRI ?
4. Mengetahui pengaruh Perilaku Hubungan dan Motivasi terhadap Kinerja anggota POLRI ?

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tersusunnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat diantaranya :

1. Dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori kepemimpinan. Khususnya tentang perilaku pemimpin, motivasi kerja dan dalam kaitannya dengan kinerja.
2. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengadakan penelitian dibidang kepemimpinan, motivasi, dan kinerja.
3. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi terutama di lingkungan POLRES Jember didalam membuat kebijakan yang menyangkut peningkatan kinerja dalam rangka pencapaian *goal organization* secara maksimal, dengan melalui pemberian motivasi yang sesuai dengan kebutuhan anggota/pegawai berdasarkan kemampuan dan ketentuan-ketentuan yang ada.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Pemimpin

Dalam sebuah organisasi, keberadaan seorang pemimpin (*leader*) sangatlah diperlukan, karena tanpa adanya seorang pemimpin akan berpengaruh bagi sebuah organisasi dan keberadaannya tidak akan bertahan lama. Pentingnya kepemimpinan dalam memandu masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia telah diakui sejak permulaan zaman dahulu (Locke, 1991: 1)

Hal ini penting, sehingga mendorong peneliti untuk mengkaji apakah “makhluk” yang dinamakan “pemimpin”. Dan sampai saat ini masih memunculkan beragam definisi kepemimpinan menurut perspektif yang beragam. Robbins dan Gibson (1996: 39) misalnya mendefinisikan kepemimpinan secara umum sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok kearah tercapainya tujuan. Dilain pihak ada juga seseorang yang dengan kecakapan dan keahlian dalam bidang tertentu diangkat menjadi pemimpin, namun yang perlu digarisbawahi disini adalah pemimpin diangkat agar dapat mengarahkan pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama.

Dari penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat ditarik implikasinya, yaitu 1) Bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pemimpin; 2) Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya; 3) Kepemimpinan menfokuskan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Sedangkan menurut Harold Koontz, 1989 bahwa kepemimpinan (*leadership*)

adalah sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Anggota kelompok tadi tidak hanya memiliki kemauan untuk bekerja saja tetapi kemauan bekerja dengan semangat dan yakin. Dengan semangat akan mencerminkan hasrat, kesungguhan, dan intensitas dalam pelaksanaan pekerjaan; rasa yakin mencerminkan pengalaman dan kemampuan teknis. Memimpin berarti membimbing, melaksanakan, mengarahkan, dan mendahului. Para pemimpin bertindak membantu kelompok untuk mencapai tujuan dengan mendayagunakan kemampuan secara maksimum.

Robbins maupun Gibson et al, Davis (1985: 108) menegaskan bahwa tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong kelompok kearah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan, dan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber-sumber daya dan kepemimpinan yang tersedia.

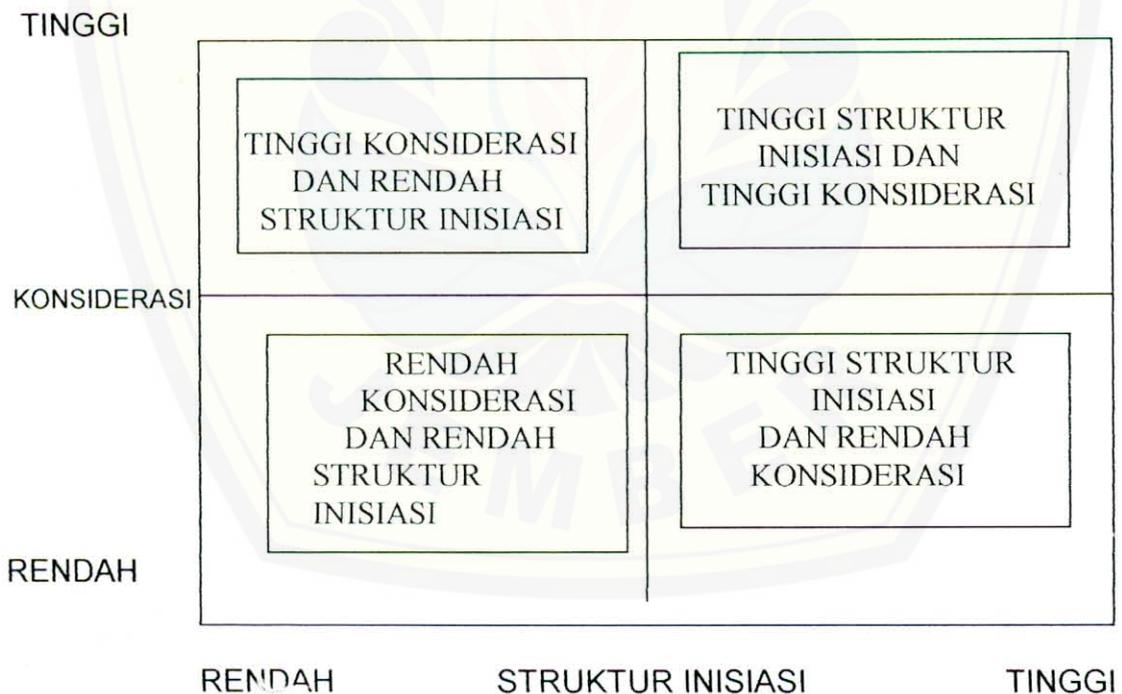
Dengan adanya berbagai teori tentang kepemimpinan sejumlah peneliti telah memusatkan perhatian atas perilaku pemimpin dengan asumsi bahwa kemampuan untuk memimpin dan kemauan untuk mengikuti didasarkan atas gaya kepemimpinan. Para pemimpin dipandang menerapkan tiga gaya dasar. Pemimpin yang "otokratis" dipandang sebagai orang yang mengomando dan mengharapkan kepatuhan, yang bersikap dogmatis dan positif, serta memimpin dengan memberikan ganjaran dan hukuman. Pemimpin yang "demokratis atau partisipatif" berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan. Jenis pemimpin seperti ini seringkali mengambil tindakan dengan mempertimbangkan atau mengkonsultasikan dengan bawahan. Jenis pemimpin yang ketiga tidak banyak menggunakan kekuasaannya, dengan memberikan kesempatan yang sebanyak-banyaknya kepada bawahan untuk mandiri dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Pemimpin seperti ini sangat tergantung pada bawahan untuk menetapkan sendiri tujuan dan cara untuk mencapai tujuan itu dan bawahan memandang pemimpin sebagai orang yang melancarkan pelaksanaan pekerjaan bawahan dengan memberikan informasi yang diperlukan dan hanya bertindak sebagai penghubung dengan lingkungan luar kelompok.

Teori-teori kepemimpinan yang termasuk pendekatan perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Berbagai studi yang berkaitan dengan teori perilaku kepemimpinan telah dilakukan oleh : 1). Studi Universitas Ohio yang mendikotonomikan dimensi perilaku pemimpin struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*); 2). Telaah Universitas Michigan juga membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu perilaku yang berorientasi karyawan (menekankan hubungan pribadi) dan perilaku pemimpin yang berorientasi produksi (menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan); 3). Kisi manajerial memberikan penggambaran grafik dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton (1986: 203). Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan gaya "kepedulian terhadap orang" dan "kepedulian terhadap produksi" yang pada hakekatnya mewakili dimensi konsiderasi dan struktur inisiasi, awal dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan; 4). Studi Skandinavia yang mengemukakan premis dasar bahwa alam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Robbins, 1996: 180).

Staf peneliti Universitas Ohio (dalam Hersey & Blanchard, 1982: 67) berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin, mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya mereka mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi

: *Struktur Inisiasi dan Konsiderasi (Initiating Structure and Consideration)*. Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja, dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik, sedangkan Konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal baik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya. Struktur Inisiasi dan Konsiderasi merupakan dimensi-dimensi yang terpisah dan berbeda. Skor tinggi pada salah satu dimensi tidak harus berarti skor rendah pada dimensi lain. Perilaku pemimpin dapat dilukiskan sebagai gabungan kedua dimensi tersebut. (Hersey & Blanchard : 1982:302). Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar kuadran perilaku pemimpin sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kuadran Perilaku Pemimpin
 Sumber : Hersey dan Blanchard (1982: 207)

Dari gambar perilaku pemimpin tersebut ada dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, yaitu perilaku tugas/struktur inisiasi dan perilaku hubungan/konsiderasi. Kedua perilaku tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Perilaku Tugas/Struktur Inisiasi

Perilaku tugas/struktur inisiasi, menurut Tim Peneliti Ohio adalah mengacu pada perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja untuk membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode/prosedur yang ditetapkan dengan baik.

Hersey dan Blanchard (1982:286) menjelaskan tentang perilaku tugas adalah : kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci/jelas. Pendapat tersebut jelas bahwa perilaku tugas, merupakan penentuan apa yang akan dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan harus dikerjakan, untuk apa, biayanya berapa, dimana tempat melakukan pekerjaan, dengan siapa mengerjakannya, kesemuanya itu disampaikan kepada bawahan. Instrumen untuk mengukur perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1982:156) didasarkan pada lima dimensi perilaku yaitu :

Tabel 2.1 : Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Tugas Pemimpin

NO	Dimensi Perilaku Tugas	Indikator Perilaku Tugas
1	Penyusunan Tujuan	Sejauhmana Pemimpin Menetapkan tujuan yang perlu dicapai bawahan
2	Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi bawahannya
3	Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi bawahannya
4	Pengarahan	Memberikan arahan secara spesifik
5	Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan kerja

Sumber : Hersey dan Blanchard (1982)

b. Perilaku Hubungan

Perilaku hubungan atau konsiderasi, menurut Tim Peneliti Ohio adalah perilaku pemimpin yang mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota stafnya.

Menurut Hersey dan Blanchard pengertian perilaku hubungan adalah suatu perilaku hubungan pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Sedangkan berapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan oleh pemimpin.

Selanjutnya lebih rinci Hersey dan Blanchard (1982:302) mendefinisikan perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota

kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Hersey, Blanchard dan Hemberton (1982:318) didasarkan pada lima dimensi perilaku, yaitu

Tabel 2.2 Instrumen Untuk mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin

NO	Dimensi Perilaku Hubungan	Indikator Perilaku Hubungan
		Sejauhmana pemimpin
1	Memberikan dukungan	Memberikan dukungan dan dorongan
2	Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima" tentang pekerjaan
3	Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
4	Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
5	Memberikan bantuan	Memberikan umpan balik tentang prestasi bawahan

Sumber : Hersey dan Blanchard (1982:208)

Dari gambar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa inti dari perilaku tugas/struktur inisiasi adalah terletak pada proses komunikasi satu arah, yaitu adanya petunjuk dari pimpinan yang perlu dilakukan oleh anggota/bawahan. Sedangkan perilaku hubungan/konsiderasi adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbang balik) antara pimpinan dengan bawahan, baik dalam proses pengambilan keputusan (menentukan program) dan

pelaksanaannya. Penggunaan komunikasi dua arah (*two way traffic communications*) tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosio-emosional dan psikologis oleh bawahan. Sedangkan berapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan oleh pimpinan.

Untuk memenuhi keinginan karyawan, seorang pemimpin harus menata jalur (*path*) kearah pencapaian tujuan sehingga karyawan akan melihat bahwa tindakan-tindakan mereka mengarahkan pada tujuan-tujuannya. Intinya, para pemimpin *path-goal* menjadi instrumental dalam membantu para bawahan mencapai keberhasilan dengan melakukan kerja yang lebih baik. Davis mengatakan bahwa perilaku seorang pemimpin meningkatkan motivasi dan kepuasan sejauh perilaku tersebut menjelaskan jalur-jalur ke arah tujuan dan meningkatkan pencapaian tujuan (Davis, 1977:111-112).

Lebih jauh, menurut teori jalur-tujuan, perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sejauh : (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang tergantung pada kinerja yang efektif, dan (2) memberikan latihan, bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif. Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tatakrama birokrasi atau dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan, motivasi, dan pengendalian sangat relevan pada setiap jenis organisasi dan setiap hirarki manajemen yang ada dalam organisasi tertentu (Thoha, 1998:10). Menurut Sujak (1990:1) kepemimpinan itu sendiri merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan yang dimiliki seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasi.

Sedangkan Locke (1991:4) fungsi utama seorang manajer adalah membangun visi dasar (tujuan, misi, menggariskan tujuan atau agenda) dari organisasi. Pemimpin menetapkan alat dan menciptakan strategi untuk

mencapainya. Sedangkan fungsi utama dari manajer adalah untuk mengimplementasikan visi. Manajer dan bawahan bertindak dalam cara yang merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Walaupun demikian perbedaan itu bukanlah menjadi masalah. Dimasa depan setiap manajer disetiap level organisasi juga dituntut untuk memiliki jiwa kepemimpinan. Dalam peranannya sebagai pemimpin (leader), manajer melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, mengendalikan (Thoha, 1988:13). Dengan demikian, fungsi kepemimpinan tidak hanya terjadi dalam tataran puncak, tetapi juga harus dimiliki oleh manajer atau administrator ditataran menengah dan bawah.

Keberhasilan seorang pemimpin atau manajer dalam banyak kajian selalu dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Padahal dalam kenyataannya, berbagai kajian tersebut sebenarnya tumpang tindih. Dalam prakteknya, masing-masing gaya kepemimpinan memiliki variasi keberhasilan yang berbeda-beda. Dengan kata lain, tidak dapat dikatakan bahwa sebuah gaya kepemimpinan tertentu merupakan gaya yang paling efektif.

Dalam kaitan dengan hal diatas, Locke (1991:10) justru menyoroti karakter-karakter universal yang dimiliki seorang pemimpin yang berhasil. Menurutnya, esensi pemimpin adalah mereka yang tahu bagaimana berhubungan dengan orang lain, mamiliki sebuah visi dan bekerja tanpa mengenal lelah untuk mencapai visi tersebut.

Menurut Purnomosidhi (1990:15), kepemimpinan merupakan variabel yang harus dipertimbangkan karena dianggap mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dianggap sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya berbuat mempunyai peranan yang besar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin ternyata tergantung pada perilaku pemimpin. Oleh karena itu,

kepemimpinan yang mempergunakan perilaku menghargai, membangun kerjasama. Mendorong semangat kerja, dan menolong bawahan untuk mencapai tujuan, maka akan dapat mempengaruhi kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

Dalam konteks organisasi administrasi, Purnomosidhi (1990:15) mengatakan kepemimpinan manajerial menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin organisasi administrasi.

2.1.2 Motivasi dalam Organisasi

1. Pengertian

Pada dasarnya motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan "dorongan" (*driving force*) disini dimaksudkan : desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Motivasi merupakan hal yang amat penting dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana tujuan tersebut berupa jangka pendek, menengah maupun jangka panjang dan disini terjadi hubungan yang positif antara motivasi dan tujuan. Motivasi merupakan keadaan yang mengakibatkan, mempengaruhi dan memelihara perilaku manusia. Kendati demikian motivasi juga merupakan subyek yang sangat membingungkan karena tidak mudah diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku yang nampak. Hal ini seperti dikatakan oleh Reksodirojo (1992) " perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka ". Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi, yakni kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*push*).

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1999: 252). Sedangkan Siagian (1995) menjelaskan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya. Dilain pihak Robbins (2001:166) menyebutkan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual, atau dengan kata lain motivasi adalah akibat dari interaksi antara situasi dan kondisi yang ada. Sedangkan Chung & Megisson (Gomes, 2000: 136 berpendapat bahwa, "*motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ...it is closely related to employee satisfaction and job performance,* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan ...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan). Sehingga dari beberapa batasan tentang motivasi dapat dilihat adanya tiga unsur kunci yakni: upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Dari berbagai pengertian motivasi tersebut jelaslah bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang memberikan rangsangan dan dorongan serta semangat kerja pada karyawan, dan dapat merubah perilaku karyawan untuk mau melaksanakan suatu pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan prestasi yang optimal, sehingga tujuan organisasi akan dapat diwujudkan dengan maksimal pula.

2. Pandangan Teori Motivasi

Kemunculan teori motivasi dalam teori manajemen ada tiga model motivasi (Stoner dan Winkel: 1986), yakni model tradisional, model hubungan manusiawi dan model sumber daya manusia.

Model tradisional menganggap bahwa para anggota organisasi pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan reward atau imbalan yang berwujud uang, sehingga organisasi harus menentukan sistem imbalan insentif untuk memotivasi anggotanya. Model hubungan manusiawi menganggap bahwa orang ingin merasa berguba dan penting bagi organisasi. Model hubungan manusiawi menganggap bahwa orang ingin merasa berguna dan penting bagi organisasi. Untuk itu organisasi harus bisa membuat agar setiap anggota organisasi merasa berguna dan penting bagi organisasi. Sedangkan model sumber daya manusia lebih menganggap bahwa anggota organisasi dapat dimotivasi tidak saja dengan uang atau keinginan/merasa berguba tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mendapatkan tugas yang bermakna sehingga mereka dapat memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

Dari ketiga model tersebut diatas, tentunya ada kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Oleh karena itu pemimpin organisasi harus mengerti dan tahu model apa dan bagaimana menerapkan model tersebut dalam rangka meningkatkan motivasi anggota organisasi.

3. Teori Motivasi

Teori motivasi menunjuk pada kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Sesuatu yang mendorong semangat kerja seseorang adalah sejauh mana kebutuhan dan kepuasan terpenuhi, hal ini sangat terkait dengan semangat, komitmen dan kinerja anggota POLRI tersebut.

a. Maslow's need Hierarchy Theory

Teori ini termasuk content theory, yakni teori yang menekankan pada aspek atau faktor yang membangkitkan atau memulai adanya perilaku seseorang atau dengan kata lain suatu teori dasar yang mengidentifikasi dan

mengklarifikasi berbagai kebutuhan manusia yang menjadi dasar perilaku manusia atau individu.

Teori Maslow mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip, yakni kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki 5 kebutuhan dari kebutuhan yang terendah sampai kebutuhan tertinggi, dan suatu kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku (intensitasnya kecil). Adapun kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut disusun menurut prioritas.



Gambar 2.2: Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow
Sumber : Hasibuan (2000: 155)

Selanjutnya dari gambar tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Physiological Needs* yaitu kebutuhan badaniah, yang meliputi sandang, pangan dan pemuasan seksual
- 2) *Safety Needs* yaitu kebutuhan akan keamanan, yang meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta.

- 3) *Social Needs* yaitu kebutuhan sosial yang meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense or participation*).
- 4) *Esteem Needs* yaitu kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
- 5) *Self Actualization Needs* yaitu kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

b. Herzberg's Two Factors Theory

Herzberg dalam teori ini mengembangkan gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya, yakni pertama faktor motivator, sedangkan rangkaian kondisi kedua adalah faktor hygiene.

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk berkerja baik terdiri dari :

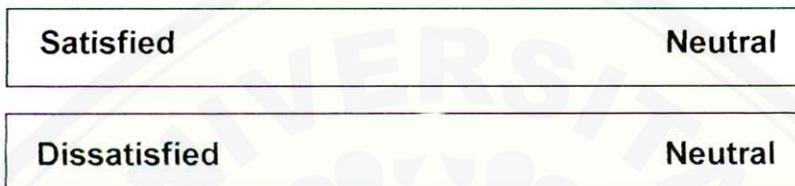
- 1) *achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- 2) *recognition* (pengakuan)
- 3) *the work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- 4) *responsibilities* (tanggung jawab)
- 5) *advancement* (pengembangan)

Selanjutnya, faktor-faktor kedua (faktor-faktor hygiene) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (demotivasi), terdiri dari :

- 1) *company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
- 2) *technical supervisor* (supervisi)
- 3) *interpersonal supervision* (hubungan antarpribadi dengan atasan)

- 4) *working condition* (kondisi kerja)
- 5) *wages* (gaji).

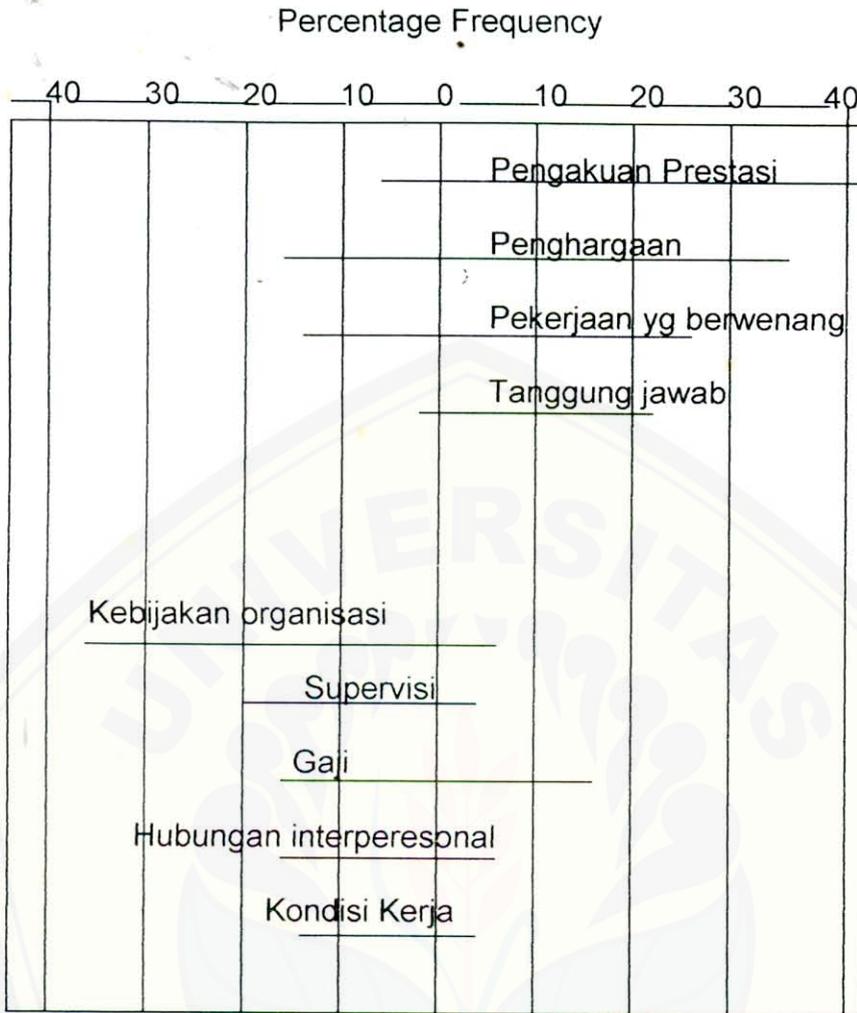
Sejalan dengan pendapat Herzberg, Lawler III (1973; 111), menyebutkan ada dua hal yang berkenaan dengan teori dua faktor, yaitu : Pertama, teori dua faktor menyebutkan bahwa *satisfaction* dan *dissatisfaction* tidak terjadi dalam *continuum* dari *satisfaction through neutral to dissatisfaction*, tetapi masing-masing *continuum* terpisah satu dengan yang lain.



Gambar 2.3 : Model Satisfaction Continuum, Lawler III, 1973
 Sumber : Lawler III (1973:402)

Kedua, teori dua faktor menekankan pada dua facet pekerjaan yang berbeda yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan.

Hal yang menarik dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan dapat muncul bersamaan, seperti Lawler III (1973; 111), bahwa *at the same a person can be very satisfied and dissatisfied*. Faktor *satisfying experiences* meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, dan tanggung jawab, serta kemajuan. Sedangkan faktor yang berhubungan dengan *dissatisfying experiences* meliputi kondisi kerja, hubungan interpersonal, supervisi, dan kebijakan organisasi.



Gambar 2.4 : Comparison of sati sfier & dissatisfier, Lawler III, 1973
 Sumber : Lawler III (1973)

Kedua model teori di atas, antara teori Maslow dan teori Herzberg memiliki perbedaan, yakni terletak pada penekannya. Maslow menekankan pada kebutuhan fisiologis orang-orang, sedangkan Herzberg lebih memfokuskan pada kondisi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan. Masyarakat modern atau sekarang ini, menurut Herzberg banyak karyawan yang telah memenuhi tingkat rendahnya, sehingga mereka termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (Davis dan Newstrom, 1994: 74).

2.1.3 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Dalam mengelola organisasi sebenarnya adalah mengelola berbagai ragam sifat, sikap, dan kemampuan manusia agar mereka bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Namun di dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dharma (1995: 55) menyatakan bahwa prestasi kerja diukur dengan mempertimbangkan *kuantitas*, yaitu jumlah yang harus dihasilkan; *kualitas*, yaitu mutu yang dihasilkan; dan *waktu*, yaitu kesesuaian dengan waktu yang direncanakan.

Sejalan dengan itu Mangkunegara (2000: 67), juga mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

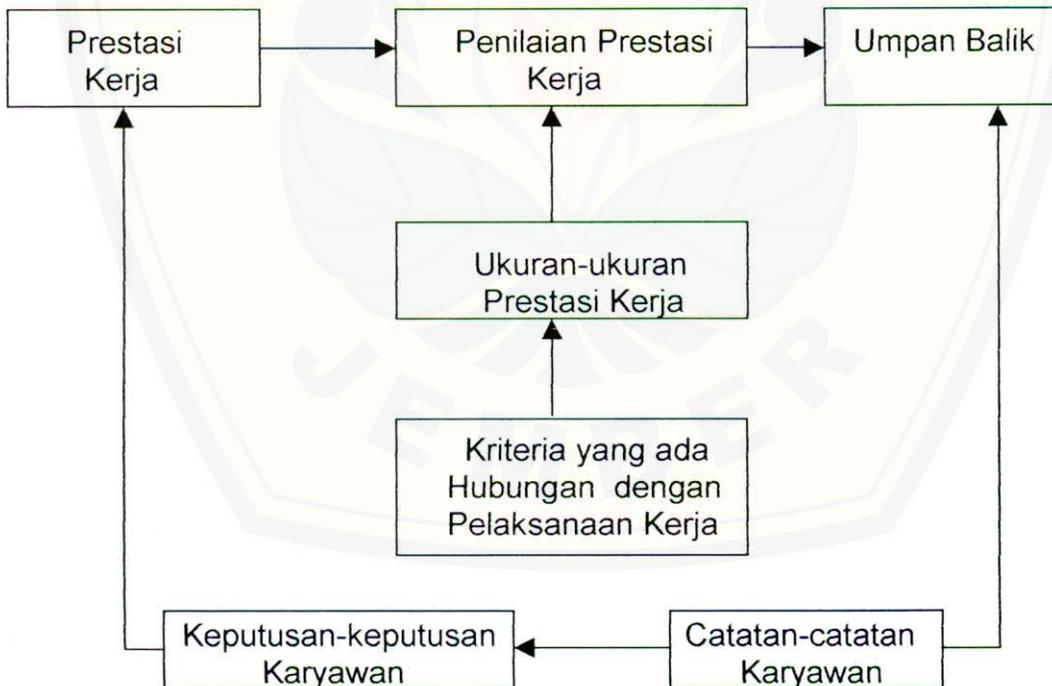
Siagian (1993: 223), menyatakan pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang dibakukan organisasi, maka kinerjanya tergolong baik, dan jika sebaliknya berarti kinerjanya buruk. Atau dengan kata lain, penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus juga melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Davis & Werther (1996: 344), sistem penilaian kerja yang efektif memiliki beberapa elemen kunci. Lebih jauh mereka mengatakan :

“ Appraisal approaches must identify performance-related standart, measure those criterias, and then gives feedback to employees and the Human Resources Department. If performance standart or measures are not job related, the evaluation can lead to inaccurate or biased result, harming the manager’s relationship with their employees “.

Dengan demikian sistem penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi feedback kepada pegawai/karyawan dan bagian personalia. Adapun elemen kunci dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :



Gambar 2.5 : Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja, Sumber : Martoyo (1998: 86)

Menurut Gomes (2000: 177), analisis mengenai performansi kerja berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, performance adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f(m \times a)$, di mana $P = performance$, $m = motivation$, dan $a = ability$.

Sedangkan Swasto (1996) mengemukakan bahwa prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta peralatan atau teknologi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam jajaran Kepolisian, bentuk penilaian prestasi kerja atau kinerja terangkum Instruksi KAPOLRI No. Pol : INS/05/III/1974 tanggal 16 Maret 1984 tentang Ketentuan Penyelenggaraan Administrasi dan Prosedur Mutasi dalam hal Kenaikan Pangkat anggota POLRI dan SE. KAJANMINPERSPOL No. Pol : SE/077/IV/80/ PERS.WAT tanggal 1 April 1980 tentang usulan kenaikan pangkat anggota Perwira POLRI.

2. Fungsi Penilaian Prestasi Kerja/Kinerja

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/ organisasi. Dalam penilaian karyawan, sasaran yang menjadi obyek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya.

Penilaian prestasi kerja memiliki banyak makna dan kegunaan baik individu itu sendiri maupun bagi organisasi dimana individu bekerja. Menurut Handoko dalam Martoyo (1998: 84)), terdapat 10 manfaat dari penilaian prestasi kerja, antara lain :

- a. Perbaikan/Peningkatan Prestasi Kerja. Penilaian kerja memberi feedback bagi karyawan, atasan dan personalia agar dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Adanya penilaian prestasi kerja akan membantu para atasan/pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan program kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan Penempatan. Terjadinya promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada penilaian prestasi kerja di masa lalu. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Latihan diberikan atas adanya prestasi yang jelek dari karyawan. Sedangkan prestasi yang baik mungkin mencerminkan adanya potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir. Penilaian dapat digunakan untuk umpan balik prestasi yang mengarah pada keputusan karir karyawan, seperti jalur karir tertentu.
- f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Prestasi karyawan baik atau buruk mencerminkan adanya kebaikan atau kelemahan prosedur staffing bagian personalia dalam organisasi.
- g. Ketidakakuratan Informasi. Prestasi kerja jelek menunjukkan adanya kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen lain dari sistem informasi sumber daya manusianya. Menggantungkan pada informasi yang tidak tepat/ tidak akurat akan menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja jelek mungkin merupakan adanya suatu kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi akan membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan yang terjadi.

- i. Kesempatan Kerja Yang Adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya diskriminasi terhadap bawahan.
- j. Tantangan-tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja di pengaruhi oleh faktor yang ada di luar lingkungan kerja, seperti kesehatan, masalah keluarga, kondisi keuangan, dan problem pribadi lainnya.

Sedangkan Dressler (1995: 512) memberikan beberapa alasan tentang perlunya menilai prestasi kerja karyawan. Adapun alasan-alasan tersebut antara lain :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- b. Menyediakan kesempatan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Memungkinkan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat dideteksi/diketahui.

Sedangkan menurut Simamora (1997: 417) pelaksanaan penilaian prestasi kerja/kinerja seharusnya didasarkan pada standar-standar pada persyaratan kerja. Persyaratan kerja sebaliknya meliputi standar-standar kinerja yang terdokumentasi yang didasarkan pada analisis jabatan yang cermat dalam organisasi.

3. Standar Penilaian Prestasi Kerja/Kinerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Penilaian kinerja yang efektif memerlukan standart kerja yang berkaitan dengan kinerja. Menurut Cascio (1989) agar supaya penilaian kinerja efektif, maka harus sesuai dengan standart kerja yang bersifat :

- a. *Relevance* (relevansi). Adanya hubungan yang jelas antara standar kerja dengan pekerjaan itu sendiri dan tujuan organisasi, dan hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk-bentuk penilaian.
- b. *Sensivity* (sensivitas). Mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan penilaian yang efektif dan yang tidak efektif.
- c. *Reliability* (keandalan). Penilaian kinerja dapat diandalkan baik oleh atasan, rekan sejawat maupun sub-ordinate (bawahan)
- d. *Acceptability* (penerimaan), penilaian dapat diterima dan dirasa adil oleh atasan, rekan sejawat maupun bawahan.
- e. *Practically* (praktis), menggambarkan bahwa instrumen-instrumen penilaian kinerja mudah dipahami, dimengerti dan digunakan oleh atasan maupun bawahan.

Prestasi kerja/kinerja selanjutnya ditentukan oleh dimensi kerja. Dimensi kerja adalah ukuran-ukuran yang digunakan untuk penilaian dari perilaku seseorang yang aktual di tempat kerja. Miller (1988; 19), dimensi kerja meliputi (a) kualitas out put, (b) kuantitas out put, (c) waktu kerja, dan (d) kerjasama dengan rekan kerja. Kinerja ditentukan berdasarkan prestasi kerja yang tinggi, kepercayaan, dan tanggung jawab atas pekerjaannya, meskipun tanpa adanya pengawasan yang ketat. Tentang pengukuran prestasi kerja, Dharma (1985: 55) mengatakan banyak cara pengukuran yang digunakan, seperti penghematan, kesalahan, dan sebagainya. Akan tetapi hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

1. Nusyirwan dan Sanusi (1989)

bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan iklim organisasi. Ditemukan juga adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

2. Storus (1995)

dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai ". Hasilnya adalah terdapat hubungan positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai yaitu mencapai 42% sedangkan sisanya sebesar 58% dipengaruhi oleh factor lain.

3. Satriyo (1997)

dengan judul " pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja". Hasil yang ditemukan adalah iklim organisasi dan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Sedangkan pada perilaku pemimpin tidak ditemukan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

4. Triwijono (1998)

yang mengambil judul "Pengaruh Perilaku Pemimpin, Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap prestasi kerja karyawan". Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah perilaku pemimpin, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja.

5. Ichsan (1990)

judul "Pengaruh variabel Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai administrasi". Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menemukan pengaruh antara motivasi kerja dan iklim organisasi, baik secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri terhadap kinerja pegawai. Hasil yang ditemukan adalah pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja adalah positif dan signifikan ($R=0,756$, $p<0,05$). Sedangkan pengaruh secara parsial variabel motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Korelasi X1 dengan Y sebesar 0,27245 dan korelasi X2 dengan Y sebesar 0,47589.

6. Putut (2001)

judul "Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Timur Cabang Jember", menyatakan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok. Terhadap tingkat kepuasan kerja hanya tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok yang berpengaruh langsung secara signifikan. Dan tidak ditemukan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini.

8. Diah (2002)

Penelitian yang dilakukan di BAPPEDA Kota Probolinggo dengan perhitungan koefisien regresi dan koefisien path memperlihatkan bahwa Perilaku Pemimpin mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ($\text{Beta} = 0,655$), terdapat pengaruh positif Perilaku Pemimpin

terhadap Lingkungan Organisasi ($\beta = 0,366$) dan terdapat pengaruh positif juga Motivasi terhadap Lingkungan Organisasi ($\beta = 0,408$).



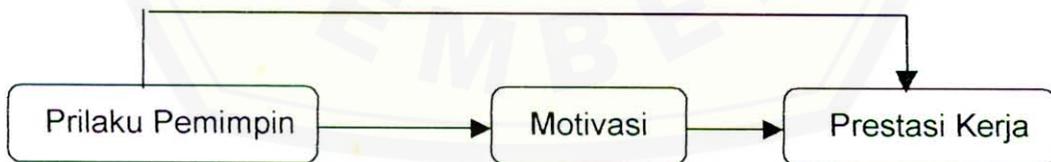
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini melandaskan pada pemikiran konseptual bahwa kinerja merupakan hasil yang tentunya tidak akan dapat dicapai tanpa pengaruh dari perilaku pemimpin dan motivasi. Motivasi kerja merupakan keinginan atau dorongan untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan/ pegawai, bisa berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, yakni kemauan pegawai itu sendiri untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu pegawai, baik berupa pemenuhan kebutuhan materi dan non materi. Dengan telah terpenuhinya keinginan pegawai melalui kekuatan yang dimiliki oleh pimpinan maka diharapkan akan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang kondusif yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka konsep tersebut, maka dibuatlah model kajian yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Model kajian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

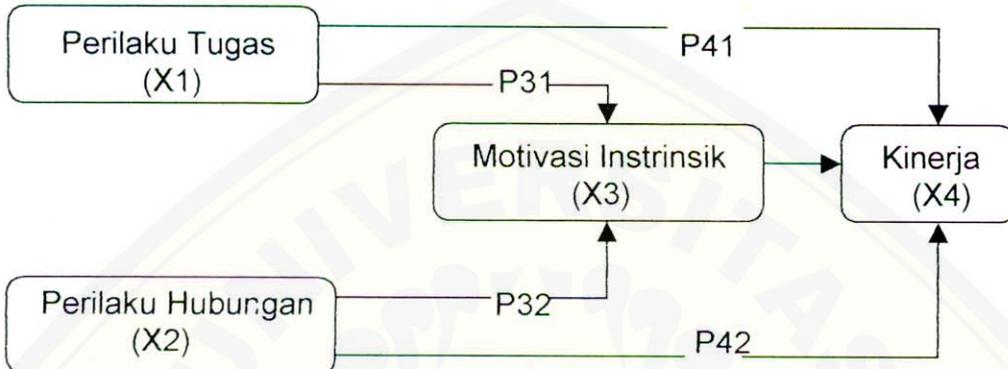


Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual Penelitian



3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah yang diajukan, tujuan penelitian, kajian teoritis, hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini dapat dijabarkan hipotesis sebagai berikut :



Gambar 3.2 : Model Hipotesis Penelitian

Hipotesis :

1. Ada pengaruh antara perilaku tugas terhadap motivasi
2. Ada pengaruh antara perilaku tugas melalui motivasi terhadap kinerja
3. Ada pengaruh antara perilaku hubungan terhadap motivasi
4. Ada pengaruh antara perilaku hubungan melalui motivasi terhadap kinerja

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Obyek Penelitian dan Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian, kerangka konseptual dan tumpuan hipotesis, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *hypothesis testing*, disamping itu karena katagori fenomena yang diteliti penelitian asosiatif. Menurut Sugiono (1994: 38) penelitian katagori asosiatif adalah penelitian yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih.

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah anggota POLRI di jajaran Kepolisian Resort Jember. Hal ini penting mengingat fungsi POLRI yang sangat strategis sebagai penegak hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota POLRI di jajaran Kepolisian Resort Jember. Sedangkan dalam penarikan sampel digunakan metode *stratified random sampling* yaitu membagi populasi yang dianggap heterogen ke dalam kelompok-kelompok (sub populasi) yang mempunyai karakteristik tertentu sehingga tiap sub populasi yang ada memiliki anggota sampel yang relatif homogen (Umar, 1999). Adapun daftar populasi dan sampel sebagai berikut :



Tabel 4.1 : Daftar Populasi dan Sampel anggota POLRES Jember

NO	Lokasi	Pangkat	Populasi	Sampel	Ket
1	POLRES	IPTU	7	1	
		IPDA	11	2	
		AIPTU	46	7	
		AIPDA	34	5	
		BRIGKA	38	7	
		BRIGPOL	77	12	
		BRIGTU	56	8	
		BRIGDA	74	11	
		ABRIPTU	1	1	
		ABRIP	11	2	
		ABRIPDA	1	1	
		2	POLSEK	IPTU	19
IPDA	4			-	
AIPTU	21			3	
AIPDA	46			7	
BRIGKA	112			17	
BRIGPOL	90			14	
BRIGTU	53			8	
BRIGDA	61			9	
ABRIPTU	1			-	
ABRIPDA	1			-	
BHARAKA	2			1	
	JUMLAH				776

4.3 Tehnik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini meliputi dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis penelitian, sedangkan data sekunder diperlukan untuk memberikan penjelasan (diskriptif) tentang obyek penelitian.

Adapun tehnik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah sebagai berikut :

1. Angket

Dalam pengumpulan data dipergunakan daftar pertanyaan (angket) yang disebar kepada seluruh responden untuk memperoleh data tentang perilaku pemimpin, motivasi dan kinerja anggota POLRI.

2. Wawancara

Selain angket, diperlukan pula wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan harapan memperoleh informasi yang dibutuhkan, misalnya wawancara dengan KAPOLRES. Informasi yang diperoleh memperjelas atau mendukung jawaban yang disampaikan melalui kuesioner.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data keterangan yang diperoleh dari dokumen atau catatan di Kapolres Jember tentang data yang diperlukan.

4.4 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian dalam kajian ini meliputi variabel perilaku tugas, variabel hubungan, motivasi intrinsik dan variabel kinerja anggota POLRI. Selanjutnya variabel kinerja anggota POLRI diukur dengan melihat kemampuan anggota POLRI menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

1. Perilaku Pemimpin

a. Perilaku Tugas (X1)

Perilaku struktur inisiasi/Perilaku tugas, seperti pembentukan pola organisasi, saluran komunikasi, metode atau prosedur pelaksanaan tugas, yang indikatornya meliputi : menetapkan tujuan yang perlu dicapai oleh anggota POLRI, mengorganisasi kerja, menetapkan batas waktu, memberikan arahan secara spesifik, dan mensyaratkan adanya laporan rutin.

Pengukuran indikator tersebut atas dasar skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih maka semakin baik perilaku pemimpin;

b. Perilaku Hubungan (X2)

Perilaku Konsiderasi/Perilaku Hubungan, seperti bersahabat, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan yang indikatornya meliputi : memberikan dukungan dan dorongan, melibatkan pegawai dalam diskusi, memudahkan interaksi antara sesama pegawai, berusaha mencari informasi tentang keluhan pegawai, memberikan balikan tentang hasil kerja bawahan. Pengukuran indikator tersebut atas dasar skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih semakin baik perilaku pemimpin.

2. Motivasi Kerja Intrinsik

Adalah merupakan sumber motivasi kerja anggota POLRI dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, dimana indikatornya meliputi pengakuan prestasi, penghargaan, pekerjaan yang itu sendiri, dan tanggung jawab.

3. Tingkat Kinerja anggota POLRI

Tingkat kinerja kelompok adalah kegiatan atau usaha yang layak dilakukan oleh anggota POLRI dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya secara kelompok. Indikator-indikatornya adalah perencanaan dan koordinasi pekerjaan, pengambilan keputusan untuk memecahkan persoalan, pengetahuan pekerjaan, kebutuhan akan informasi pekerjaan, kemampuan daya tanggap, dan kepercayaan terhadap rekan sekerja. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih maka semakin tinggi.

4.5 Metode Analisa Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah dilakukan analisis data sesuai dengan metode yang digunakan, agar hasil penelitian dapat dipahami sekaligus dapat menjawab permasalahan yang diajukan, maka instrumen pada daftar pertanyaan/kuesioner haru memiliki dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Sebuah instrumen dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti. Sedangkan instrumen dikatakan reliabilitas, jika menunjukkan keajegan alat ukur. Analisis dilakukan dengan :

1. Metode analisis statistik deskriptik yang digunakan untuk menggambarkan keadaan data yang diperoleh. Analisis yang digunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam variabel-variabel yang diteliti.
2. Metode analisis statistik inferensial yang digunakan untuk melihat pengaruh di antara variabel-variabelnya, dimana untuk menganalisis data dan menguji hipotesis, peneliti menggunakan taraf signifikansi 5 %. Untuk analisis statistik inferensial dilakukan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur), dimana sebelumnya harus diadakan analisis faktor untuk masing-masing variabel.

4.6 Uji Asumsi Klasik

Selanjutnya agar supaya diperoleh nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari persamaan Regresi Linier Berganda yang menggunakan OLS, maka pelaksanaannya harus memenuhi beberapa persamaan klasik (Gujarati, 1991; 172).

1. Asumsi Multikolinieritas, artinya suatu situasi dimana terdapat korelasi berganda yang sangat tinggi bilamana salah satu variabel-variabel bebas beregresi terhadap variabel yang lain. Menurut Rietveld dan Sunaryanto, multikolinieritas memiliki arti adanya korelasi linier diantara dua atau lebih variabel bebas. Artinya jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak

- berkorelasi satu dengan yang lain atau berkorelasi tetapi tidak lebih tinggi dari R_y , maka dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.
2. Asumsi Heteroskedastisitas, artinya bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan, jadi semakin sering melakukan pengamatan berarti semakin besar residu yang muncul. Dalam penelitian ini untuk mengetahui tidak terjadinya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Goldfield* dan *Quand*. Data tidak ada gejala jika $\alpha < F$ tabel.
 3. Asumsi Normalitas, adalah rata-rata dengan no., $E(e) = 0$, artinya asumsi menginginkan model yang dipakai dapat secara tepat menggambarkan rata-rata variabel terikat dalam observasi.



KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisa data serta pembahasan yang disesuaikan dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama (H1) diterima, yaitu ada pengaruh antara perilaku tugas terhadap motivasi dengan nilai korelasi 0.406 yang berarti karena nilai korelasinya positif, bila perilaku tugas meningkat, maka motivasi intrinsik juga akan meningkat sebesar 40.6%. Sebaliknya, bila perilaku tugas menurun, maka motivasi intrinsik juga akan menurun sebesar 40,6%.
2. Hipotesis kedua (H2) ditolak karena hanya motivasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, sedangkan perilaku tugas tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Kondisi ini ditunjukkan oleh koefisien jalur perilaku tugas (X1) terhadap motivasi sebesar 0,406 yang signifikan ($0,000 < 0,05$). Sedangkan koefisien jalur motivasi (X3) terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai 0,598 yang signifikan ($0,000 < 0,05$). Kemudian juga terdapat pengaruh langsung X1 ke X3 yaitu sebesar 0,165 atau 16,5%. Sedangkan pengaruh langsung X3 ke X4 mempunyai nilai sebesar 0,676 (67,6%) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,082 atau 8,2%. Pengaruh total X1 ke X4 adalah sebesar 16.5% sedangkan pengaruh total X3 ke X4 adalah sebesar 0,758 atau 75,8%.
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima, yaitu terdapat pengaruh antara perilaku hubungan terhadap motivasi secara signifikan ($0,000 < 0,005$) dengan koefisien jalur sebesar 0.497. Pengaruh langsung perilaku hubungan ke motivasi adalah sebesar 0.247 atau 24,7% sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 0,082 atau 8,2% sehingga dapat dikatakan pengaruh total perilaku hubungan ke motivasi adalah sebesar 0,329 atau 32,9%.



4. Hipotesis keempat (H4) diterima, yaitu terdapat pengaruh antara perilaku hubungan melalui motivasi terhadap kinerja. Kondisi ini ditunjukkan dengan nilai beta perilaku hubungan terhadap kinerja sebesar 0,276 dengan tingkat signifikansi 0,002 ($< 0,000$) sedangkan nilai beta motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,598 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,000$). Pengaruh langsung perilaku hubungan ke kinerja adalah sebesar 0,076 atau 7,6% dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,082 atau 8,2%. Sehingga dapat dikatakan pengaruh total X2 ke X4 adalah sebesar 0,158 atau 15,8%. Pengaruh langsung motivasi ke kinerja adalah sebesar 0,676 atau 67,6% dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,082 atau 8,2%. Pengaruh total motivasi ke kinerja adalah sebesar 0,758 atau 75,8%. Pengaruh variabel lain selain perilaku hubungan dan motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 29,8%.

6.2 Saran

Setelah dilakukan analisa dan kesimpulan telah dikemukakan, maka beberapa saran diberikan untuk memperbaiki kondisi yang sudah ada. Beberapa saran tersebut adalah :

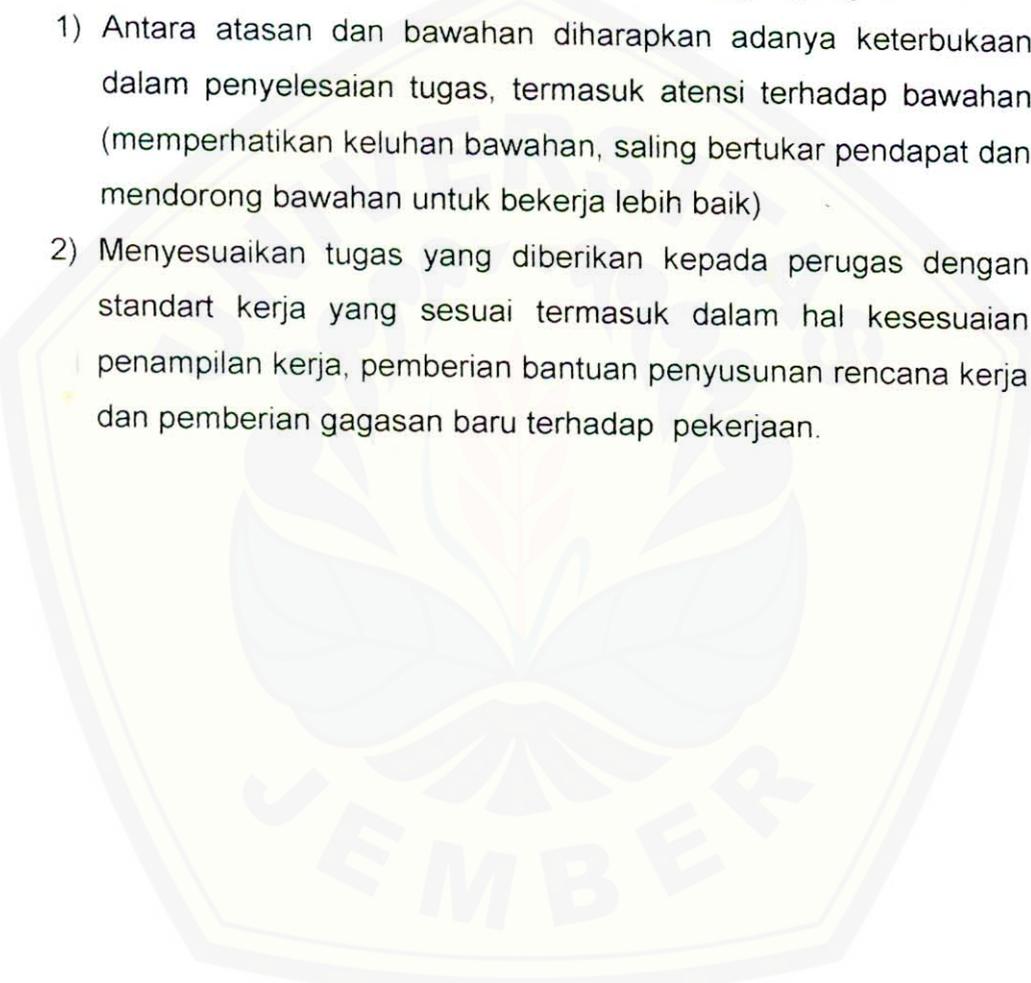
1. Ditinjau dari hasil penelitian

Ditemukan dari ketiga variabel yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan motivasi, hanya perilaku hubungan dan motivasi yang mempengaruhi kinerja, tetapi bukan berarti perilaku tugas tidak mempengaruhi kinerja hanya saja ada keterbatasan item perilaku tugas yang diteliti. Mungkin faktor perilaku tugas yang disebutkan dalam penelitian ini merupakan faktor yang tidak mempengaruhi kinerja. Untuk itu disarankan dalam menilai kinerja juga memperhatikan faktor-faktor perilaku tugas lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini.

2. Implikasi hasil penelitian :

a. Peningkatan motivasi

- 1) Meningkatkan program peningkatan prestasi dan pemberian prestasi kepada petugas yang berprestasi. Sehingga dengan

- adanya pemberian prestasi diharapkan para petugas untuk bekerja lebih baik
- 2) Memberikan jenis pekerjaan dan beban pekerjaan yang sesuai dengan petugas
 - 3) Memberikan tanggung jawab sesuai dengan imbalan yang diberikan, sehingga para petugas dapat menyelesaikan tugas dengan baik
- b. Menciptakan perilaku hubungan dari perilaku tugas yang lebih baik
- 1) Antara atasan dan bawahan diharapkan adanya keterbukaan dalam penyelesaian tugas, termasuk atensi terhadap bawahan (memperhatikan keluhan bawahan, saling bertukar pendapat dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik)
 - 2) Menyesuaikan tugas yang diberikan kepada petugas dengan standart kerja yang sesuai termasuk dalam hal kesesuaian penampilan kerja, pemberian bantuan penyusunan rencana kerja dan pemberian gagasan baru terhadap pekerjaan.
- 

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, 2002, *Knowledge Management di Dalam Organisasi Bisnis*, Usahawan No. 05/TH.XXXI/Mei 2002
- Cascio, W.F, 1989. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profil*, Second Edition, Mc. Graw-Hill, Inc
- Davis. K dan Newstrom, J.W, 1985. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, diterjemahkan oleh Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi* , Jilid 1, cetakan ke-7, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Davis, Keith & Werther, 1996. *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill, USA
- , 1994. *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan oleh Dharma), Jilid I, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gibson, J.L., at.al, 1996, *Organisasi, Perilaku Struktur dan Proses*, alih bahasa Nunuk Adiani, Binarupa Aksara, Jawa Timur
- Gibson, James L. Ivancevich, 1993, *Organisasi dan manajemen*, (terjemahan Djoerbah Wahid), Edisi 4, Erlangga, Jakarta
- Handoko, Hani, 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta
- Locke, Edwin A., 1981., *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Succesfully*, Maxwell Mac. Millan International, New York
- Robbins, S.P, 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontrovensi dan Aplikasi*, Jilid I, PT. Prehalindo, Jakarta
- Siagian, Sondang, 1989. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Cetakan kelima, Massagung, Jakarta
- Sujak, Abi, 1990, *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, Pusdiklat Depdikbud, Jakarta

- Simmamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BP STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, M dan Effendi, 1995. *Metode Personalialia*, LP3ES, Jakarta
- Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi 4, CV. Alfabeta, Bandung
- Suhartini, 1994, *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Intensi Peningkatan Kerja Dosen Pada PTS di DIY*, Tesis Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya
- Swasto, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang, Malang
- Walker, James, 1993. *Human Resources Strategy*, Mc Graw Hill Inc. Series Management, USA
- Widjaja, 1986. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Presindo, Jakarta
- Widodo, 1996. *Analisis Pengaruh Variabel-variabel Pengelolaan SDM terhadap Prestasi Kerja Dosen Fakultas Ekonomi PTS di Kotamedia Semarang*, tesis, UNAIR- Surabaya

LAMPIRAN -

LAMPIRAN

PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP MOTIVASI DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI
DI JAJARAN KEPOLISIAN RESORT JEMBER

DAFTAR PERTANYAAN

Semua jawaban saudara akan sangat dirahasiakan dan

Hanya rekapitulasi hasil akhir yang akan

Dipublikasikan

Na m a :

Jenis Kelamin : laki-laki / Wanita

Usia : tahun

Lama bekerja : tahun

Bagian :

Dari beberapa pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan ini, saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan dengan cara memberi silan (X) pada salah satu pilihan yang tersedia menurut kenyataan yang Bapak/Ibu/saudara rasakan paling mendekati di tempat kerja. Pilihan yang saudara buat tidak dinilai benar atau salah. Terima kasih atas kerjasamanya.

Cara menjawab kuesioner adalah dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang disediakan.

- 1 = memiliki nilai 0 – 25 % dengan derajat asumsi penilaian sangat rendah
2 = memiliki nilai 16 – 51 % dengan derajat asumsi penilaian rendah
3 = memiliki nilai 52 – 76 % dengan derajat asumsi penilaian tinggi
4 = memiliki nilai 77 – 100 % dengan derajat asumsi penilaian sangat tinggi

DAFTAR PERTANYAAN

I. Perilaku Pemimpin

Saudara diminta menilai kepemimpinan atasan saudara. Pilihan tidak dinilai baik atau buruk.

A. Perilaku Hubungan

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tingkat keramah tamahan dan kedekatan atasan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tingkat perhatian pimpinan terhadap bawahan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tingkat perhatian pimpinan terhadap keluhan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tingkat mendorong untuk bekerja sebagai tim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tingkat mendorong untuk bertukar pendapat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Perilaku Tugas

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Tingkat mendorong untuk bekerja keras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Tingkat menuntut standart kerja yang tinggi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tingkat menunjukkan cara memperbaiki penampilan kerja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Tingkat Pemberian bantuan penyusunan rencana kerja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Tingkat pemberian gagasan-gagasan baru terhadap pekerjaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ii. Motivasi Instrinsik

A. Pengakuan Prestasi

1. Adanya pengakuan prestasi dari atasan

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Peningkatan prestasi merupakan dorongan utama

1	2	3	4
---	---	---	---

B. Penghargaan

1. Penghargaan yang diterima dari atasan atas prestasi yang dicapai

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Adanya keadilan dalam memberikan penghargaan dari atasan

1	2	3	4
---	---	---	---

C. Pekerjaan Itu Sendiri

1. Pekerjaan sebagai anggota POLRI cocok/sesuai dengan keinginan bapak/ibu

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Beban pekerjaan yang dibebankan pada bapak/ibu sesuai dengan keinginan

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Merasa senang/sesuai terhadap pekerjaan yang dilakukan

1	2	3	4
---	---	---	---

D. Tanggung Jawab

1. Tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan imbalan

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Apakah bapak/ibu selalu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan ?

1	2	3	4
---	---	---	---

iii. Kinerja

Pada bagian ini, saudara diminta untuk menilai prestasi kerja kelompok saudara. Pilihan jawaban saudara tidak dinilai baik atau buruk

1. Sejauhmana kelompok kerja menyusun perencanaan dan koordinasi

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Sejauhmana kelompok kerja membuat Keputusan untuk memecahkan masalah

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Sejauhmana pengetahuan kelompok kerja Tentang seluk beluk pekerjaan

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Sejauhmana penyebaran informasi pekerjaan dalam kelompok kerja

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Sejauhmana daya tanggap kelompok kerja dalam menghadapi tuntutan yang semakin meningkat

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Sejauhmana tingkat saling kepercayaan dalam kelompok kerja
7. Tingkat kepuasan terhadap rekan satu kelompok kerja
8. Tingkat kepuasan terhadap pimpinan
9. Tingkat kepuasan terhadap pimpinan Kelompok
10. Tingkat kepuasan terhadap kesempatan untuk maju
11. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan
12. Tingkat kepuasan terhadap gaji atau Tunjangan lainnya
13. Tingkat kepuasan terhadap kemajuan Instansi POLRI

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4



Lampiran 1. Data Perilaku Tugas (X1)

No	x1b1	x1b2	x1b3	x1b4	x1b5	jumlah
1	3	3	3	3	3	15
2	3	3	3	2	3	14
3	3	3	3	3	3	15
4	4	3	3	3	3	16
5	3	3	3	2	3	14
6	3	3	3	3	3	15
7	3	3	3	2	3	14
8	4	3	3	4	4	18
9	3	3	3	3	3	15
10	3	3	3	3	4	16
11	3	3	4	3	3	16
12	3	3	3	2	3	14
13	3	3	2	3	3	14
14	4	3	3	3	3	16
15	3	4	3	4	4	18
16	4	3	4	3	4	18
17	4	3	4	3	4	18
18	4	3	3	3	4	17
19	4	4	4	4	3	19
20	4	4	4	4	3	19
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	3	3	3	4	17
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	3	19
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	3	4	3	4	18
33	4	4	4	3	4	19
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	3	4	19
37	4	4	4	3	4	19
38	4	4	4	4	4	20
39	3	4	4	3	4	18
40	4	4	4	4	4	20
41	4	3	3	3	3	16
42	4	4	4	4	4	20
43	3	3	3	3	3	15
44	3	3	3	3	3	15
45	4	4	4	3	3	18

Digital Repository Universitas Jember

No	x1b1	x1b2	x1b3	x1b4	x1b5	jumlah
46	3	4	3	3	3	16
47	3	4	3	3	3	16
48	3	4	3	3	3	16
49	3	4	3	3	3	16
50	3	3	3	3	3	15
51	3	4	3	3	3	16
52	3	4	3	3	3	16
53	3	4	3	3	3	16
54	3	4	3	3	3	16
55	3	4	3	3	3	16
56	3	4	3	3	3	16
57	3	3	3	3	3	15
58	3	4	3	3	3	16
59	3	4	3	3	3	16
60	3	4	2	3	2	14
61	3	3	2	2	2	12
62	2	2	3	2	2	11
63	3	3	2	2	3	13
64	4	4	4	4	4	20
65	3	2	3	2	3	13
66	3	4	3	3	4	17
67	3	4	2	3	2	14
68	3	2	2	3	2	12
69	2	2	3	2	3	12
70	4	3	4	3	4	18
71	3	3	3	3	3	15
72	3	3	3	3	3	15
73	3	3	3	4	3	16
74	2	3	3	3	3	14
75	3	3	4	3	4	17
76	4	4	4	4	4	20
77	3	3	3	3	3	15
78	3	3	3	3	3	15
79	4	4	3	3	3	17
80	3	3	3	2	3	14
81	4	4	4	4	4	20
82	4	3	4	3	4	18
83	3	3	3	3	3	15
84	3	3	3	2	3	14
85	3	3	3	3	3	15
86	4	3	3	3	3	16
87	3	3	3	3	3	15
88	3	3	3	3	3	15
89	3	3	3	2	3	14
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20

Digital Repository Universitas Jember

No	x1b1	x1b2	x1b3	x1b4	x1b5	jumlah
93	3	3	3	3	3	15
94	4	4	4	4	4	20
95	4	4	4	4	4	20
96	3	3	3	3	3	15
97	4	4	4	4	4	20
98	3	4	3	3	4	17
99	3	3	3	4	4	17
100	3	3	3	3	3	15
101	4	3	4	3	4	18
102	3	3	3	3	2	14
103	4	3	3	3	4	17
104	3	4	4	3	3	17
105	4	3	4	3	4	18
106	3	3	3	4	4	17
107	3	3	4	3	3	16
108	4	4	4	3	3	18
109	4	4	4	3	3	18
110	4	4	4	4	3	19
111	4	4	3	4	4	19
112	3	3	3	3	3	15
113	3	4	4	3	3	17
114	4	3	3	4	3	17
115	3	3	3	3	3	15
116	4	4	4	4	3	19
117	4	4	4	4	3	19
118	3	4	3	3	3	16
119	4	4	3	4	3	18

Lampiran 2. Data Perilaku Hubungan (X2)

No	x2b1	x2b2	x2b3	x2b4	x2b5	jumlah
1	3	3	3	3	3	15
2	3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	3	15
4	3	3	3	3	3	15
5	3	3	3	3	3	15
6	4	3	3	3	4	17
7	3	3	3	3	3	15
8	3	3	3	3	3	15
9	3	3	3	3	3	15
10	4	3	3	3	3	16
11	3	4	3	4	3	17
12	3	3	3	3	3	15
13	3	3	3	3	3	15
14	3	3	3	3	3	15
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	3	4	4	19
17	4	4	3	4	4	19
18	4	4	3	3	3	17
19	4	4	3	4	3	18
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	3	4	4	19
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	3	4	4	19
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	3	4	4	19
39	3	4	4	4	4	19
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20

No	x2b1	x2b2	x2b3	x2b4	x2b5	jumlah
89	3	3	4	3	3	16
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	3	3	3	3	3	15
94	3	3	3	4	3	16
95	4	4	4	4	4	20
96	3	3	4	3	3	16
97	4	4	4	4	4	20
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	4	20
100	3	3	3	3	3	15
101	3	4	3	3	4	17
102	3	3	3	3	3	15
103	4	3	3	3	4	17
104	3	3	3	4	4	17
105	3	3	4	4	4	18
106	3	3	4	3	3	16
107	3	3	3	3	4	16
108	4	4	3	3	4	18
109	3	4	3	3	3	16
110	3	3	3	4	3	16
111	3	3	3	3	4	16
112	3	3	3	3	3	15
113	3	3	3	3	3	15
114	3	3	3	4	3	16
115	3	3	3	3	3	15
116	3	3	3	4	3	16
117	3	3	3	4	3	16
118	3	4	3	3	3	16
119	3	3	4	4	3	17

Digital Repository Universitas Jember

No	x2b1	x2b2	x2b3	x2b4	x2b5	jumlah
44	4	4	3	4	4	19
45	3	3	3	4	4	17
46	3	3	3	4	3	16
47	3	3	3	4	3	16
48	3	3	3	4	3	16
49	3	3	3	4	3	16
50	3	3	3	4	3	16
51	3	3	3	4	3	16
52	3	3	3	4	3	16
53	3	3	3	4	3	16
54	3	3	3	4	3	16
55	3	3	3	4	3	16
56	3	3	3	4	3	16
57	3	3	3	4	3	16
58	3	3	3	4	3	16
59	3	3	3	4	3	16
60	2	3	3	2	3	13
61	3	3	3	3	3	15
62	3	3	3	2	2	13
63	3	3	2	3	3	14
64	4	4	4	4	4	20
65	3	2	3	2	3	13
66	3	3	4	3	3	16
67	3	3	2	3	2	13
68	3	3	2	3	2	13
69	3	3	3	2	3	14
70	3	3	2	3	3	14
71	3	3	3	3	3	15
72	4	4	3	4	3	18
73	4	3	4	4	4	19
74	3	2	3	3	3	14
75	4	4	2	3	3	16
76	4	4	4	4	4	20
77	2	3	2	3	4	14
78	3	2	3	2	3	13
79	3	4	3	3	4	17
80	3	3	3	3	3	15
81	3	4	4	4	3	18
82	4	4	3	4	4	19
83	3	3	3	3	4	16
84	4	2	2	3	4	15
85	3	3	3	3	3	15
86	3	3	3	3	3	15
87	3	3	3	3	3	15
88	3	3	3	4	3	16

No	x2b1	x2b2	x2b3	x2b4	x2b5	jumlah
89	3	3	4	3	3	16
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	3	3	3	3	3	15
94	3	3	3	4	3	16
95	4	4	4	4	4	20
96	3	3	4	3	3	16
97	4	4	4	4	4	20
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	4	20
100	3	3	3	3	3	15
101	3	4	3	3	4	17
102	3	3	3	3	3	15
103	4	3	3	3	4	17
104	3	3	3	4	4	17
105	3	3	4	4	4	18
106	3	3	4	3	3	16
107	3	3	3	3	4	16
108	4	4	3	3	4	18
109	3	4	3	3	3	16
110	3	3	3	4	3	16
111	3	3	3	3	4	16
112	3	3	3	3	3	15
113	3	3	3	3	3	15
114	3	3	3	4	3	16
115	3	3	3	3	3	15
116	3	3	3	4	3	16
117	3	3	3	4	3	16
118	3	4	3	3	3	16
119	3	3	4	4	3	17

Lampiran 3. Data Motivasi Intrinsik (X3)

No	x3b1	x3b2	x3b3	x3b4	x3b5	x3b6	x3b7	x3b8	x3b9	Jumlah
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	22
6	3	3	2	2	3	3	3	3	2	24
7	3	2	2	3	3	2	3	2	3	23
8	4	3	3	3	4	4	4	3	3	31
9	2	3	2	2	4	3	4	2	3	25
10	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
11	3	3	3	3	4	3	4	2	3	28
12	3	3	2	2	3	2	3	2	2	22
13	3	3	2	2	3	2	3	2	2	22
14	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
15	3	3	3	4	4	4	4	2	4	31
16	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
18	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29
19	4	4	3	3	4	3	4	4	3	32
20	4	4	4	4	4	4	3	2	4	33
21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
22	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	4	4	3	3	4	4	4	3	3	32
26	4	4	3	4	4	4	4	2	4	33
27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
28	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
39	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
41	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
45	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34

No	x3b1	x3b2	x3b3	x3b4	x3b5	x3b6	x3b7	x3b8	x3b9	jumlah
46	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
47	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
48	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
49	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
50	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
51	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
52	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
54	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
55	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
56	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
57	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
59	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
60	3	2	2	3	2	3	2	3	2	22
61	2	2	1	2	3	3	3	1	2	19
62	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21
63	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
65	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24
66	3	4	3	2	3	3	4	2	3	27
67	3	2	1	2	3	2	3	1	2	19
68	3	3	3	2	4	3	2	3	3	26
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
71	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
73	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31
74	2	4	2	3	4	3	3	3	3	27
75	2	3	3	3	4	2	4	2	3	26
76	2	4	2	3	4	2	4	4	3	28
77	1	2	1	1	3	3	4	3	3	21
78	2	2	1	1	3	3	3	2	2	19
79	2	3	1	1	2	3	3	3	3	21
80	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
81	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
82	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
84	3	3	3	2	3	3	3	2	3	25
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
88	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
89	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
90	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
91	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
92	4	4	3	3	4	4	4	4	3	33
93	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26

No	x3b1	x3b2	x3b3	x3b4	x3b5	x3b6	x3b7	x3b8	x3b9	jumlah
94	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33
95	3	4	4	4	4	3	4	4	3	33
96	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
97	3	4	4	3	4	4	4	4	3	33
98	4	4	4	3	4	3	4	3	3	32
99	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
101	4	4	3	4	4	4	3	3	4	33
102	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26
103	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
104	3	4	3	3	3	3	3	4	3	29
105	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
106	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
107	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
108	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32
109	3	3	3	4	4	4	4	3	3	31
110	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
111	4	3	4	3	3	3	4	3	4	31
112	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
113	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
115	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
116	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
117	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29
118	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29
119	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32



No	x4b1	x4b2	x4b3	x4b4	x4b5	x4b6	x4b7	x4b8	x4b9	x4b10	x4b11	x4b12	x4b13	Jumlah
30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	49
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
32	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	47
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	50
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	50
35	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	49
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
39	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	48
40	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48
41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	42
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	42
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
49	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	37
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
56	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	37
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
59	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	37
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
61	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	40

No	x4b1	x4b2	x4b3	x4b4	x4b5	x4b6	x4b7	x4b8	x4b9	x4b10	x4b11	x4b12	x4b13	jumlah
62	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	32
63	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
64	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
65	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	33
66	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44
67	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	33
68	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	36
69	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	1	2	36
70	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	48
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
72	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	42
73	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
74	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	38
75	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	42
76	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	40
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
79	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	38
80	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
81	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	52
82	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	48
83	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	37
84	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	45
85	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
86	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	41
87	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	41
88	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	41
89	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44
90	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	45
91	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	43
92	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	49
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	39

Lampiran 5. Tabel Frekuensi Perilaku Tugas (X1)

X1B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.5	2.5	2.5
tinggi	62	52.1	52.1	54.6
sangat tinggi	54	45.4	45.4	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X1B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	56	47.1	47.1	50.4
sangat tinggi	59	49.6	49.6	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X1B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	6	5.0	5.0	5.0
tinggi	65	54.6	54.6	59.7
sangat tinggi	48	40.3	40.3	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X1B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	12	10.1	10.1	10.1
tinggi	70	58.8	58.8	68.9
sangat tinggi	37	31.1	31.1	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X1B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	6	5.0	5.0	5.0
tinggi	67	56.3	56.3	61.3
sangat tinggi	46	38.7	38.7	100.0
Total	119	100.0	100.0	

Lampiran 6. Tabel Frekuensi Perilaku Hubungan (X2)

X2B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.7	1.7	1.7
tinggi	70	58.8	58.8	60.5
sangat tinggi	47	39.5	39.5	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X2B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	66	55.5	55.5	58.8
sangat tinggi	49	41.2	41.2	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X2B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	5.9	5.9	5.9
tinggi	73	61.3	61.3	67.2
sangat tinggi	39	32.8	32.8	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X2B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	5	4.2	4.2	4.2
tinggi	47	39.5	39.5	43.7
sangat tinggi	67	56.3	56.3	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X2B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.5	2.5	2.5
tinggi	64	53.8	53.8	56.3
sangat tinggi	52	43.7	43.7	100.0
Total	119	100.0	100.0	

Lampiran 7. Tabel Frekuensi Motivasi Intrinsik (X3)

X3B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	1	.8	.8	.8
	rendah	9	7.6	7.6	8.4
	tinggi	74	62.2	62.2	70.6
	sangat tinggi	35	29.4	29.4	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X3B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	7	5.9	5.9	5.9
	tinggi	64	53.8	53.8	59.7
	sangat tinggi	48	40.3	40.3	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X3B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	5	4.2	4.2	4.2
	rendah	14	11.8	11.8	16.0
	tinggi	59	49.6	49.6	65.5
	sangat tinggi	41	34.5	34.5	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X3B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	3	2.5	2.5	2.5
	rendah	12	10.1	10.1	12.6
	tinggi	64	53.8	53.8	66.4
	sangat tinggi	40	33.6	33.6	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X3B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	2	1.7	1.7	1.7
	tinggi	57	47.9	47.9	49.6
	sangat tinggi	60	50.4	50.4	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X3B6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	10	8.4	8.4	8.4
tinggi	69	58.0	58.0	66.4
sangat tinggi	40	33.6	33.6	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X3B7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.5	2.5	2.5
tinggi	48	40.3	40.3	42.9
sangat tinggi	68	57.1	57.1	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X3B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.7	1.7	1.7
rendah	19	16.0	16.0	17.6
tinggi	65	54.6	54.6	72.3
sangat tinggi	33	27.7	27.7	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X3B9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	11	9.2	9.2	9.2
tinggi	77	64.7	64.7	73.9
sangat tinggi	31	26.1	26.1	100.0
Total	119	100.0	100.0	

Lampiran 8. Tabel Frekuensi Kinerja (X4)

X4B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	88	73.9	73.9	77.3
sangat tinggi	27	22.7	22.7	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	79	66.4	66.4	69.7
sangat tinggi	36	30.3	30.3	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	5.9	5.9	5.9
tinggi	75	63.0	63.0	68.9
sangat tinggi	37	31.1	31.1	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	5.9	5.9	5.9
tinggi	77	64.7	64.7	70.6
sangat tinggi	35	29.4	29.4	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	11	9.2	9.2	9.2
tinggi	69	58.0	58.0	67.2
sangat tinggi	39	32.8	32.8	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	tinggi	68	57.1	57.1	58.0
	sangat tinggi	50	42.0	42.0	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X4B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	2	1.7	1.7	1.7
	rendah	15	12.6	12.6	14.3
	tinggi	74	62.2	62.2	76.5
	sangat tinggi	28	23.5	23.5	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X4B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	1	.8	.8	.8
	rendah	3	2.5	2.5	3.4
	tinggi	78	65.5	65.5	68.9
	sangat tinggi	37	31.1	31.1	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

X4B6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.7	1.7	1.7
rendah	11	9.2	9.2	10.9
tinggi	65	54.6	54.6	65.5
sangat tinggi	41	34.5	34.5	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.7	1.7	1.7
rendah	11	9.2	9.2	10.9
tinggi	69	58.0	58.0	68.9
sangat tinggi	37	31.1	31.1	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	60	50.4	50.4	53.8
sangat tinggi	55	46.2	46.2	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.4	3.4	3.4
tinggi	74	62.2	62.2	65.5
sangat tinggi	41	34.5	34.5	100.0
Total	119	100.0	100.0	

X4B10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	9	7.6	7.6	7.6
tinggi	64	53.8	53.8	61.3
sangat tinggi	46	38.7	38.7	100.0
Total	119	100.0	100.0	

Tabel 9. Analisa Regresi dan Analisa Jalur (Dependent Variabel X3)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3	29.41	4.43	119
X1	16.79	2.28	119
X2	16.96	2.21	119

Correlations

		X3	X1	X2
Pearson Correlation	X3	1.000	.793	.813
	X1	.793	1.000	.776
	X2	.813	.776	1.000
Sig. (1-tailed)	X3	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	X3	119	119	119
	X1	119	119	119
	X2	119	119	119

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.726	.722	2.33

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: X3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1678.504	2	839.252	153.962	.000 ^a
	Residual	632.320	116	5.451		
	Total	2310.824	118			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.703	1.730		-.406	.685
	X1	.790	.150	.406	5.275	.000
	X2	.994	.154	.497	6.454	.000

a. Dependent Variable: X3

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	X3
70	3.243	35
79	-3.692	21

a. Dependent Variable: X3

Residuals Statistics^a

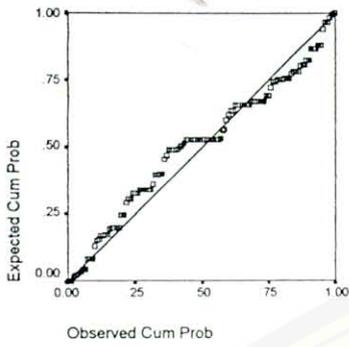
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.90	34.97	29.41	3.77	119
Std. Predicted Value	-2.256	1.474	.000	1.000	119
Standard Error of Predicted Value	.22	.73	.36	.11	119
Adjusted Predicted Value	20.90	35.16	29.40	3.77	119
Residual	-8.62	7.57	2.21E-15	2.31	119
Std. Residual	-3.692	3.243	.000	.991	119
Stud. Residual	-3.708	3.374	.002	1.011	119
Deleted Residual	-8.69	8.19	8.68E-03	2.41	119
Stud. Deleted Residual	-3.932	3.537	.000	1.031	119
Mahal. Distance	.015	10.524	1.983	1.885	119
Cook's Distance	.000	.312	.013	.038	119
Centered Leverage Value	.000	.089	.017	.016	119

a. Dependent Variable: X3

Gambar

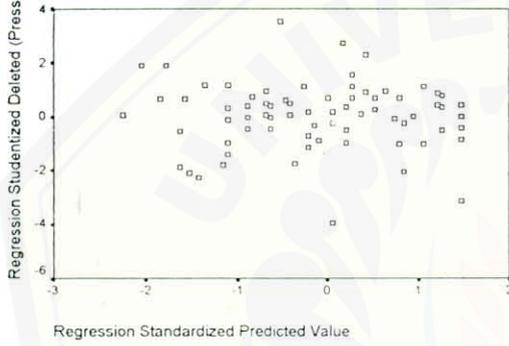
Normal P-P Plot of Regression Stanc

Dependent Variable: X3



Scatterplot

Dependent Variable: X3



Tabel 10. Analisa Regresi dan Analisa Jalur (Dependent Variabel X4)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4	42.43	5.30	119
X1	16.79	2.28	119
X2	16.96	2.21	119
X3	29.41	4.43	119

Correlations

		X4	X1	X2	X3
Pearson Correlation	X4	1.000	.714	.762	.822
	X1	.714	1.000	.776	.793
	X2	.762	.776	1.000	.813
	X3	.822	.793	.813	1.000
Sig. (1-tailed)	X4	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	X4	119	119	119	119
	X1	119	119	119	119
	X2	119	119	119	119
	X3	119	119	119	119

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 ^a	.704	.696	2.92

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: X4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2332.370	3	777.457	91.160	.000 ^a
	Residual	980.773	115	8.528		
	Total	3313.143	118			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.646	2.165		4.455	.000
	X1	.189	.209	.081	.908	.366
	X2	.584	.225	.244	2.603	.010
	X3	.670	.116	.559	5.765	.000

a. Dependent Variable: X4

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	X4
10	-3.347	31

a. Dependent Variable: X4

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.62	49.23	42.43	4.45	119
Std. Predicted Value	-2.207	1.529	.000	1.000	119
Standard Error of Predicted Value	.27	1.19	.50	.18	119
Adjusted Predicted Value	32.24	49.29	42.41	4.46	119
Residual	-9.77	7.20	-3.16E-15	2.88	119
Std. Residual	-3.347	2.465	.000	.987	119
Stud. Residual	-3.364	2.491	.003	1.008	119
Deleted Residual	-9.87	7.35	1.96E-02	3.01	119
Stud. Deleted Residual	-3.527	2.550	.002	1.020	119
Mahal. Distance	.043	18.673	2.975	3.247	119
Cook's Distance	.000	.143	.011	.023	119
Centered Leverage Value	.000	.158	.025	.028	119

a. Dependent Variable: X4

