

TRANSFORMATIONAL KINERJA POLRI MELALUI *SMART WORKING*

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :
VERRI DWI PRASETYO
NIM. 20401900030**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

**TRANSFORMATIONAL KINERJA POLRI
MELALUI *SMART WORKING***

Studi Kasus : Polres Jepara

Disusun Oleh :

Verri Dwi Prasetyo

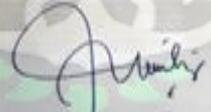
20401900030

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke
hadapan sidang panitia ujian tesis Magister Manajemen

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Desember 2021

Pembimbing,



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.

NIK. 210492029

LEMBAR PENGESAHAN

**TRANSFORMATIONAL KINERJA POLRI
MELALUI SMART WORKING**

Studi Kasus : Polres Jepara

Disusun Oleh :
Verri Dwi Prasetyo
20401900030

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada Tanggal

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK. 210492029

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si
NIK. 210492030

Penguji II



Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D
NIK. 210499043

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 29 Desember 2021

Ketua Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si
Nik. 210493032

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : VERRI DWI PRASETYO

NIM : 20401900030

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

TRANSFORMASIONAL KINERJA POLRI MELALUI SMART WORKING

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Desember 2021

Yang menyatakan,



(VERRI DWI PRASETYO)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

- "Jangan engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita."

- QS At Taubah: 40

- Tanamkan disiplin dalam jiwamu, wujudkan dalam tingkah lakumu.

- "Memayu Hayuning Bawana, Ambrasta Dur Hangkara"

(Menjaga kedamaian dunia, memberantas kejahatan)

Manusia harus ikut serta memberikan keamanan, kebahagiaan, dan kesejahteraan. Selain itu juga harus membuang amarah, keserakahan, dan egoisme.

- *Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving* (Albert Einstein)

Hidup itu seperti mengendarai sepeda. Untuk menjaga keseimbangan, Anda harus terus bergerak

Persembahan :

Dengan rasa syukur yang mendalam, dengan telah diselesaikannya Tesis ini Penulis mempersembahkan kepada :

- ❖ Yang utama dari segalanya puji syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikan kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya Tesis yang sederhana ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Baginda Rasulullah Muhammad SAW.

- ❖ Ayah bunda tercinta, motivator terbesar dalam hidupku yang tak pernah lelah mendoakan dan menyayangiku. Terimakasih atas semua pengorbanan dan kesabaran mengasuhku sampai saat ini. Tak pernah cukup ku membalas cinta ayah bunda padaku.
- ❖ Istriku tercinta yang tidak kalah mendukungku dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Segala perjuangan saya hingga titik ini saya persembahkan padamu yang berharga dalam hidupku. Terima kasih telah menjadi pasangan yang saling menyempurnakan.
- ❖ Terimakasih kepada dosen pembimbing yang telah sabar mendampingi saya. Dosen Pembimbing yang telah mengarahkan saya dalam melakukan penulisan Tesis ini.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian skripsi ini dan secara khusus pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing saya di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang yang telah banyak membimbing, memberikan masukan – masukan serta motivasi yang cukup membangun bagi penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Seluruh Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
4. Bapak Kapolres Jepara yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Polres Jepara.
5. Teristimewa dan paling utama setelah cintanya kepada Allah SWT, Rasulullah Muhammad SAW penulis sampaikan, terima kasih banyak kepada Bapak tercinta H. Sudarji dan Ibu tersayang Hj. Sri Widati yang mana telah melahirkan dan membesarkan penulis dengan penuh rasa kasih sayang yang tak terhinga, dan tidak dapat Ananda balas dengan apapun. Yang juga turut serta memberikan dukungan, doa dan harapan kepada penulis selama menyelesaikan studi ini.

6. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan untuk Istri tercinta dr. Sally Arlina dan anakku Pudja Sharna Saqeenah Asha yang telah memberikan semangat / motivasi tersendiri dalam penyelesaian tesis ini.
7. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak mertua H. Sallyman Achrori dan Ibu mertua Hj. Maisaroh yang telah memberikan dukungan moril sehingga penulis tetap semangat dalam penulisan tesis ini sampai selesai.
8. Seluruh keluarga yang telah memberikan do'a dan dukungan kepada penulis serta telah banyak memberikan bantuan selama proses penelitian.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan motivasinya.
10. Teman – teman seperjuangan dalam menyelesaikan tugas akhir, terima kasih semua sarannya, ide dan telah menjadi teman suka maupun duka.

Penulis ini telah berusaha dengan maksimal mungkin untuk menyelesaikan tesis ini, namun penulis ini menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini.

Sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih banyak atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan oleh semua pihak, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Semarang, Desember 2021

Penulis

VERRI DWI PRASETYO
NIM. 20401900030

ABSTRAK

Polisi Republik Indonesia merupakan salah satu institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat sehingga Polisi Republik Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat, dengan cara menunjukkan kinerja yang baik, profesional dan handal dalam bidangnya. Berdasarkan kesenjangan penelitian dan fenomena Gap yang ada, penelitian ini akan mengembangkan model peningkatan hard working dan motivasi berprestasi (need of achievements) personil Kepolisian Resor Jepara yang diharapkan akan mampu mendukung kinerja personil. Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh Anggota Polres Jepara yang berjumlah 356 orang. Adapun metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive Sampling. Sample dalam penelitian ini adalah anggota Polisi yang mengikuti pelatihan dan kejuruan kompetensi khusus dan kompetensi utama Kepolisian berjumlah 110 orang. Pengukuran menggunakan likert 1 s/d 5 dan data diolah dengan menggunakan SEM PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Need for Achievement*, *Need for Power* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Hard Working*; *Need for Affiliation* memiliki hubungan yang negative signifikan terhadap *Hard Working*; *Need for Achievement*, *Need for Power* dan *Need for Affiliation* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Smart Working*. *Hard Working* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja SDM sedangkan *Smart Working* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap Kinerja SDM.

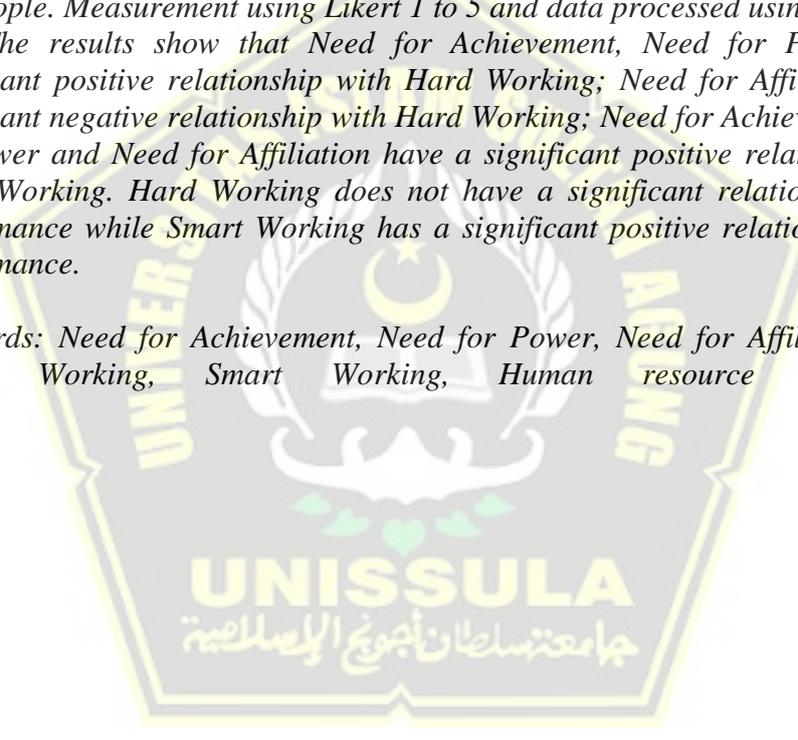
Kata Kunci : *Need for Achievement*, *Need for Power*, *Need for Affiliation*, *Hard Working*, *Smart Working*, Kinerja SDM.

ABSTRACT

Police of the Republic of Indonesia is one of the institutions that carry out the function of service to the community so that the Police of the Republic of Indonesia are required to provide the best service to the community, by showing good, professional and reliable performance in their fields. Based on the research gap and the existing Gap phenomenon, this research will develop a model for increasing the hard working and need of achievement of the Jepara Resort Police personnel which is expected to be able to support the personnel's performance. The population determined in this study were all members of the Jepara Police, totaling 356 people. The sampling method used purposive sampling method. The sample in this study were members of the Police who participated in training and vocational special competencies and the main competencies of the Police totaling 110 people. Measurement using Likert 1 to 5 and data processed using SEM PLS.

The results show that Need for Achievement, Need for Power has a significant positive relationship with Hard Working; Need for Affiliation has a significant negative relationship with Hard Working; Need for Achievement, Need for Power and Need for Affiliation have a significant positive relationship with Smart Working. Hard Working does not have a significant relationship to HR Performance while Smart Working has a significant positive relationship to HR Performance.

Keywords: Need for Achievement, Need for Power, Need for Affiliation, Hard Working, Smart Working, Human resource performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Kinerja SDM.....	9
2.2 Motivation	11
2.3. Hard working	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Sumber Data	25
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.4 Responden.....	27
3.5 Variabel dan Indikator	28
3.6 Teknik Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Deskripsi Responden	37
4.2. Deskripsi Variabel	39
4.2.1. Variabel <i>Need for Achievement</i>	40
4.2.2. Variabel <i>Need for Power</i>	41
4.2.3. Variabel <i>Need for Affiliation</i>	42

4.2.4. Variabel <i>Hard Working</i>	43
4.2.5. Variabel <i>Smart Working</i>	45
4.2.6. Variabel Kinerja SDM	46
4.3. Analisis Statistik	47
4.3.1 Pengaruh langsung dan tak langsung	57
4.4. Pembahasan	59
BAB V PENUTUP.....	72
5.1. Simpulan	72
5.2. Implikasi Manajerial	73
6.2. Keterbatasan Penelitian.....	76
6.3. Agenda Penelitian Mendatang	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	83
Lampiran 2	89
Lampiran 3	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik	23
Gambar 4.1 <i>Output Bootstrapping</i>	59

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ikhtisar Research Gap need of achievements and performance	5
Tabel 1.2 Kinerja Penyelesaian Kasus Kepolisian Resor Jepara	6
Tabel 3.1 Data Personil POLRI Polres Jepara	28
Tabel 3.2 Variabel Dan Indikator Penelitian.....	28
Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 4. 2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	37
Tabel 4. 3 Berdasarkan Masa Kerja	38
Tabel 4. 4 Berdasarkan Kepangkatan.....	38
Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Need for Achievement</i>	40
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Need for Power</i>	41
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Need for Affiliation</i>	42
Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Hard Working</i>	43
Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Smart Working</i>	45
Tabel 4. 11 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM	46
Tabel 4. 12 <i>Result For Outer Loading</i>	49
Tabel 4. 13 <i>Result For Outer Loading</i> Setelah dipotong	50
Tabel 4. 14 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	51
Tabel 4. 15 <i>Cronbach Alpha</i>	52
Tabel 4. 16 <i>Composite Reliability</i>	52
Tabel 4. 17 <i>Adjusted R-Square</i>	53
Tabel 4. 18 Uji Hipotesis	54
Tabel 4. 19 Pengaruh Tidak Langsung	58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau yang sering disingkat dengan Polri adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, yang bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak azasi manusia (Undang undang no 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian negara).

Fungsi Kepolisian adalah menyelenggarakan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Fungsi Kepolisian yang ada di masyarakat menjadi aman, tentram, tertib, damai dan sejahtera. Fungsi Kepolisian (POLRI) terkait erat dengan Good Governance, yakni sebagai alat Negara yang menjaga kamtibmas (keamanan dan ketertiban masyarakat) yang bertugas melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat serta menegakkan hukum yaitu sebagai salah satu fungsi pemerintahan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat yang diperoleh

secara atributif melalui ketentuan Undang-Undang (pasal 30 UUD 1945 dan pasal 2 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang POLRI) .

Dalam kaitannya dengan kehidupan bernegara Polri merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Seorang anggota polisi dituntut untuk menentukan sikap yang tegas dalam menjalankan tugas dan wewenangnya dan berlandaskan pada etika moral dan hukum sehingga terwujud konsep *good police* sebagai prasyarat menuju *good-governance*.

Tingkat kepercayaan masyarakat atas kinerja POLRI saat ini masih dirasakan kurang. Persepsi masyarakat terhadap kepolisian juga bisa dipengaruhi oleh kinerja Kepolisian. Masyarakat sebagai penerima jasa layanan yang diberikan oleh pihak Kepolisian tentu memiliki penilaian sendiri terhadap kinerja yang telah dilakukan Kepolisian terkait dengan tugasnya. Polisi Republik Indonesia merupakan salah satu institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat sehingga Polisi Republik Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat, dengan cara menunjukkan kinerja yang baik, profesional dan handal dalam bidangnya. Polisi ditegaskan sebagai pekerjaan profesional sehingga menuntut kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi yang jelas serta kinerja/prestasi. Kinerja dapat dipicu oleh tumbuhnya motivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya (Omolo 2015).

Motivasi merupakan dorongan untuk berperilaku dan bertindak dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (Nhat, Van, and Huu 2013). Motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer 2019). Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, S. P., & Judge 2013).

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya (Rybnicek et al. 2019). Motivasi merupakan upaya individu dalam memenuhi kebutuhannya, selama kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka “dorongan” untuk melakukan sesuatu terus dilakukan (Malinowska, Tokarz, and Wardzichowska 2018). Motivasi mendorong dan mengarahkan tindakan sehingga memiliki korelasi dengan peningkatan output seperti prestasi sekolah, peningkatan kinerja dan sebagainya (Shaikh and Siddiqui 2019). Teori motivasi David McClelland berpusat pada kebutuhan-kebutuhan manusia. Beberapa kebutuhan yang diungkapkan dalam motivasi tersebut adalah *need for achievement*, *need for power* dan *need for affiliation* (Groening and Binnewies 2019). *Need for Achievement* (n-Ach) merupakan salah satu jenis motivasi yang tumbuh karena adanya motif kebutuhan yang membedakan dari kebutuhan lainnya (Black and Allen 2018).

Lingkungan pekerjaan berubah dengan cepat karena pandemic, dengan masuknya teknologi pekerjaan bisa dilakukan dari manapun. Kemampuan untuk tetap terhubung dengan pekerjaan dan dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang mengharuskan kehadiran secara fisik bagi para pekerja keras akan dapat mengarah pada hasil yang negatif (Meier *et.al*, 2020). Oates (1971) pertama kali

menciptakan istilah *workaholism* yang merupakan perilaku seseorang yang gila kerja dan memiliki kebutuhan yang tidak terkontrol untuk bekerja secara berlebihan. Perubahan lingkungan kerja yang sangat dinamis dan mendadak menyebabkan orang-orang bekerja lebih banyak dari rumah dan kurang mampu untuk melakukan keputusan terkait pekerjaan. Selama beberapa dekade, pekerja keras dianggap sebagai aset nilai bagi organisasi dan para pecandu kerja, orang yang terbiasa bekerja berjam-jam, diberi penghargaan, hasilnya adalah terciptanya tren kerja berjam-jam karena konsumerisme, atau karena kebutuhan masyarakat akan pengakuan. Pekerja keras melakukan kerja yang panjang setiap hari sehingga memiliki lebih sedikit waktu untuk hal-hal lain yang mempengaruhi kualitas hidupnya (Fragouli and Ilia 2019).

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Hubungan antara motivasi dan kinerja lebih kuat ketika menggunakan motivasi yang terkait dengan *ability* dibandingkan dengan motivasi peraih (*need of achievements*). Sehingga temuan ini memberikan dukungan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti dampak motivasi peraih (*need of achievements*) terhadap kinerja (Van Iddekinge et al. 2018). Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *achievements* belum tentu mempengaruhi kinerja, *need of ach* memperlihatkan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja individu terkait dengan *personality* yang dimilikinya (Jaquays 2018) berbeda dengan hasil yang menyatakan bahwa *achievements* mendukung kinerja individu, semakin tinggi keinginan untuk

meraih sesuatu akan semakin tinggi performa yang dilakukannya (Groening and Binnewies 2019). Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja namun signifikansinya sangat kecil sehingga tidak dapat digeneralisasikan dengan baik (Sareen and Joshi 2016) hasil ini berbeda dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, tipe motivasi yang dimiliki individu akan mempengaruhi gaya bekerjanya (Ekundayo et al., 2015).

Tabel 1.1
Ikhtisar *Research Gap need of achievements and performance*

NO	PENELITI	TEMUAN
1.	(Van Iddekinge et.al, 2018)	Hubungan antara motivasi dan kinerja lebih kuat ketika menggunakan motivasi yang terkait dengan ability dibandingkan dengan motivasi peraih (<i>need of achievements</i>). Sehingga temuan ini memberikan dukungan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti dampak motivasi peraih (<i>need of achievements</i>) terhadap kinerja
2	Perbedaan hasil penelitian Jaquays (2018) dengan Groenig & Carmen (2019)	Jaquays (2018) menyatakan bahwa <i>achievements</i> belum tentu mempengaruhi kinerja. Hasil ini berbeda dengan Groenig & Carmen (2019) yang menyatakan bahwa <i>achievements</i> mendukung kinerja individu
3	Perbedaan hasil penelitian Sareen & Pariksit (2016) dengan Ekundayo & Emmanuel (2017)	Sareen & Pariksit (2016) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kinerja. Hasil ini berbeda dengan Ekundayo & Emmanuel (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja.

Sumber daya manusia Kepolisian Resor Jepara atau sering pula disebut dengan personil / *human resource* merupakan asset strategic yang dimiliki Kepolisian Resor Jepara dalam usaha pencapaian visi misi dan tujuan Kepolisian

Republik Indonesia. Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat besar sehingga perlu adanya pengelolaan secara profesional, modern, dan akuntabel melalui penyediaan, pendidikan dan pelatihan, penggunaan, perawatan, dan pengakhiran personil serta perencanaan strategis yang dengan baik sehingga akan mencapai kinerja personil. Kondisi kinerja Kepolisian Resor Jepara dalam 5 (lima) tahun mengalami penurunan yang dapat ditunjukkan dalam table berikut ini:

Tabel 1.2
Kinerja Penyelesaian Kasus Kepolisian Resor Jepara

Tahun	Jumlah Tindak Pidana	Penyelesaian	%
2015	673	402	59,7
2016	773	375	48,5
2017	424	306	72,2
2018	264	190	72,0
2019	277	187	67,5

Sumber : Kepolisian Resor Jepara, 2020

Dari table 1.1 terlihat bahwa kinerja penyelesaian kasus Kepolisian Resor Jepara mengalami penurunan di tahun kedua dari 59% turun menjadi 48% lalu meningkat dan stagnan di tahun 2017 dan 2018 sebesar 72% dan menurun di tahun 2019 menjadi 67.5%.

Berdasarkan kesenjangan penelitian dan fenomena Gap yang ada, penelitian ini akan mengembangkan model peningkatan *hard working* dan motivasi berprestasi (*need of achievements*) personil Kepolisian Resor Jepara yang diharapkan akan mampu mendukung kinerja personil.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* pengaruh motivasi dengan kinerja. Berdasarkan fenomena dan *research gap* di atas maka rumusan masalah (*research problem*) dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana peningkatan kinerja SDM anggota Polres Jepara melalui motivasi MC Clelland, *smart working* dan *hard working* “ kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *need of achievements* terhadap *hard working* ?
2. Bagaimana pengaruh *need of achievements* terhadap *smart working* ?
3. Bagaimana pengaruh *need of power* terhadap *hard working* ?
4. Bagaimana pengaruh *need of power* terhadap *smart working* ?
5. Bagaimana pengaruh *need of affiliation* terhadap *hard working* ?
6. Bagaimana pengaruh *need of affiliation* terhadap *smart working* ?
7. Bagaimana pengaruh *hard working* terhadap kinerja ?
8. Bagaimana pengaruh *smart working* terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *need of achievements*, *need of power* dan *need of affiliation* terhadap *hard working*
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *need of achievements*, *need of power* dan *need of affiliation* terhadap *smart working*
3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *hard working* dan *smart working* terhadap kinerja personil kepolisian di Polres Jepara.

1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dan sumbangan bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen SDM.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumber informasi, referensi dan bahan pengambilan keputusan bagi Polres Jepara dalam usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai wujud usaha dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian mencakup *hard working*, *need of Achievements* dan kinerja SDM. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis diajukan dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Kinerja SDM

Kinerja menurut (Shields et al. 2015) penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek / standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Kinerja SDM merupakan catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Manaf et al. 2018). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil proses kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Choi 2020).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Yee 2018). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas

(Robbins 2002). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif. Menurut (Gidey 2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Kinerja SDM* adalah akumulasi hasil yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sony and Mekoth 2016).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S. P., & Judge 2013).

Faktor – faktor yang mempengaruhi *kinerja SDM* individu tenaga kerja, yaitu : kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Aureli and Del Baldo 2019). Menurut Bernardin and Russel (2003) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah : kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Bernardin and Russel 2013).

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja yang

dicapai individu pada suatu periode waktu tertentu sesuai dengan standar waktu tertentu. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan (Robbins and Judge 2007).

2.2 Motivation

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang artinya adalah “Menggerakkan”. Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan Stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Maslow 1958). Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia (Lazaroiu 2015).

Teori Kebutuhan McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-a diantaranya adalah: Kebutuhan akan Pencapaian (*need for achievement*); Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*), Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) (McClelland 1955).

Need of Achievements

Need For Achievement (n-Ach) dikonseptualisasikan oleh Murray tahun 1938 dimana “*achievement people*” adalah orang yang selalu berusaha untuk meraih kesuksesan dalam berbagai situasi dimana kinerja dapat dievaluasi

berdasarkan pada beberapa standar (Steers and Mowdat 2004). Teori motivasi kebutuhan ini dikemukakan oleh David McClelland dan koleganya pada tahun 1953 memandang bahwa n-Ach adalah motif yang bisa dipelajari seperti halnya motif sosial lainnya yang dihasilkan dari basis *reward and punishment*. Teori ini berpusat pada kebutuhan-kebutuhan manusia. Beberapa kebutuhan yang diungkapkan dalam motivasi tersebut adalah *need for achievement*, *need for power* dan *need for affiliation* (Jaquays 2018).

Need for Achievement (n-Ach) adalah salah satu motif kebutuhan yang membedakan dari kebutuhan lainnya. *Need for Achievement* adalah pencapaian sesuatu yang sulit untuk menguasai, memanipulasi, atau mengorganisir sasaran fisik, manusia atau ide- ide, untuk mengerjakan secara cepat dan independen, untuk menyaingi atau melebihi orang lain, dan untuk meningkatkan hal- hal yang berkaitan dengan target (Li, Li, and Chen 2018). *Need for Achievement* (n-Ach) merupakan salah satu jenis motivasi yang tumbuh karena adanya motif kebutuhan yang membedakan dari kebutuhan lainnya (Jaquays 2018). Pendapat lainnya mengatakan bahwa orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi memiliki kontrol terhadap perilaku mereka dan menyukai tantangan yang sulit, sementara karyawan yang memiliki *need for achievement* yang rendah mudah dipuaskan dengan tantangan yang sedikit. *Need for Achievement* mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan Mc.Clelland adalah inovatif, membutuhkan *feedback*, bertanggung jawab, *persistence*, dan menyukai tantangan (McClelland 2019).

David C. McClelland mengemukakan karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapi, melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan, mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu (McClelland 2014). *Need for Achievement* mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan yaitu Mc.Clelland (1987) adalah inovatif, membutuhkan *feedback*, bertanggung jawab, *persistence*, dan menyukai tantangan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Need for Achievement* adalah suatu dorongan untuk mencapai suatu keberhasilan dengan tantangan yang sulit, memiliki sasaran yang tepat, memilih mengambil keputusan yang beresiko dan mempertimbangan standar keahlian dan kemahiran yang harus dicapai. *Need for Achievement* diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Mc.Clelland (1987) adalah inovatif, membutuhkan *feedback*, bertanggung jawab, *persistence*, dan menyukai tantangan.

Motivasi akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras dan akan memastikan tujuan organisasi mereka (Gkorezis & Kastritsi, 2017). Karyawan yang termotivasi akan memiliki keinginan untuk bekerja keras dan bertekun untuk mencapai target yang ditetapkan (Jaquays 2018). Motivasi memengaruhi inspirasi, kebutuhan akan otonomi dan kebebasan, toleransi ambiguitas, kerja keras, ketekunan, dan optimisme (Nguyen, Yandi, and Mahaputra 2020). Sehingga dapat

disimpulkan bahwa seseorang dengan *need for achievement* yang tinggi akan memiliki keinginan untuk bekerja keras.

Temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi untuk meraih prestasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja (Rybnicek et al. 2019). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif dari kebutuhan untuk prestasi pada kinerja (Groening and Binnewies 2019). Hal ini ditunjukkan dengan dorongan kebutuhan untuk prestasi yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja.

H1 : *need for achievement* berpengaruh signifikan terhadap *hard working*

H2 : *need for achievement* berpengaruh signifikan terhadap *smart working*

Need of power

Need of power (Npow) merupakan kecenderungan seseorang untuk mempunyai pengaruh atas orang lain agar dianggap sebagai seorang yang kuat/berpengaruh (Braden 2000). Seseorang dikatakan memiliki *need for power* yang tinggi jika mampu menggunakan waktunya untuk memikirkan, mampu mempengaruhi dan mampu menguasai orang lain, mengubah tingkah laku seseorang, dan memiliki keinginan untuk mencapai suatu kedudukan atau "status" tertentu (Dendi Zainuddin, Indra, and Iwan Rizal 2019). Kekuasaan merupakan konsep yang paling mendasar dalam ilmu-ilmu sosial dan didalamnya terdapat perbedaan titik penekanan yang dikemukakan (Jaquays 2018).

Menurut Russel terdapat batasan umum dari kekuasaan yaitu merupakan produk pengaruh yang diharapkan (Bernardin and Russel 2013). *Need of power* adalah keinginan untuk merasa kuat, mengendalikan orang lain, mempengaruhi orang lain, dan mendorong orang lain untuk berprestasi (Yanti, Arafat, and Wahidy 2021).

Dapat disimpulkan bahwa *need of power* adalah keinginan untuk mempunyai pengaruh atas orang lain agar dianggap sebagai seorang yang kuat/berpengaruh. *Need of power* diindikasikan dengan merasa kuat, mengendalikan orang lain, mempengaruhi orang lain, dan mendorong orang lain untuk berprestasi (McClelland and David 1976).

Individu yang memiliki *n Power* yang tinggi mempengaruhi respons afektif terhadap rangsangan khusus motif ini dan dengan demikian mengubah proses pembelajaran yang didorong oleh rangsangan (Janson et al. 2019). Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*) yang tinggi ingin melakukan kontrol atas orang lain, menikmati kekuatan mereka untuk memajukan kepentingan pribadi dan menginginkan kekuasaan sebagai sarana untuk membantu orang lain (T. Abbah 2014).

Penelitian terdahulu (Barton, Schaefer, and Canavati 2018; Pratiwi and Widodo 2021) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seseorang dengan *Need for Achievement; Need for Affiliation; Need for Power* yang tinggi memiliki kontrol terhadap perilaku mereka dan menyukai tantangan yang sulit, dan akan berpengaruh terhadap kinerjanya (Janson et al. 2019; Nguyen et al. 2020). Individu yang sangat membutuhkan kekuasaan

biasanya mengambil risiko ekstrim, membidik tujuan yang tinggi, berusaha membangun aliansi dengan orang lain, memiliki keinginan untuk mengendalikan peristiwa dan lingkungan dan cenderung bekerja lebih keras untuk mewujudkan keinginannya (Erciyas 2019).

H3 : *need for power* berpengaruh signifikan terhadap *Hard working*

Pekerja yang terlibat dalam kerja cerdas meningkatkan produktivitas mereka dibandingkan dengan pekerja yang terus bekerja secara tradisional; Smart worker harus mengembangkan perilaku yang ditentukan sendiri dan motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja (Bucea-Manea-țoniș et al. 2021). Individu yang memiliki *need for power* mendambakan posisi yang memungkinkan mereka menggunakan kekuasaan mereka dalam mempengaruhi orang lain untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi dengan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Kocur and Mandal 2018). Sehingga motivasi sangat diperlukan untuk mengimplementasikan *smart working*.

H4 : *need for power* berpengaruh signifikan terhadap *smart working*

Need of Affiliation

Need of Affiliation adalah istilah yang dipopulerkan oleh David McClelland dan menggambarkan kebutuhan seseorang untuk merasakan keterlibatan dan "memiliki" dalam suatu kelompok social (McClelland 1955). Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi membutuhkan hubungan interpersonal yang hangat dan persetujuan dari orang-orang yang sering berhubungan dengan mereka (Rybnicek et al. 2019). *Need of affiliation*

mendorong ikatan yang kuat dengan orang lain membuat seseorang merasa seolah-olah mereka adalah bagian dari sesuatu yang penting yang menciptakan dampak yang kuat (Nguyen et al. 2020). Orang-orang yang memberikan penekanan tinggi pada afiliasi cenderung menjadi anggota tim yang mendukung, tetapi mungkin kurang efektif dalam posisi kepemimpinan (T. Abbah 2014). Seseorang yang mengambil bagian dalam kelompok, baik itu gerakan atau proyek, menciptakan dorongan menuju rasa pencapaian dan kepuasan bagi individu dan keseluruhan (Braden 2000).

Need of affiliation (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain (Nguyen et al. 2020). *Need of affiliation* adalah dorongan seseorang untuk memiliki hubungan interpersonal dan sosial dengan orang lain atau sekelompok orang tertentu (T. Abbah 2014).

Individu-individu yang termotivasi oleh kebutuhan akan berafiliasi ini lebih suka menjadi bagian dari suatu kelompok. Mereka suka menghabiskan waktu bersosialisasi dan menjaga hubungan dan memiliki keinginan kuat untuk dicintai dan diterima. Orang-orang yang termasuk dalam kelompok ini cenderung mematuhi norma-norma budaya di tempat kerja yang bersangkutan dan biasanya tidak akan mengubah norma-norma di tempat kerja karena takut ditolak oleh orang-orang disekitarnya (Jaquays 2018). *Need of affiliation* adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab (Steinmann 2017).

Karakteristik kebutuhan berafiliasi tinggi adalah lebih memilih teman daripada ahli sebagai mitra kerja, menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain, melakukan tugas dengan lebih baik ketika ada insentif "afiliasi", memiliki keinginan untuk mempertahankan jaringan antarpribadi, menjadi lebih kooperatif, menunjukkan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan orang lain, menghindari konflik, menghabiskan lebih banyak waktu dengan bawahan, dan memiliki ketakutan akan ketidaksetujuan dari orang lain (Steinmann, Otting, and Maier 2016). Afiliasi dapat mencakup keprihatinan atas pembentukan, pemeliharaan, atau pemulihan hubungan afektif positif dengan orang atau orang lain (Nhat et al. 2013).

Need of affiliation disimpulkan sebagai kebutuhan untuk bersama orang lain. Afiliasi dapat mencakup pemeliharaan kemitraan (Nhat et al. 2013), kooperatif dan menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain (McClelland 1955).

Individu dengan *Need of affiliation* akan berusaha untuk bekerja dalam kelompok dengan menciptakan hubungan yang ramah dan memiliki keinginan yang kuat untuk disukai oleh orang lain (Rybnicek et al. 2019). Karyawan merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, memiliki kepercayaan diri akan kemampuannya untuk bekerja mandiri dan bersikap optimis, juga akan memiliki tanggung jawab yang besar atas setiap tindakan atau perbuatan yang dilakukannya (Steinmann 2017; Steinmann et al. 2016). *Need of*

affiliation mendorong individu untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan para pemimpin di atasnya sehingga meningkatkan kinerja (Nguyen et al. 2020).

H5 : *need for affiliation* berpengaruh signifikan terhadap *hard working*

Seseorang yang memiliki *Need of affiliation* ini cenderung suka berkolaborasi dengan orang lain dalam bersaing dan biasanya akan menghindari situasi yang berisiko tinggi ataupun menghindari situasi yang penuh dengan ketidakpastian (Steinmann 2017). Pekerja cerdas harus mengembangkan perilaku yang ditentukan sendiri dan motivasi yang kuat untuk bekerja (McEwan 2016).

H6 : *need for affiliation* berpengaruh signifikan terhadap *smart working*

2.3. *Hard working*

Hard working adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (Hung, 2020). Seorang pekerja keras memiliki stamina yang kuat, keberdayagunaan, dan ketersediaan diri yang tinggi. *Hard working* merupakan manifestasi kunci dari keseluruhan usaha karyawan dan ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan (Simmons et.al, 2020). Karyawan yang bekerja dengan keras menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari seorang karyawan untuk bekerja lebih baik dari target job description yang diberikan perusahaan, hal tersebut akan berdampak positif bagi perusahaan karena karyawan memberikan pengorbanan atas kinerjanya untuk bekerja lebih keras bagi perusahaan

sehingga semakin tinggi kerja keras maka semakin tinggi kinerja karyawan (Hung, 2020).

Hard working mencerminkan kecenderungan perilaku untuk bekerja keras memiliki kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan yang baru dan sesuai (Clark *et.al*, 2020). *Hard working* meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Einarsdóttir & Rafnsdóttir, 2020). Konseptualisasi *Hard working* dapat diartikan sebagai gila kerja yang berbeda dan lebih cocok diartikan dengan konsep "gairah" kerja. Kerja keras adalah dasar dari kerja cerdas (Einarsdóttir & Rafnsdóttir, 2020). Ciri khas kepribadian *hard working* adalah kegembiraan dalam berkreaitivitas, mencari keterlibatan dan bergairah untuk bekerja (Hung, 2020). Semangat untuk bekerja secara berlebihan seringkali mendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan dan memiliki resiliensi dalam menghadapi peristiwa kegagalan. (Simmons *et.al*, 2020). *Hard working* diukur dengan indikator yang dikembangkan Gorgievski *et.al* (2010) yaitu *working excessively* (Bekerja Berlebihan) dan *working compulsively* (Bekerja Secara Kompulsif).

Sehingga dalam penelitian ini *hard working* disimpulkan sebagai semangat dan gairah bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk meraih hasil yang baik dan maksimal. Indikator dalam penelitian ini adalah senang berkreaitivitas, mencari keterlibatan, bergairah untuk bekerja, bekerja berlebihan dan bekerja secara kompulsif (Gorgievski *et.al*, 2010; Hung, 2020).

Fragouli (2019) menemukan bahwa kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan berupa peningkatan efesiensi. Kecenderungan untuk kerja cerdas dapat mendorong mereka berkinerja yang baik, kinerja yang baik

ditunjukkan dengan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai kuantitas yang ditetapkan (Lestari *et.al*, 2020). Sehingga disimpulkan bahwa karyawan yang mampu bekerja cerdas dapat berdampak pada peningkatan kinerja.

H7 : *Hard working* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

2.4. Smart Working

Smart working didefinisikan sebagai sebuah cara untuk mengatur hubungan antara pekerja dengan organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan teknologi (Decastri et al. 2015). *Smart working* adalah cara mengatur pekerjaan dengan cara yang baru bagi bisnis dan pekerja dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meminimalkan resiko kegagalan (Neri et al. 2017). *Smart working* telah didefinisikan sebagai cara kerja yang gesit dan dinamis yang mengarah pada kinerja tinggi, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kepuasan kerja yang hasilnya adalah konfigurasi "triple-win" untuk pelanggan, karyawan, dan organisasi (McEwan 2016).

Penerapan kerja cerdas memerlukan intervensi di seluruh struktur organisasi, tata letak tempat kerja, praktik kerja, dan tingkat perilaku manusia (Iannotta, Meret, and Marchetti 2020). *Smart working* bertujuan untuk membangun budaya yang mendalam dalam konsep kerja: pergeseran dari berorientasi waktu menjadi bekerja untuk tujuan, di mana pekerja memiliki kebebasan besar untuk mengatur pekerjaan sendiri selama mereka memenuhi tujuan yang ditetapkan pada tanggal jatuh tempo (Decastri et al. 2015).

Tiga elemen yang dapat membentuk *Smart working* model (Decastri et al. 2015) adalah:

1. Elemen TIK : kolaborasi perangkat lunak yaitu mengacu pada penggunaan solusi berbasis TIK. Solusi TIK memungkinkan pekerja untuk berbagi file, informasi, data, dan ide dengan lebih mudah sehingga semua karyawan dapat berinteraksi secara real time dengan cara yang fleksibel dan efektif.
2. Elemen SDM : merubah perilaku dan praktik SDM mencakup inovasi dalam praktik SDM dan model organisasi.
3. Elemen tata letak: terkait dengan konfigurasi ulang tempat kerja dan tata letak kantor.

Dinamika yang berkembang yang dihasilkan oleh kerja cerdas pada dasarnya dapat dipahami menurut tiga aspek utama: (1) mengubah perilaku, (2) menciptakan makna bersama dalam proses manajemen perubahan, dan (3) mengintegrasikan interaksi yang dimediasi fisik dan teknologi (Iannotta et al. 2020).

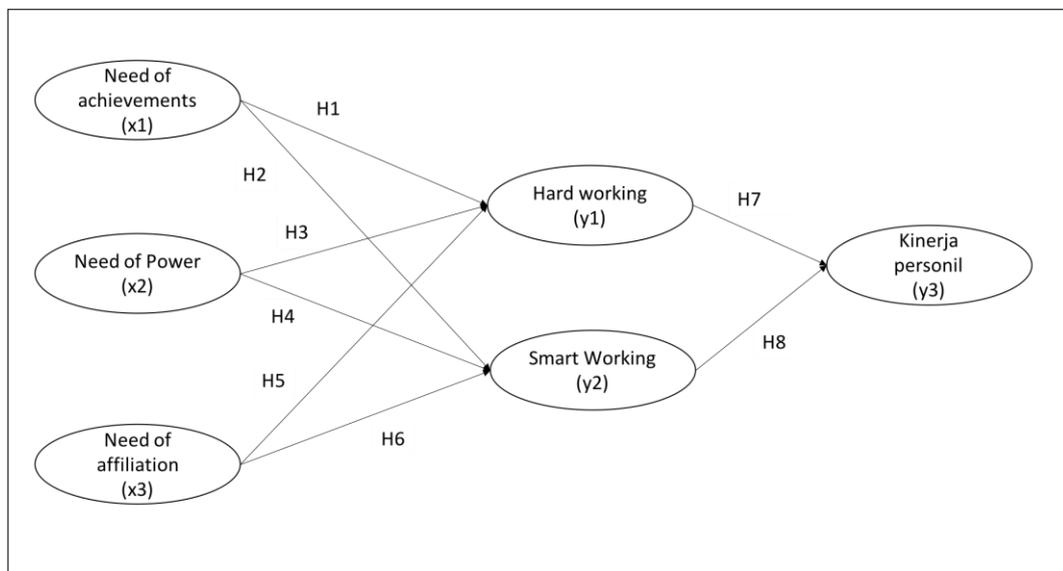
Smart working disimpulkan sebagai cara kerja yang gesit dan dinamis yang mengarah pada kinerja tinggi dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi. Indikator yang digunakan adalah kolaborasi perangkat lunak; merubah perilaku dan praktik SDM; konfigurasi ulang lingkungan kerja (Decastri et al. 2015).

Implementasi *Smart working* yang diprakarsai oleh perusahaan akan memungkinkan para pekerja dapat bekerja dengan lebih efektif (Neri et al. 2017). *Smart working* memfasilitasi pembangunan jaringan di mana orang merasa lebih

bebas dari batasan hierarkis, berkomunikasi lebih baik, dan bekerja secara kolaboratif dan dengan otonomi yang lebih besar (McEwan 2016). Konteks kerja cerdas tidak hanya berpusat pada teknologi namun lebih jauh lagi, sifat dinamis dari kerja cerdas mencakup interaksi tatap muka dan virtual, baik di tempat kerja fisik maupun digital yang memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien efektif, dan timeless (Iannotta et al. 2020).

H8 : *Smart working* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

2.2. Model Empirik Penelitian



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021.

Gambar 2.1. Model Empirik

Pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa variabel *need for achievement* (X1), *need for power* (X2), *need for affiliation* (X3) memiliki hubungan langsung terhadap

hard working (Y1) dan *smart working* (Y2). *Hard working* (Y1) dan *smart working* (Y2) memiliki hubungan terhadap kinerja SDM (Y2).

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “ *Explanatory research* “ atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Burhan, 2008).

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2012). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas serta persepsi

responden mengenai variabel – variabel penelitian peningkatan kinerja SDM, *hard working*, *Smart working* dan *need for achievement*.

3.1.1 Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal – jurnal penelitian, artikel – artikel, majalah, buku – buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

3.3.1 Study pustaka, Data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari berapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban – jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.3.2 Penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.4 Responden

Populasi merupakan jumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil – hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian (*Hadi,2000*). Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh Anggota Polres Jepara yang berjumlah 356 orang. Adapun metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive Sampling yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subjek didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian atau permasalahan penelitian. Sample dalam penelitian ini adalah anggota Polisi yang mengikuti pelatihan dan kejuruan kompetensi khusus dan kompetensi utama Kepolisian berjumlah 110 orang.

Tabel 3.1
DATA PERSONIL POLRI POLRES JEPARA

NO	PANGKAT	PENDIDIKAN UMUM						PELATIHAN, KEJURUAN DAN PENGEMBANGAN
		SMP	SMA	D2	D3	S1	S2	
1	AKBP						1	1
2	KOMPOL					3		2
3	AKP		2		1	4		3
4	IPTU		8		1	6	1	12
5	IPDA		9			3		9
6	AIPTU		19			9	1	16
7	AIPDA		7			9		5
8	BRIPKA	1	50	1		40	2	43
9	BRIGADIR		34			15	1	16
10	BRIPTU		24			19		3
11	BRIPDA		85					
	JUMLAH	1	238	1	2	108	6	110

Sumber : Data Polres Jepara, 2020 Diolah

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, *hard working*, *Smart working* dan *need for achievement*. dengan menggunakan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.2
Variabel Dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja SDM Hasil kerja yang dicapai individu pada suatu periode waktu tertentu sesuai dengan standar waktu tertentu.	1. ketepatan waktu, 2. ketelitian kerja 3. kerapian kerja; 4. Kuantitas pekerjaan, Robbins <i>et.al</i> (2009).	Likert 1 s/d 5
2	<i>Hard working</i> semangat dan gairah bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk meraih hasil yang baik dan maksimal.	1. senang berkeaktivitas, 2. mencari keterlibatan, 3. bergairah untuk bekerja, 4. bekerja berlebihan 5. bekerja secara	Likert 1 s/d 5

No	Variabel	Indikator	Skala
		kompulsif (Gorgievski <i>et.al</i> , 2010; Hung, 2020).	
3	<i>Smart working</i> cara kerja yang gesit dan dinamis yang mengarah pada kinerja tinggi dengan memanfaatkan pengetahuan dan tehnologi.	1. kolaborasi perangkat lunak; 2. merubah perilaku dan praktik SDM; 3. konfigurasi ulang lingkungan kerja (Decastri et al. 2015).	Likert 1 s/d 5
4	<i>Need for Achievement</i> suatu dorongan untuk mencapai suatu keberhasilan dengan tantangan yang sulit, memiliki sasaran yang tepat, memilih mengambil keputusan yang beresiko dan mempertimbangan standar keahlian dan kemahiran yang harus dicapai.	1. inovatif, 2. membutuhkan <i>feedback</i> , 3. bertanggung jawab, 4. <i>persistence</i> , 5. menyukai tantangan. (Mc.Clelland, 1987)	Likert 1 s/d 5
5	<i>Need Of Power</i> keinginan untuk mempunyai pengaruh atas orang lain agar dianggap sebagai seorang yang kuat/berpengaruh	1. merasa kuat, 2. mengendalikan orang lain, 3. mempengaruhi orang lain, 4. mendorong orang lain untuk berprestasi (Mcclelland and David 1976).	Likert 1 s/d 5
6	<i>Need of affiliation</i> kebutuhan untuk bersama orang lain.	1. kemitraan (Nhat et al. 2013), 2. kooperatif 3. menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain \ (McClelland 1955).	Likert 1 s/d 5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang

diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer*

model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.2. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of achievement* terhadap *hard working*
 $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of achievement* terhadap *hard working*
- b) $H_0 : \beta_2 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of achievement* terhadap *smart working*
 $H_a : \beta_2 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of achievement* terhadap *smart working*
- c) $H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of power* terhadap *hard working*
 $H_a : \beta_3 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of power* terhadap *hard working*
- d) $H_0 : \beta_4 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of power* terhadap *smart working*
 $H_a : \beta_4 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of power* terhadap *smart working*
- e) $H_0 : \beta_5 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of affiliation* terhadap *hard working*
 $H_a : \beta_5 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of affiliation* terhadap *hard working*
- f) $H_0 : \beta_6 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *need of affiliation* terhadap *smart working*
 $H_a : \beta_6 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *need of affiliation* terhadap *smart working*

affiliation terhadap *smart working*

g) $H_0 : \beta_7 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *hard working* terhadap kinerja

$H_a : \beta_7 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *hard working* terhadap kinerja

h) $H_0 : \beta_8 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *hard working* terhadap kinerja

$H_a : \beta_8 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *hard working* terhadap kinerja

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*)

nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.3. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q*

Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1. Deskripsi Responden

Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	97	88,18%
2.	Perempuan	13	11,82%
	Jumlah	110	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari Tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden laki-laki lebih besar sebesar 97 responden (88,18%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 13 responden (11,82%). Kondisi ini membawa keuntungan tersendiri pada anggota POLRES Jepara dimana polisi juga merupakan sosok yang tepat untuk menangani kasus-kasus yang melibatkan fisik dan medan yang berat.

Tabel 4. 2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	SMA	54	49,09%
2.	Diploma III	2	1,82%
3.	Sarjana (S1)	49	44,55%
4.	Pascasarjana (S2)	5	4,55%
	Jumlah	110	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan SMU menempati urutan pertama yaitu sebanyak 54 responden atau 49,09% disusul latar belakang pendidikan Sarjana (S1) yaitu 49 orang responden. Sehingga kondisi ini membawa dampak bagi organisasi

karena dengan latar belakang pendidikan SMU yang mendominasi anggota Polres Jepara maka jangka pension anggota polri tersebut akan lebih Panjang karena usia masuk anggota lulusan SMU tentunya lebih muda sehingga populasi polri terjaga dan menghindari dari *zero growth* (jumlah pensiunan dan jumlah anggota yang masuk sama).

Tabel 4. 3 Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1.	<5 tahun	29	26,36%
2.	5 s/d 10 tahun	22	20,00%
3.	11 s/d 15 tahun	33	30,00%
5.	16 s/d 20 tahun	18	16,36%
6.	> 20 tahun	8	7,27%
	Jumlah	110	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa responden karyawan masa kerja 11 s/d 15 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 33 responden atau 30%. Kondisi ini menunjukkan bahwa anggota Polres Jepara telah sangat mendalami kesamaptan, menginternalisasi kode etik dan menjiwai falsafah Bhayangkara.

Tabel 4. 4 Berdasarkan Kepangkatan

No	PANGKAT	JUMLAH	%
1	BRIPTU	3	2,73
2	BRIGADIR	16	14,55
3	BRIPKA	43	39,09
4	AIPDA	4	3,64
5	AIPTU	17	15,45
6	IPDA	9	8,18
7	IPTU	12	10,91
8	AKP	3	2,73
9	KOMPOL	2	1,82
10	AKBP	1	0,91
	JUMLAH	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa responden berdasarkan kepangkatan anggota Polres Jepara dengan pangkat BRIPKA merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 43 responden atau 37,8%. Hal ini memberikan keuntungan bagi Polres Jepara bahwasannya anggota Polres Jepara dengan pangkat BRIPKA merupakan personel yang masa dinas sudah cukup lama yaitu lebih dari 15 tahun, memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak dan bisa melanjutkan pendidikan dinas ke tingkat berikutnya.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain *Need for Achievement, Need for Power, Need for Affiliation, Hard Working, Smart Working* dan Kinerja SDM. Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar $(5 - 1) / 3 = 1,33$ (Chin, 1998) oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 - 2,33 = Rendah

2,34 - 3,66 = Sedang

3,67 - 5,00 = Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian pada anggota Polres Jepara adalah sebagai berikut :

4.2.1. Variabel *Need for Achievement*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Need for Achievement* pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Inovatif, Membutuhkan Feedback, Bertanggung jawab, Persistence dan Menyukai tantangan.

Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Need for Achievement*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Inovatif	Mampu berinovasi adalah kebanggaan tersendiri bagi saya	3,15	Sedang
2.	Membutuhkan <i>feedback</i>	Feedback sangat penting bagi saya untuk mengetahui hasil pekerjaan saya	3,53	Sedang
3.	Bertanggung jawab	Bertanggung jawab merupakan hal yang utama bagi seorang polisi	3,57	Sedang
4.	<i>Persistence</i>	Ketekunan adalah modal utama untuk sukses	3,53	Sedang
5.	Menyukai tantangan	Tantangan bagi saya merupakan ajakan untuk maju	3,50	Sedang
Nilai rata-rata variabel <i>Need for Achievement</i>			3,46	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 tanggapan tentang indikator variable *Need for Achievement* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Need for Achievement* menunjukkan angka 3,46, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Need for Achievement* pada anggota Polres Jepara masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for Achievement* adalah indikator Bertanggung jawab dengan nilai sebesar 3,57. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap sikap tanggung jawab sebagai salah satu sikap utama anggota Polri dalam kondisi sedang. Sedangkan indikator terendah adalah indikator inovatif dengan skor

nilai 3,15 dan persepsi responden terhadap inovasi dalam kondisi sedang. Hal ini dikarenakan terbatasnya langkah inovasi anggota Polri karena terbentur pada aturan dan alur birokrasi yang berlaku.

4.2.2. Variabel *Need for Power*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Need for Power* pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Merasa Kuat, Mengendalikan orang lain, Mempengaruhi orang lain dan Mendorong orang lain untuk berprestasi.

Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Need for Power*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Merasa Kuat	Saya memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin	3,49	Sedang
2.	Mengendalikan orang lain	Saya memiliki pengaruh untuk mengendalikan rekan kerja saya	3,43	Sedang
3.	Mempengaruhi orang lain	Memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang adalah salah satu tujuan saya	3,71	Tinggi
4.	Mendorong orang lain untuk berprestasi	Saya sangat bahagia jika orang lain sukses karena saya	3,51	Sedang
Nilai rata-rata variabel <i>Need for Power</i>			3,53	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 tanggapan tentang indikator *Need for Power* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Need for Power* menunjukkan angka 3,53, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Need for Power* pada anggota Polres Jepara masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for Power* adalah indikator Mempengaruhi orang lain sebesar 3,71. Hal ini

menunjukkan bahwa anggota Polres Jepara memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang dalam kondisi tinggi. Sedangkan indikator terendah adalah indikator mengendalikan orang lain sebesar 3,49. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan anggota Polres Jepara untuk menjadi seorang pemimpin dalam kondisi sedang. Hal ini dapat diakibatkan karena latar belakang pendidikan dan kepangkatan yang masih junior sehingga masih dibutuhkan banyak bimbingan, binaan dan pendampingan.

4.2.3. Variabel *Need for Affiliation*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Need for Affiliation* pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Kemitraan, Kooperatif dan Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain.

Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Need for Affiliation*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Kemitraan	Saya selalu menjaga jalinan persahabatan dengan rekan kerja	3,46	Sedang
2.	Kooperatif	Bekerja dengan rekan sangat menyenangkan	3,53	Sedang
3.	Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain	Saya lebih suka menghabiskan waktu senggang dengan rekan kerja	3,67	Tinggi
Nilai rata-rata variabel <i>Need for Affiliation</i>			3,55	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 tanggapan tentang indikator *Need for Affiliation* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Need for Affiliation* menunjukkan angka 3,55, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Need for Affiliation* pada anggota Polres Jepara masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for*

Affiliation adalah indikator Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain sebesar 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa intensitas responden dalam berinteraksi dengan rekan kerja sembari menghabiskan waktu senggang dalam kondisi tinggi. Sedangkan indikator terendah adalah indikator kemitraan sebesar 3,46 dan masuk dalam kategori sedang. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa jalinan persahabatan dengan rekan kerja masih tetap terjaga hanya saja intensitas berkumpul berkurang karena adanya skema pemisahan layanan, menjadikan kebutuhan personel untuk layanan cenderung banyak sementara jumlah personel Polres, terutama yang memiliki kompetensi bidang layanan sangat terbatas, sehingga anggota banyak tersebar di berbagai giat di tempat yang berbeda.

4.2.4. Variabel *Hard Working*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Hard Working* pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Senang Berkreativitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan Bekerja secara kompulsif.

Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Hard Working*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Senang Berkreativitas	Kreativitas bagi saya merupakan sebuah keharusan	4,14	Tinggi
2.	Mencari Keterlibatan	Saya selalu melibatkan diri dengan aktivitas yang sedang dilakukan organisasi	4,21	Tinggi
3.	Bergairah untuk Bekerja	Saya sangat bergairah untuk bekerja	4,21	Tinggi
4.	Bekerja Berlebihan	Saya sering bekerja dengan sangat keras	4,07	Tinggi

5.	Bekerja Secara Kompulsif	Saya bekerja secara kompulsif untuk menyelesaikan tugas saya	4,17	Tinggi
Nilai rata-rata variabel <i>Need for Achievement</i>			4,16	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 tanggapan tentang indikator variable *Hard Working* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Hard Working* menunjukkan angka 5,78, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Hard Working* pada anggota Polres Jepara masuk kategori Tinggi atau Baik. Indikator tertinggi dari variable *Hard Working* adalah indikator bergairah untuk bekerja dan indikator mencari keterlibatan dengan nilai masing masing sebesar 4,21 dan masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden selalu melibatkan diri dengan aktivitas yang sedang dilakukan Polres dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Sedangkan indikator terendah adalah indikator bekerja berlebihan dengan skor nilai 4,07 dan masuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa meningkatkan pelayanan publik yang modern dan profesional membutuhkan upaya pembenahan yang terus dilakukan di sektor layanan, salah satunya dengan memanfaatkan teknologi informasi. Namun demikian, penggunaan aplikasi hanya membantu menginformasikan persyaratan layanan, mempermudah proses pendaftaran dan memotong antrian di loket pelayanan dan pada akhirnya, pelayanan saat uji praktik, kenyamanan fasilitas kantor dan tingkat responsivitas anggota menjadi penentu baik buruknya layanan. Keterbatasan yang ada adalah belum adanya skema pelayanan yang nyaman dan keterbatasan personil teknis sehingga

menyebabkan beban kerja pelayanan menjadi sangat tinggi dan membutuhkan kerja keras.

4.2.5. Variabel *Smart Working*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Smart Working* pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja.

Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Smart Working*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Kolaborasi Perangkat Lunak	Saya lebih memilih untuk bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan tehnologi yang ada	3,59	Sedang
2.	Merubah Perilaku dan Praktik SDM	Saya harus menyusun skala prioritas dan merubah sistem kerja saya agar semakin efisien	3,50	Sedang
3.	Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja	Saya harus menata ulang lingkungan kerja saya agar lebih nyaman untuk bekerja	3,49	Sedang
Nilai rata-rata variabel <i>Smart Working</i>			3,53	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 tanggapan tentang indicator variable *Smart Working* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Smart Working* menunjukkan angka 3,53, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Smart Working* pada anggota Polres Jepara masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Smart Working* adalah indikator Kolaborasi Perangkat Lunak dengan nilai sebesar 3,59 dan masuk kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih memilih untuk bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan tehnologi yang ada namun

keterbatasan aksesibilitas data dan juga perangkat yang digunakan membuat pemanfaatan IT tidak maksimal. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja sebesar 3,49 dan masuk kategori sedang. Konsep Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) baru dimaknai sebagai unit yang memberikan pelayanan terhadap laporan, bantuan serta layanan informasi, belum menjadi pusat seluruh pelayanan publik di Polres. Kondisi ini kerap menyulitkan masyarakat yang ingin mendapatkan beberapa jenis pelayanan secara bersamaan dan kondisi ini juga berpotensi menjadikan penyebaran virus cukup besar di Polres. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa penataan ulang lingkungan kerja diperlukan agar lebih nyaman untuk bekerja.

4.2.6. Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja SDM pada anggota Polres Jepara dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Ketepatan Waktu, Ketelitian Kerja, Kerapian Kerja, Kuantitas Hasil Pekerjaan dan Ketepatan Waktu.

Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1.	Ketepatan Waktu	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan organisasi secara profesional.	3,67	Tinggi
2.	Kualitas Kerja	kualitas kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi	3,48	Sedang
3.	Kerapian Kerja	Saya selalu bekerja dengan rapi	3,36	Sedang

4.	Kuantitas hasil pekerjaan	kuantitas memenuhi standar yang ditetapkan untuk tujuan organisasi	kerja saya yang mencapai	3,49	Sedang
5.	loyalitas	Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi		3,66	Sedang
Nilai rata-rata variabel Kinerja SDM				3,53	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 tanggapan tentang indikator variable Kinerja SDM dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable Kinerja SDM menunjukkan angka 3,53, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja SDM pada anggota Polres Jepara masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable Kinerja SDM adalah indikator Ketepatan Waktu sebesar 3,67 dan masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyelesaikan pekerjaan **sesuai dengan standar waktu** yang ditetapkan Polres secara profesional. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Kerapian Kerja sebesar 3,36 dan masuk kategori sedang. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa keterbatasan personil Polisi adalah polisi tidak bisa bekerja secara rapih jika dibandingkan dengan hasil kerja Polwan.

4.3. Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *composite reliability*.

A. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model.

1. Uji Validitas dengan *convergent validity*.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji ini dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* pada PLS. Nilai *convergent validity* dari masing-masing indikator dapat dilihat dari nilai loading. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai loading di atas 0,70 Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.6.

Tabel 4. 11 Result For Outer Loading

	<i>Hard Working</i>	<i>Kinerja SDM</i>	<i>Need of Achievement</i>	<i>Need of Affiliation</i>	<i>Need of Power</i>	<i>Smart Working</i>
HW1	0,902					
HW2	0,897					
HW3	0,808					
HW4	0,898					
HW5	0,767					
KP1		0,694				
KP2		0,597				
KP3		0,739				
KP4		0,544				
KP5		0,819				
NA1			0,773			
NA2			0,589			
NA3			0,673			
NA4			0,854			
NA5			0,672			
NAF1				0,730		
NAF2				0,700		
NAF3				0,863		
NP1					0,500	
NP2					0,721	
NP3					0,794	
NP4					0,697	
SW1						0,618
SW2						0,935
SW3						0,878

Sumber Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa belum semua item kuesioner yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah valid sehingga harus dipotong.

Tabel 4. 12 Result For Outer Loading Setelah dipotong

	<i>Hard Working</i>	<i>Kinerja SDM</i>	<i>Need of Achievement</i>	<i>Need of Affiliation</i>	<i>Need of Power</i>	<i>Smart Working</i>
HW1	0,906					
HW2	0,896					
HW3	0,803					
HW4	0,893					
HW5	0,773					
KP1		0,736				
KP3		0,802				
KP5		0,815				
NA1			0,794			
NA3			0,689			
NA4			0,828			
NA5			0,713			
NAF1				0,731		
NAF2				0,699		
NAF3				0,864		
NP2					0,769	
NP3					0,791	
NP4					0,707	
SW1						0,626
SW2						0,933
SW3						0,875

Sumber Data primer yang diolah, 2021

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Adapun metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai yang disarankan adalah diatas 0.5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\sqrt{\text{AVE}}$
<i>Hard Working</i>	0,733	0,856
<i>Kinerja SDM</i>	0,617	0,785
<i>Need of Achievement</i>	0,575	0,758
<i>Need of Affiliation</i>	0,589	0,767
<i>Need of Power</i>	0,572	0,756
<i>Smart Working</i>	0,675	0,821

Sumber Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.14 menunjukkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ di atas 0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ yang paling rendah adalah sebesar 0,756 yaitu pada konstruk *Need for Power*.

2. Uji Reliabilitas

Pengukuran *reliability* dengan menggunakan 2 (dua) cara yaitu :

1. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji *reliabilitas* adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi *reliabilitas* suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Suatu konstruk dikatakan *reliabel* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2005).

Tabel 4. 14 Cronbach Alpha

<i>Cronbach Alpha</i>	
<i>Hard Working</i>	0,908
Kinerja SDM	0,689
<i>Need of Achievement</i>	0,751
<i>Need of Affiliation</i>	0,652
<i>Need of Power</i>	0,626
<i>Smart Working</i>	0,743

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.15 menunjukkan dari hasil Cronbach Alpha masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,6.

- Selain dari *Cronbach Alpha*, untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dapat juga dilakukan dengan melihat *Composite Reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. dimana hasil *loading factor* 0,70 ke atas adalah baik.

Tabel 4. 15 Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
<i>Hard Working</i>	0,932
Kinerja SDM	0,828
<i>Need of Achievement</i>	0,843
<i>Need of Affiliation</i>	0,810
<i>Need of Power</i>	0,800
<i>Smart Working</i>	0,859

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.16 menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai *reliabilitas* yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,5 artinya memiliki nilai

reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

B. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model structural (*Inner model*). Berikut adalah nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk:

Tabel 4. 16 Adjusted R-Square

	<i>Adjusted R-square</i>
<i>Hard Working</i>	0,054
<i>Smart Working</i>	0,698
<i>Kinerja SDM</i>	0,619

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.17 memberikan nilai 0.054 untuk konstruk *Hard Working* yang berarti bahwa *Need for Achievement, Need for Power* dan *Need for Affiliation* mampu menjelaskan varians *Hard Working* sebesar 5.4% sisanya 94.6% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R juga terdapat pada *Smart Working* yang dipengaruhi oleh *Need for Achievement, Need for Power* dan *Need for Affiliation* yaitu sebesar 69.8% sisanya sebesar 30.2% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model. Dan Nilai R juga terdapat pada Kinerja SDM yang dipengaruhi oleh *Hard Working* dan *Smart Working* yaitu sebesar 61.9% sisanya sebesar 38.1% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model. Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 17
Uji Hipotesis

		Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Ket
H1	<i>Need of Achievment -> Hard Working</i>	-0,174	1,166	0,244	Ditolak
H2	<i>Need of Achievment -> Smart Working</i>	0,511	6,037	0,000	Diterima
H3	<i>Need of Affiliation -> Hard Working</i>	-0,222	2,198	0,028	Diterima
H4	<i>Need of Affiliation -> Smart Working</i>	0,149	2,011	0,045	Diterima
H5	<i>Need of Power -> Hard Working</i>	0,433	3,166	0,002	Diterima
H6	<i>Need of Power -> Smart Working</i>	0,287	3,105	0,002	Diterima
H7	<i>Smart Working -> Kinerja SDM</i>	0,790	14,794	0,000	Diterima
H8	<i>Hard Working -> Kinerja SDM</i>	0,048	0,786	0,432	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan thitung dengan ttabel dengan syarat jika thitung > ttabel, maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (110-6) \\ &= 104 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 104 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,98.

Sehingga persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = -0,174 X_1 + 0,433 X_2 - 0,222 X_3$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0,511 X_1 + 0,287 X_2 + 0,149 X_3$$

$$\text{Persamaan 3 : } Y_3 = 0,048 Y_1 + 0,790 Y_2$$

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai *original sample estimate* *Need for Achievement* terhadap *Hard Working* sebesar -0.174 yang

menunjukkan bahwa arah hubungan adalah negative. Hubungan antara *Need for Achievement* terhadap *Hard Working* tidak signifikan dengan T-statistik sebesar $1.166 > 1,98$. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘antara *Need for Achievement* memiliki pengaruh terhadap *Hard Working* **ditolak**.

Tabel 4.18 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Need for Achievement* terhadap *Smart Working* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $6,037 > 1,98$. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,511 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Need for Achievement* terhadap *Smart Working* adalah positif. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Need for Achievement* berpengaruh terhadap *Smart Working* **diterima**.

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara *Need for Power* terhadap *Hard Working* sebesar 0.433 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Nilai T-statistik sebesar $3.166 > 1,98$ sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa antara *Need for Power* berpengaruh terhadap *Hard Working* **diterima**.

Berdasarkan tabel 4.18 Nilai *original sample estimate* *Need for Power* terhadap *Smart Working* sebesar 0,287 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Need for Power* terhadap *Smart Working* adalah positif. Data Tabel menunjukkan bahwa hubungan antara *Need for Power*

terhadap *Smart Working* memiliki nilai T-statistik sebesar $3.105 > 1,98$. Dengan demikian hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Need for Power* berpengaruh terhadap *Smart Working* **diterima**.

Tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa nilai T-statistik hubungan *Need for Affiliation* terhadap *Hard Working* sebesar $2.198 > 1,98$ dan nilai *original sample estimate* sebesar $-0,222$ yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Need for Affiliation* terhadap *Hard Working* adalah negative signifikan. Dengan demikian hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Need for Affiliation* berpengaruh terhadap *Hard Working* **diterima**.

Tabel 4.18 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Need for Affiliation* terhadap *Smart Working* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $2,011 > 1,98$. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar $0,149$ yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Need for Affiliation* terhadap *Smart Working* adalah positif. Dengan demikian hipotesis H6 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Need for Affiliation* berpengaruh terhadap *Smart Working* **diterima**.

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara *Hard Working* terhadap Kinerja SDM sebesar 0.048 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Nilai T-statistik sebesar $0.786 < 1,98$ sehingga dinyatakan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H7 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa antara *Hard Working* berpengaruh terhadap Kinerja SDM **ditolak**.

Tabel 4.18 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Smart Working* terhadap Kinerja SDM adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $2,011 > 1,98$. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,149 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Smart Working* terhadap Kinerja SDM adalah positif. Dengan demikian hipotesis H8 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Smart Working* berpengaruh terhadap Kinerja SDM **diterima**.

Berdasarkan nilai *original sample estimate* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang mempengaruhi *Hard Working* adalah pada *Need for Power* yaitu sebesar 0,433, dan nilai tertinggi yang mempengaruhi *Smart Working* adalah pada *Need for Achievement* yaitu sebesar 0,511, sedangkan nilai tertinggi yang mempengaruhi Kinerja SDM adalah pada *Smart Working* yaitu sebesar 0,790.

4.3.1 Pengaruh langsung dan tak langsung

Analisis pengaruh tidak langsung ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. setiap variabel disajikan pada Tabel 4.19.

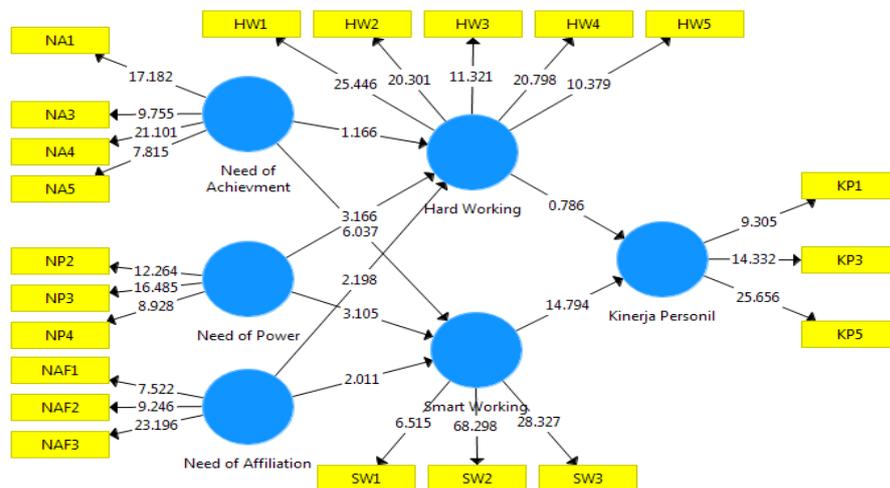
Tabel 4. 18
Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Need of Achievement -> Hard Working -> Kinerja SDM</i>	-0,008	-0,006	0,015	0,578	0,563	Ditolak
<i>Need of Affiliation -> Hard Working -> Kinerja SDM</i>	-0,011	-0,009	0,015	0,715	0,475	Ditolak
<i>Need of Power -> Hard Working -> Kinerja SDM</i>	0,021	0,021	0,029	0,712	0,477	Ditolak
<i>Need of Achievement -> Smart Working -> Kinerja SDM</i>	0,403	0,392	0,070	5,725	0,000	Diterima
<i>Need of Affiliation -> Smart Working -> Kinerja SDM</i>	0,118	0,115	0,062	1,910	0,057	Ditolak
<i>Need of Power -> Smart Working -> Kinerja SDM</i>	0,227	0,237	0,072	3,148	0,002	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pengaruh tidak langsung dalam model penelitian ini hanya tampak pada pengaruh *need of Achievements* terhadap kinerja SDM melalui *Smart working* dan *Need of Power* terhadap kinerja SDM melalui *Smart working*. Sehingga dalam penelitian ini *smart working* berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh *need of achievements* dan *need of power* terhadap kinerja SDM. *Smart working* mampu memediasi pengaruh *need of achievements* dan *need of power* terhadap kinerja SDM namun tidak dapat memediasi pengaruh *need of affiliation* terhadap kinerja SDM. Variabel *Hard working* tidak mampu memediasi pengaruh *need of achievements*, *need of power* dan *need of affiliation* terhadap kinerja SDM, sehingga dalam penelitian ini *Hard Working* bukan sebagai variabel intervening.

Berdasarkan analisa jalur pengaruh tidak langsung tersebut dapat diketahui bahwa jalur yang paling berpengaruh terhadap kinerja SDM adalah jalur *need for achievement* terhadap kinerja SDM melalui *smart working* dan jalur *need for power* terhadap kinerja SDM melalui *smart working*. Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan SmartPLS Versi 3:



Gambar 4. 1 *Output Bootstrapping*

4.4. Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu :

1. Pengaruh *Need for Achievement* terhadap *Hard Working*.

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa pertama yaitu pengaruh *Need for Achievement* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Hard Working*. Hasil berbeda dengan penelitian

(Jaquays, 2018; Nguyen et al., 2020) Karyawan yang termotivasi akan memiliki keinginan untuk bekerja keras dan tekun untuk mencapai target yang ditetapkan.

Need for Achievement dibangun dengan indikator Inovatif, Membutuhkan Feedback, Bertanggung jawab, Presistance dan Menyukai tantangan. Sedangkan variabel *Hard Working* dibangun dari indikator Senang Berkretivitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan Bekerja secara kompulsif. Indikator terendah dari variabel *Need for Achievement* adalah indikator inovatif sedangkan indikator terendah variabel *Hard Working* adalah indikator bekerja berlebihan. Untuk meningkatkan *Need for Achievement* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan peningkatan inovasi dan untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan perilaku kerja berlebih.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Achievement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Hard Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berprestasi maka tidak akan mempengaruhi kemampuan untuk bekerja keras.

Ketidak mampuan need of achievements dalam mempengaruhi kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor stressor dalam bekerja. Rumitnya pengukuran prestasi dan kinerja dalam satuan Polri, serta banyaknya tuntutan administratif yang harus dipenuhi disamping pemenuhan kinerja lapangan yang bersentuhan dengan aspek kognitif dan perilaku dalam penyelesaian tugas. Pada dasarnya perilaku kerja diawali dari adanya

motivasi disertai dengan sikap kerja yang positif, persepsi, nilai-nilai yang dianut, serta kemampuan atau kompetensi yang dimiliki para anggota Polri. Akan tetapi karena berbagai keadaan dan tuntutan serta pengaruh dari lingkungan, serta kondisi kepribadian yang cenderung kurang kuat, akan berakibat kurang baik dalam kehidupan sehari-harinya di lingkungan tugas maupun di luar tugas. Pada kondisi seperti ini, walaupun memiliki kemampuan, motivasi kerja yang tinggi tidak akan muncul dalam bentuk kinerja yang unggul, akan tetapi akan memunculkan kinerja yang buruk dan dapat membahayakan dirinya sendiri juga orang lain.

2. Pengaruh *Need for Achievement* terhadap *Smart Working*.

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa keempat yaitu pengaruh *Need for Achievement* terhadap *Smart Working* berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu motivasi untuk meraih prestasi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana menyelesaikan kinerja (Groening & Binnewies, 2019; Rybnicek et al., 2019).

Need for Achievement dibangun dengan indikator Inovatif, Membutuhkan Feedback, Bertanggung jawab, Persistensi dan Menyukai tantangan. Sedangkan variabel *Smart Working* dibangun dari indikator Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Indikator terendah dari variabel *Need for Achievement* adalah indikator inovatif sedangkan indikator terendah

variabel *Smart Working* adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Untuk meningkatkan *Need for Achievement* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan peningkatan inovasi dan untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara penataan ulang lingkungan kerja agar lebih nyaman untuk bekerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Achievement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Smart Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berprestasi maka akan semakin tinggi kemampuan untuk bekerja secara cerdas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja cerdas Anggota Polres Jepara dibentuk dari keinginan untuk berprestasi.

3. Pengaruh *Need for Power* terhadap *Hard Working*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa kedua yaitu pengaruh *Need for Power* terhadap *Hard Working* berpengaruh signifikan. Penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa Individu yang sangat membutuhkan kekuasaan cenderung bekerja lebih keras untuk mewujudkan keinginannya (Erciyas 2019).

Need for Power dibangun dengan indikator Merasa Kuat, Mengendalikan orang lain, Mempengaruhi orang lain dan Mendorong orang lain untuk berprestasi. Sedangkan variabel *Hard Working* dibangun dari indikator Senang Berkretivitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan Bekerja secara kompulsif. Indikator

terendah dari variabel *Need for Power* adalah indikator mengendalikan orang lain sedangkan indikator terendah variabel *Hard Working* adalah indikator bekerja berlebihan. Untuk meningkatkan *Need for Power* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan anggota Polres Jepara untuk menjadi seorang pemimpin dan mempengaruhi orang lain. Untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan perilaku kerja berlebih.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Power* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Hard Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berkuasa maka akan semakin tinggi kemampuan untuk bekerja keras. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja keras Anggota Polres Jepara dibentuk dari keinginan untuk berkuasa.

4. Pengaruh *Need for Power* terhadap *Smart Working*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa kelima yaitu pengaruh *Need for Power* terhadap *Smart Working* berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Individu yang memiliki *need for power* memungkinkan mereka menggunakan kekuasaan mereka dalam mempengaruhi orang lain untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi dengan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Kocur and Mandal 2018).

Need for Power dibangun dengan indikator Senang Berkreativitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan

Bekerja secara kompulsif. Sedangkan variabel *Smart Working* dibangun dari indikator Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Indikator terendah dari variabel *Need for Power* adalah indikator mengendalikan orang lain sedangkan indikator terendah variabel *Smart Working* adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Untuk meningkatkan *Need for Power* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan peningkatan kapabilitas kepemimpinan personel sedangkan untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara menata lingkungan kerja agar dapat memberikan kenyamanan bagi personil Polres Jepara dalam melakukan kinerja pelayanan bagi masyarakat.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Power* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Smart Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berkuasa maka akan semakin tinggi kemampuan untuk bekerja secara cerdas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja cerdas Anggota Polres Jepara dibentuk dari keinginan untuk berkuasa.

5. Pengaruh *Need for Affiliation* terhadap *Hard Working*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *Need for Affiliation* terhadap *Hard Working* berpengaruh negatif signifikan. Penelitian ini memiliki hasil yang kontradiksi dengan penelitian yang menyatakan bahwa karyawan dengan *Need of affiliation* akan terdorong untuk menjaga hubungan baik dengan

rekan kerja dan para pemimpin di atasnya sehingga meningkatkan kinerja (Nguyen et al. 2020).

Need for Affiliation dibangun dengan indikator Kemitraan, Koorporatif dan Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan variabel *Hard Working* dibangun dari indikator Senang Berkretivitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan Bekerja secara kompulsif. Indikator terendah dari variabel *Need for Affiliation* adalah indikator kemitraan sedangkan indikator terendah variabel *Hard Working* adalah indikator bekerja berlebihan. Untuk meningkatkan *Need for Affiliation* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan mengadakan giat Bersama sehingga dapat memberikan wadah bagi para personel untuk membaur dan bersosialisasi. Untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan bekerja dengan sangat keras.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Affiliation* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Hard Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berafiliasi maka akan semakin menurun kemampuan untuk bekerja keras. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keinginan untuk berafiliasi akan menurunkan perilaku kerja keras Anggota Polres Jepara.

6. Pengaruh *Need for Affiliation* terhadap *Smart Working*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *Need for Affiliation* terhadap *Smart Working*

berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Seseorang yang memiliki *Need of affiliation* ini cenderung suka berkolaborasi dengan orang lain dalam bersaing dan biasanya akan menghindari situasi yang berisiko tinggi ataupun menghindari situasi yang penuh dengan ketidakpastian (Steinmann 2017).

Need for Affiliation dibangun dengan indikator Kemitraan, Koorporatif dan Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan variabel *Smart Working* dibangun dari indikator Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Indikator terendah dari variabel *Need for Affiliation* adalah indikator kemitraan sedangkan indikator terendah variabel *Smart Working* adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Untuk meningkatkan *Need for Affiliation* Anggota Polres Jepara dapat dilakukan dengan peningkatan intensitas berkumpul dan bersosialisasi baik dengan sesama personil maupun dengan masyarakat. Sedangkan untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara menata Imemberikan kenyamanan kerja dengan penataan lingkungan yang baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Affiliation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Smart Working*. Semakin tinggi keinginan untuk berafiliasi maka akan semakin tinggi kemampuan untuk bekerja secara cerdas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja cerdas Anggota Polres Jepara dibentuk dari keinginan untuk berafiliasi.

7. Pengaruh *Hard Working* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *Hard Working* terhadap Kinerja SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan. Penelitian ini bertolak belakang dengan Fragouli (2019) yang menemukan bahwa kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan berupa peningkatan efisiensi.

Variabel *Hard Working* dibangun dari indikator Senang Berkretivitas, Mencari Keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan dan Bekerja secara kompulsif. Sedangkan variabel Kinerja SDM dibangun dari indikator Ketepatan Waktu, Ketelitian Kerja, Kerapian Kerja, Kuantitas Hasil Pekerjaan dan Ketepatan Waktu.

Indikator terendah variabel *Hard Working* adalah indikator bekerja berlebihan sedangkan indikator terendah Kinerja Personel adalah Kerapian Kerja. Untuk meningkatkan *Hard working*, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan untuk bekerja dengan sangat keras. Kinerja Anggota Polres Jepara dapat ditingkatkan dengan membiasakan personil bekerja secara rapih, bersih dan tuntas.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Hard working* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi perilaku kerja keras Anggota Polres Jepara tidak akan mempengaruhi kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja personil Polres Jepara tidak dibentuk dari perilaku kerja keras. Hal ini dikarenakan beban kerja anggota Polres Jepara yang dikaitkan dengan keamanan dan kenyamanan bekerja

dalam suasana pandemi, dimana kerja kepolisian merupakan bidang pekerjaan yang tidak dapat dilakukan secara online maupun dengan *remote worker*. Bekerja dalam suasana pandemi yang mencekam dan membahayakan jiwa akan berperan dalam menentukan derajat stres yang terjadi. Keluaran kinerja pada saat pandemi tentunya akan berbeda dengan keluaran kinerja pada saat kondisi normal akan tetapi indikator perhitungan dan penilaian IKU IKK kerja Polres tetap sehingga akan berpengaruh terhadap capaian kinerja.

8. Pengaruh *Smart Working* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.18 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *Smart Working* terhadap Kinerja SDM berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa konteks kerja cerdas tidak hanya berpusat pada teknologi namun lebih jauh lagi, sifat dinamis dari kerja cerdas mencakup interaksi tatap muka dan virtual, baik di tempat kerja fisik maupun digital yang memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien efektif, dan timeless (Iannotta et al. 2020).

Variabel *Smart Working* dibangun dari indikator Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Sedangkan variabel Kinerja SDM dibangun dari indikator Ketepatan Waktu, Ketelitian Kerja, Kerapian Kerja, Kuantitas Hasil Pekerjaan dan Ketepatan Waktu.

Indikator terendah variabel *Smart Working* adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja sedangkan indikator terendah Kinerja Personel adalah Kerapian Kerja. Untuk meningkatkan *smart working*, dapat dilakukan dengan cara menata lingkungan kerja senyaman mungkin untuk personel Polres Jepara bekerja dalam mengayomi dan melayani masyarakat. Kinerja Anggota Polres Jepara dapat ditingkatkan dengan membiasakan personil untuk selalu mengutamakan kerapian dalam bekerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Smart Working* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi perilaku kerja cerdas Anggota Polres Jepara akan semakin tinggi kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja personil Polres Jepara dibentuk dari kemampuan personel untuk bekerja dengan cerdas.

9. Pengaruh *Smart Working* dan *Hard Working* terhadap Kinerja Polres Jepara

Sehingga dalam penelitian ini *smart working* berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh *need of achievements* dan *need of power* terhadap kinerja SDM. *Smart working* mampu memediasi pengaruh *need of achievements* dan *need of power* terhadap kinerja SDM namun tidak dapat memediasi pengaruh *need of affiliation* terhadap kinerja SDM. Variabel *Hard working* tidak mampu memediasi pengaruh *need of achievements*, *need of power* dan *need of affiliation* terhadap kinerja SDM, sehingga dalam penelitian ini *Hard Working* bukan sebagai variabel intervening.

Berdasarkan analisa jalur pengaruh tidak langsung tersebut dapat diketahui bahwa jalur yang paling berpengaruh terhadap kinerja SDM adalah jalur *need for achievement* terhadap kinerja SDM melalui *smart working* dan jalur *need for power* terhadap kinerja SDM melalui *smart working*.

Koefisien nilai *original sample estimate Smart Working* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,790 sedangkan koefisien nilai *original sample estimate Hard Working* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,048. *Smart Working* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan Kinerja Personil Polres Jepara sedangkan *Hard Working* tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Personil Polres Jepara.

Secara umum, kerja cerdas digambarkan dengan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat dan efektif. Sedangkan seseorang yang bekerja keras digambarkan dengan mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam penyelesaian pekerjaannya, tanpa terlebih dahulu mengetahui alat-alat yang dapat digunakan untuk menunjang efektifitas pekerjaannya. Pekerja keras adalah orang-orang yang fokus pada tujuan dan belajar secara mendalam, tanpa menyadari keterbatasan waktu. Sedangkan personil yang memiliki kemampuan bekerja cerdas akan mengelola keterampilan penalaran analitisnya untuk menyelesaikan dalam waktu yang relatif lebih sedikit dengan penggunaan sumber daya dan konsumsi energi yang minimal.

Pekerjaan yang dihadapi Personil Polres jepara akan membutuhkan waktu berjam-jam untuk diselesaikan bagi seseorang yang bekerja keras, namun personil yang mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada di sekelilingnya akan dapat menyelesaikannya dalam waktu yang lebih singkat. Kerja cerdas tidak menunjukkan tidak adanya pekerjaan tetapi merupakan kemampuan untuk menjadi spontan dan menggunakan strategi kreatif dalam penyelesaiannya. Sehingga berdampak pada efektivitas kinerja dan juga menyisakan waktu untuk aktivitas dan kreativitas lainnya.

BAB V

PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

5.1. . Simpulan

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* pengaruh motivasi dengan kinerja. Rumusan masalah (*research problem*) dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana peningkatan kinerja SDM anggota Polres Jepara melalui motivasi MC Clelland dan *hard working* “. Hasil penelitian yang dilakukan pada 110 Personil Polres Jepara menunjukkan bahwa :

1. *Hard Working* dibangun oleh *Need for Power* sementara *Need for Affiliation* memiliki hubungan yang negative signifikan terhadap *Hard Working*.
2. *Smart Working* dibangun oleh *Need for Achievement*, *Need for Power* dan *Need for Affiliation*.
3. Sedangkan Kinerja SDM dibangun oleh *Smart Working*.

Sehingga untuk meningkatkan perilaku kerja keras SDM dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keinginan untuk memiliki pengaruh (kekuasaan) dan memperhatikan pola afiliasi yang terjadi dalam organisasi agar meminimalisir dampak buruk terhadap kinerja SDM.

Peningkatan perilaku kerja cerdas dapat dilakukan melalui motivasi MC Clelland yaitu keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk berkuasa dan

keinginan untuk berafiliasi. Kemudian, kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui perilaku kerja cerdas yang mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Adapun hasil penelitian dapat disimpulkan sebagaimana berikut :

1. *Need for Achievement* tidak signifikan terhadap *Hard Working*
2. *Need for Power* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Hard Working*
3. *Need for Affiliation* memiliki hubungan yang negative signifikan terhadap *Hard Working*
4. *Need for Achievement* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Smart Working*
5. *Need for Power* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Smart Working*
6. *Need for Affiliation* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *Smart Working*
7. *Hard Working* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja SDM
8. *Smart Working* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap Kinerja SDM

5.2. Implikasi Manajerial

1. Terkait *Need for Achievement*, organisasi harus meningkatkan kemampuan personil untuk melakukan inovasi. Hal ini dapat dilakukan dengan

memberikan reward bagi SDM yang berhasil melakukan inovasi atau kebaruan dalam pekerjaan.

2. Terkait *need of power* organisasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan leadership SDM agar mampu untuk lebih kuat dalam mempengaruhi orang lain.
3. Terkait *need of affiliation*, organisasi diharapkan mampu untuk meningkatkan kemitraan agar dapat terjalin *emosional involvement* antar SDM dan lebih dapat bekerja secara tim. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan bersamalintas departemen dan bidang dalam waktu berkala agar seluruh komponen dan unsur dalam organisasi dapat berbaur dan bersosialisasi.
4. Terkait *hard working*, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan SDM dalam bekerja keras. Kemampuan dalam menghadapi beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi resiliensi emosi dan ketahanan diri terhadap stress. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pendampingan dan bimbingan religious, juga mengadakan giat yang bersifat relaksasi dan refreshing agar dapat menjaga keseimbangan dalam kehidupan kerja SDM.
5. Terkait *smart working*, organisasi diharapkan mampu meningkatkan konfigurasi ulang lingkungan kerja agar SDM merasa nyaman untuk melaksanakan kegiatan dan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan penataan ulang lingkungan kerja, penambahan sarana prasarana kerja, revitalisasi atau modernisasi alat dan sarana kerja.

6. Terkait kinerja SDM, organisasi harus menekankan kerapihan dalam setiap giat yang dilaksanakan SDM. Hal ini dapat dilakukan dengan pendisiplinan peletakan alat kerja, penggunaan sarana prasarana yang ergonomis dan aplikatif.

6.1. Implikasi Teoritis

1. Kontribusi pada peningkatan kinerja SDM melalui *smart working* mendukung pada penelitian yang menyatakan bahwa konteks kerja cerdas memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien efektif, dan timeless (Iannotta et al. 2020).
2. Kontribusi pada teori motivasi diantaranya adalah bahwa ketiga dimensi motivasi Mc Clelland yaitu *Need for Achievement*, *Need for Power* dan *Need for Affiliation* dapat meningkatkan kemampuan SDM untuk bekerja secara cerdas.
3. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan penelitian pada peran theory Mc Lelland terhadap *hard working* dimana terdapat perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian (Jaquays, 2018; Nguyen et al., 2020) yang menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi untuk berprestasi akan memiliki keinginan untuk bekerja keras dan tekun untuk mencapai target yang ditetapkan. Kemudian hasil penelitian ini merupakan kontradiksi dari hasil penelitian(Nguyen et al. 2020) dimana *Need of affiliation* mampu meningkatkan kinerja.

4. Kontribusi penelitian ini terhadap perkembangan riset terkait peran *hard working* terhadap kinerja SDM dimana hasil penelitian ini memiliki perbedaan dengan Fragouli (2019) yang menemukan bahwa kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengeksplorasi hubungan antar variabel dari hasil penyebaran kuestionaire dengan pengukuran likert scale 1 s/d 5 dan kemudian diolah dengan menggunakan alat statistik Sem PLS. Keterbatasan penelitian kuantitatif adalah pada minimnya ketersediaan data sekunder dan bias yang mungkin terjadi dikarenakan pada responden yang homogen dan organisasi yang statis karena memiliki keterikatan regulasi yang cukup kuat.

Koefisien *need of achievements* yang kecil sehingga tidak dapat mempengaruhi *hard working* hal ini jelas merupakan sebuah black box yang menarik untuk diuraikan. Koefisien *need of affiliation* yang bernilai negatif sehingga menyebabkan pengaruh yang menurunkan terhadap *hard working*. Penelitian dilakukan pada organisasi yang sama sehingga kemungkinan bias tinggi dan membutuhkan penelitian lebih lanjut untuk dapat digeneralisasikan lebih luas.

6.3. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang untuk dapat meneliti kembali peran *need of achievements* terhadap *hard working* dengan mempertimbangkan variabel

lain untuk berperan sebagai mediasi. Penelitian selanjutnya untuk dapat menggali lebih dalam peran *need of affiliation* terhadap *hard working*. Penelitian dimensi motivasi Mc Clelland dapat dilakukan kembali pada organisasi yang lebih dinamis dan heterogen sehingga dapat digeneralisasikan lebih luas. Penelitian ini mengkaitkan peran *Need for Achievement*, *Need for Power* dan *Need for Affiliation* terhadap *hard working* dan *smart working* namun belum menganalisis keterkaitan ketiga dimensi tersebut secara langsung terhadap kinerja personil kepolisian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aureli, Selena, and Mara Del Baldo. 2019. "Performance Measurement in the Networked Context of Convention and Visitors Bureaus (CVBs)." *Annals of Tourism Research* 75(April 2018):92–105.
- Bao, Connie, and Dr. Ismail Nizam. 2015. "The Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China." *International Journal of Accounting and Business Management* 3(2):29–45.
- Barton, Marieshka, Renata Schaefer, and Sergio Canavati. 2018. "To Be or Not to Be a Social Entrepreneur: Motivational Drivers amongst American Business Students." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 6(1):9–35.
- Bernardin, H. John, and Joyce E. .. Russel. 2013. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Black, Steve, and James D. Allen. 2018. "Digital Commons @ Colgate Insight from Educational Psychology Part 7 : Rewards , Motivation , and Performance."
- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland ' s Theory of Needs." 1–2.
- Bucea-Manea-țoniș, Rocsana, Viktor Prokop, Dragan Ilic, Elena Gurgu, Radu Bucea-Manea-țoniș, Cezar Braicu, and Alina Moanță. 2021. "The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management." *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–17.
- Choi, Iseul. 2020. "Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance." *International Journal of Public Administration* 43(8):724–35.
- Decastri, Maurizio, Francesca Gagliarducci, Pietro Previtali, and Danila Scarozza. 2015. *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers*.
- Dendi Zainuddin, Hamidi, Permadi Indra, and Setiawan Iwan Rizal. 2019. "Implementation of Transformational Leadership of Study Program Chairperson and Its Impact on Lecturers Achievement Motivation." 287(Icesre 2018):249–52.
- Erciyes, Erdem. 2019. "A New Theoretical Framework for Multicultural Workforce Motivation in the Context of International Organizations." *SAGE Open* 9(3):1–12.
- Fragouli, Evangelia, and Irimi Ilia. 2019. "'Working Smart and Not Hard' Key to

- Maximize Employee Efficiency?” *International Journal of Information, Business and Management* 11(2):74–111.
- Gidey, Assefa. 2016. “The Effect of Training and Development on Employees Performance: The Case of Commercial Bank of Ethiopia.” *International Journal of Multidisciplinary Research* 2(10):45–50.
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. “‘Achievement Unlocked!’ - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance.” *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020. “Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis.” *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11.
- Van Iddekinge, Chad H., Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, and Philip S. DeOrtentiis. 2018. “A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance.” *Journal of Management* 44(1):249–79.
- Janson, Kevin T., Kira Bleck, Julia Fenkl, Lea T. Riegl, Franziska Jägel, and Martin G. Köllner. 2019. “Inhibited Power Motivation Is Associated with the Facial Width-to-Height Ratio in Females.” *Adaptive Human Behavior and Physiology* 148:148–62.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018. “MOTIVATION McClelland’s Needs Theory.” Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Kocur, Dagna, and Eugenia Mandal. 2018. “The Need for Power, Need for Influence, Sense of Power, and Directiveness in Female and Male Superiors and Subordinates.” *Current Issues in Personality Psychology* 6(1):47–56.
- Lazaroiu, George. 2015. “Work Motivation and Organizational Behavior.” *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7(2):66–75.
- Li, Hua, Fuli Li, and Tingting Chen. 2018. “A Motivational – Cognitive Model of Creativity and the Role of Autonomy ☆.” *Journal of Business Research* 92(December 2017):179–88.
- Malinowska, Diana, Aleksandra Tokarz, and Anna Wardzichowska. 2018. “Job Autonomy in Relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation.” *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 31(4):445–58.
- Manaf, Halimah Abdul, Steven J. Armstrong, Alan Lawton, and William S. Harvey. 2018. “Managerial Tacit Knowledge, Individual Performance, and the

- Moderating Role of Employee Personality.” *International Journal of Public Administration* 41(15):1258–70.
- Maslow, AH. 1958. “Preface to Motivation Theory.” *Psychosomatic Medicine*.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. “The Achievement Motive in Economic Growth. In The Gap Between Rich And Poor.” *Routledge*. 53–69.
- McClelland, David C. 2014. “How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do.” *Human Motivation* 40(7):514–46.
- McClelland, David C., and H. David. 1976. “Power Is the Great Motivator.Pdf.” 81(1).
- McEwan, AM. 2016. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- Neri, Massimo, Riccardo Bonato, Salvatore Zappalà, Teresina Torre, Annachiara Scapolan, Lorenzo Mizzau, Fabrizio Montanari, Giancarlo Corsi, Matteo Rinaldini, Marco Zamarian, Giovanni Masino, and Bruno Maggi. 2017. *Smart Working: Una Prospettiva Critica*.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. “Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies).” *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1(2):1–16.
- Nhat, Nguyen Cong, Dung Nguyen Van, and Tinh Hoang Huu. 2013. “Effects of Motivation on Employees’ Performance at Petrovietnam Nghe An Construction Joint Stock Corporation.” *American Journal of Business and Management* 2(2):212–17.
- Omolo, Pamela Akinyi. 2015. “Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County.” *International Journal of Human Resource Studies* 5(2):87.
- Pratiwi, Ratih, and Widodo. 2021. “Coercive Intellectual Leadership Antecedent towards Organizational Performance.” *Quality - Access to Success* 22(182):35–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P. 2002. *The Truth about Managing People--and Nothing but the Truth*.

London: FT Press.

Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.

Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.

Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. "Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance." *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355.

Shaikh, Samia, and Danish Ahmed Siddiqui. 2019. "Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis of Public & Private Sector Employees." *SSRN Electronic Journal*.

Shields, J., M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, North-Samardzic, P. McLean, and J. Robinson. 2015. *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.

Sony, Michael, and Nandakumar Mekoth. 2016. "The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance." *Journal of Retailing and Consumer Services* 30:20–32.

Steers, Richard M., and Richard T. Mowdat. 2004. "The Future of Motivation Theory | Motivation | Self-Improvement." *Academy of Management Review* 29(3):379–87.

Steinmann, Barbara. 2017. "The Role of the Need for Affiliation and the Behavioral Manifestation of Implicit Motives in Effective Leadership: A Dimensional Approach." (August).

Steinmann, Barbara, Sonja K. Otting, and Gunter W. Maier. 2016. "Need for Affiliation as a Motivational Add-on for Leadership Behaviors and Managerial Success." *Frontiers in Psychology* 7(DEC):1–18.

T. Abbah, Maryam. 2014. "Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria." *IOSR Journal of Business and Management* 16(4):01–08.

Yanti, Susti, Yasir Arafat, and Achmad Wahidy. 2021. "The Influence of Leadership and Motivation on Teacher Work Performance." *Proceedings of the International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)* 565(Ancosh 2020):293–96.

Yee, Lai Chee. 2018. "An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities." *Journal of Arts and Social Sciences* 1(2):64–73.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan

KUESIONAIRE

Yth. Bapak/Ibu di tempat

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sedang melakukan penelitian untuk penyelesaian tugas akhir saya. Segala informasi yang diberikan dalam kuosioner ini hanya untuk kepentingan riset semata dan akan dijaga kerahasiannya.

Oleh karena itu, kami mohon Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuosioner ini dengan sebenar-sebenarnya tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan terima kasih.

Profil Responden :

1. N a m a :

2. Gender : laki-laki / perempuan

3. Pendidikan :

SMA DIII S1 S2 Lain lain

4. Masa Kerja :

<5 th 5-10 th 11-15 th 16-20 th >20 th

5. Pangkat :

6. Jabatan :

7. Kompetensi utama yang dimiliki :

8. Pelatihan yang diikuti :

Petunjuk :

Berikan penilaian Bapak/Ibi/Saudara selama menjalani pekerjaan sehari-hari dengan kriteria sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

Need of achievements

No.	Scale	Score
1.	Mampu berinovasi adalah kebanggaan tersendiri bagi saya	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	Feedback sangat penting bagi saya untuk mengetahui hasil pekerjaan saya	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Bertanggung jawab merupakan hal yang utama bagi seorang polisi	STS 1 2 3 4 5 SS
4.	Ketekunan adalah modal utama untuk sukses	STS 1 2 3 4 5 SS
5.	Tantangan bagi saya merupakan ajakan untuk maju	STS 1 2 3 4 5 SS
6.	Prestasi apa sajakah yang ingin anda raih?	

need of power

No.	Scale	Score
1.	Saya memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	Saya memiliki pengaruh untuk mengendalikan rekan kerja saya	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang adalah salah satu tujuan saya	STS 1 2 3 4 5 SS
4.	Saya sangat bahagia jika orang lain sukses karena saya	STS 1 2 3 4 5 SS
	Apakah anda cukup berpengaruh diantara rekan kerja anda? Jika ya bagaimana kah dampak pengaruh tersebut dalam kinerja rekan anda?	

Need of affiliation

No.	Scale	Score
1.	Saya selalu menjaga jalinan persahabatan dengan rekan kerja	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	Bekerja dengan rekan sangat menyenangkan	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Saya lebih suka menghabiskan waktu senggang dengan rekan kerja	STS 1 2 3 4 5 SS

Hard working

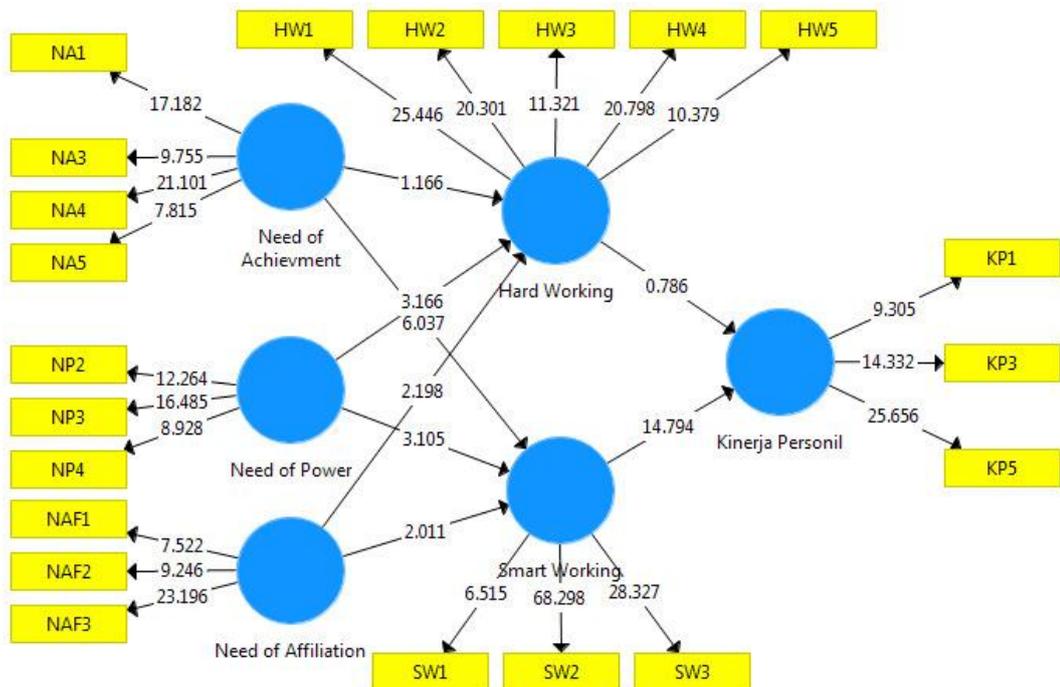
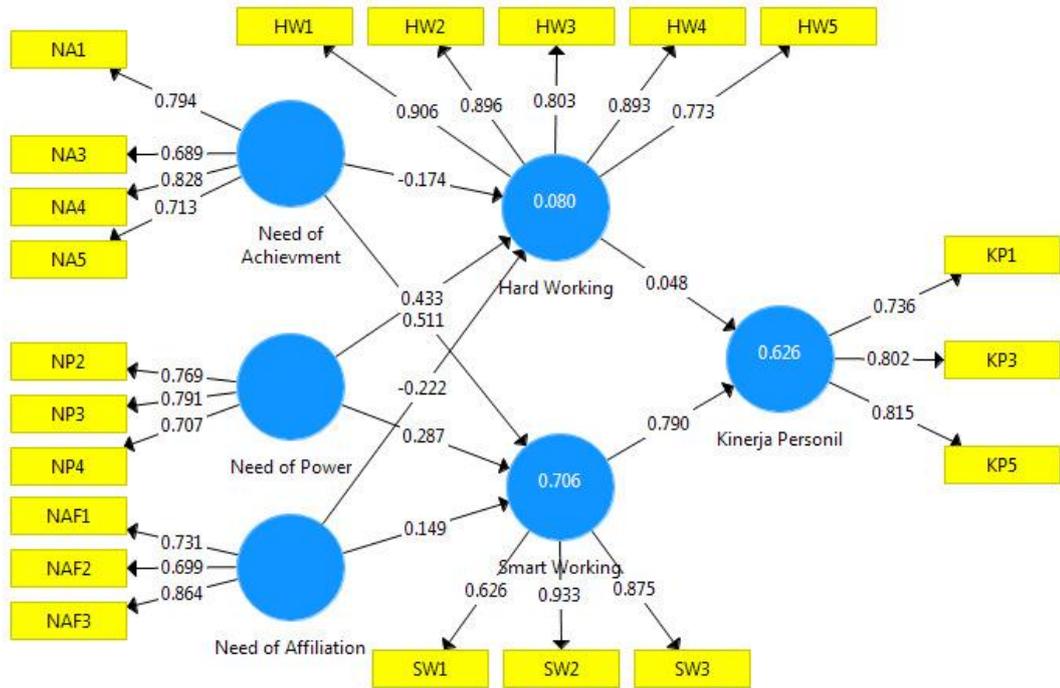
No.	Scale	Score
1.	Kreativitas bagi saya merupakan sebuah keharusan	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	Saya selalu melibatkan diri dengan aktivitas yang sedang dilakukan organisasi	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Saya sangat bergairah untuk bekerja	STS 1 2 3 4 5 SS
4.	Saya sering bekerja dengan sangat keras	STS 1 2 3 4 5 SS
5.	Saya bekerja secara kompulsif untuk menyelesaikan tugas saya	STS 1 2 3 4 5 SS
6.	kerja keras yang seperti apa?	

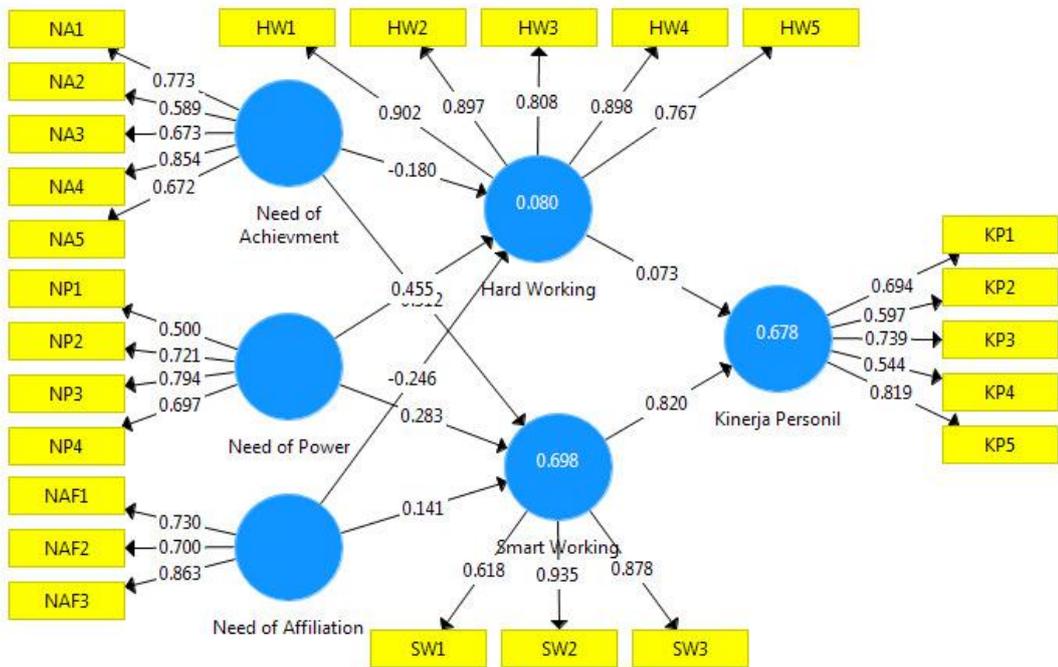
Smart working

No.	Scale	Score
1.	Saya lebih memilih untuk bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi yang ada	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	Saya harus menyusun skala prioritas dan merubah sistem kerja saya agar semakin efisien	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Saya harus menata ulang lingkungan kerja saya agar lebih nyaman untuk bekerja	STS 1 2 3 4 5 SS
	Bagaimanakah cara anda Menyusun skala prioritas dalam penyelesaian pekerjaan anda?	

Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

No.	Scale	Score
1.	kuantitas kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi	STS 1 2 3 4 5 SS
2.	kualitas kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi	STS 1 2 3 4 5 SS
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan organisasi secara profesional.	STS 1 2 3 4 5 SS
4.	Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi	STS 1 2 3 4 5 SS
5.	kinerja SDM yang seperti apa yang diharapkan oleh Polres Jepara?	





Lampiran 2

Outer loading sebelum dipotong

	Hard Working	Kinerja Personal	Need of Achievement	Need of Affiliation	Need of Power	Smart Working
HW1	0,902					
HW2	0,897					
HW3	0,808					
HW4	0,898					
HW5	0,767					
KP1		0,694				
KP2		0,597				
KP3		0,739				
KP4		0,544				
KP5		0,819				
NA1			0,773			
NA2			0,589			
NA3			0,673			
NA4			0,854			
NA5			0,672			
NAF1				0,730		
NAF2				0,700		
NAF3				0,863		
NP1					0,500	
NP2					0,721	
NP3					0,794	
NP4					0,697	
SW1						0,618
SW2						0,935
SW3						0,878

Outer loading setelah dipotong

	Hard Working	Kinerja Personil	Need of Achievement	Need of Affiliation	Need of Power	Smart Working
HW1	0,906					
HW2	0,896					
HW3	0,803					
HW4	0,893					
HW5	0,773					
KP1		0,736				
KP3		0,802				
KP5		0,815				
NA1			0,794			
NA3			0,689			
NA4			0,828			
NA5			0,713			
NAF1				0,731		
NAF2				0,699		
NAF3				0,864		
NP2					0,769	
NP3					0,791	
NP4					0,707	
SW1						0,626
SW2						0,933
SW3						0,875

R Square

	R Square	Adjusted R Square
Hard Working	0,080	0,054
Kinerja Personil	0,626	0,619
Smart Working	0,706	0,698

F Square

	Hard Working	Kinerja Personil	Smart Working
Hard Working		0,006	
Kinerja Personil			
Need of Achievment	0,018		0,475
Need of Affiliation	0,027		0,038
Need of Power	0,086		0,119
Smart Working		1,668	

Outer weight setelah dipotong

	Hard Working	Kinerja Personil	Need of Achievment	Need of Affiliation	Need of Power	Smart Working
HW1	0,268					
HW2	0,212					
HW3	0,203					
HW4	0,231					
HW5	0,256					
KP1		0,390				
KP3		0,421				
KP5		0,460				
NA1			0,350			
NA3			0,316			
NA4			0,351			
NA5			0,300			
NAF1				0,434		
NAF2				0,336		
NAF3				0,519		
NP2					0,405	
NP3					0,489	
NP4					0,427	
SW1						0,345
SW2						0,462
SW3						0,404

Cross loading

	Hard Working	Kinerja Personil	Need of Achievement	Need of Affiliation	Need of Power	Smart Working
HW1	0,906	0,053	0,009	-0,010	0,177	0,029
HW2	0,896	0,040	-0,047	0,010	0,127	0,004
HW3	0,803	-0,043	-0,125	-0,078	0,055	-0,119
HW4	0,893	0,091	-0,003	0,019	0,156	0,039
HW5	0,773	0,067	0,069	-0,049	0,171	0,042
KP1	-0,005	0,736	0,426	0,845	0,595	0,571
KP3	0,040	0,802	0,633	0,568	0,586	0,615
KP5	0,080	0,815	0,666	0,494	0,556	0,669
NA1	0,067	0,611	0,794	0,462	0,558	0,634
NA3	-0,166	0,529	0,689	0,440	0,455	0,567
NA4	-0,017	0,627	0,828	0,478	0,498	0,635
NA5	0,062	0,461	0,713	0,359	0,490	0,542
NAF1	-0,119	0,629	0,504	0,731	0,574	0,484
NAF2	0,011	0,428	0,369	0,699	0,362	0,379
NAF3	0,045	0,730	0,450	0,864	0,611	0,586
NP2	0,085	0,493	0,449	0,559	0,769	0,509
NP3	0,106	0,649	0,510	0,565	0,791	0,615
NP4	0,184	0,508	0,538	0,434	0,707	0,516
SW1	-0,049	0,639	0,390	0,538	0,488	0,626
SW2	0,101	0,705	0,785	0,543	0,703	0,933
SW3	-0,064	0,604	0,716	0,506	0,580	0,875

Validitas dan realibilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Hard Working	0,908	0,914	0,932	0,733
Kinerja Personil	0,689	0,695	0,828	0,617
Need of Achievement	0,751	0,757	0,843	0,575
Need of Affiliation	0,652	0,683	0,810	0,589
Need of Power	0,626	0,630	0,800	0,572
Smart Working	0,743	0,778	0,859	0,675

Pengaruh Total

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Hard Working -> Kinerja Personil	0,048	0,044	0,062	0,786	0,432
Need of Achievment -> Hard Working	-0,174	-0,176	0,149	1,166	0,244
Need of Achievment -> Kinerja Personil	0,395	0,386	0,068	5,774	0,000
Need of Achievment -> Smart Working	0,511	0,500	0,085	6,037	0,000
Need of Affiliation -> Hard Working	-0,222	-0,226	0,101	2,198	0,028
Need of Affiliation -> Kinerja Personil	0,107	0,106	0,065	1,648	0,100
Need of Affiliation -> Smart Working	0,149	0,144	0,074	2,011	0,045
Need of Power -> Hard Working	0,433	0,430	0,137	3,166	0,002
Need of Power -> Kinerja Personil	0,248	0,258	0,071	3,470	0,001
Need of Power -> Smart Working	0,287	0,303	0,093	3,105	0,002
Smart Working -> Kinerja Personil	0,790	0,785	0,053	14,794	0,000

Outer loading

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
HW1 <- Hard Working	0,906	0,896	0,036	25,446	0,000
HW2 <- Hard Working	0,896	0,886	0,044	20,301	0,000
HW3 <- Hard Working	0,803	0,799	0,071	11,321	0,000
HW4 <- Hard Working	0,893	0,882	0,043	20,798	0,000
HW5 <- Hard Working	0,773	0,767	0,074	10,379	0,000
KP1 <- Kinerja Personil	0,736	0,723	0,079	9,305	0,000
KP3 <- Kinerja Personil	0,802	0,795	0,056	14,332	0,000
KP5 <- Kinerja Personil	0,815	0,818	0,032	25,656	0,000
NA1 <- Need of Achievment	0,794	0,791	0,046	17,182	0,000
NA3 <- Need of Achievment	0,689	0,686	0,071	9,755	0,000
NA4 <- Need of Achievment	0,828	0,826	0,039	21,101	0,000
NA5 <- Need of Achievment	0,713	0,698	0,091	7,815	0,000

NAF1 <- Need of Affiliation	0,731	0,722	0,097	7,522	0,000
NAF2 <- Need of Affiliation	0,699	0,695	0,076	9,246	0,000
NAF3 <- Need of Affiliation	0,864	0,860	0,037	23,196	0,000
NP2 <- Need of Power	0,769	0,761	0,063	12,264	0,000
NP3 <- Need of Power	0,791	0,790	0,048	16,485	0,000
NP4 <- Need of Power	0,707	0,699	0,079	8,928	0,000
SW1 <- Smart Working	0,626	0,615	0,096	6,515	0,000
SW2 <- Smart Working	0,933	0,933	0,014	68,298	0,000
SW3 <- Smart Working	0,875	0,875	0,031	28,327	0,000

Outer weight

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
HW1 <- Hard Working	0,268	0,261	0,046	5,825	0,000
HW2 <- Hard Working	0,212	0,212	0,050	4,200	0,000
HW3 <- Hard Working	0,203	0,209	0,093	2,176	0,030
HW4 <- Hard Working	0,231	0,225	0,058	3,955	0,000
HW5 <- Hard Working	0,256	0,259	0,102	2,505	0,013
KP1 <- Kinerja Personil	0,390	0,385	0,039	9,942	0,000
KP3 <- Kinerja Personil	0,421	0,421	0,044	9,623	0,000
KP5 <- Kinerja Personil	0,460	0,469	0,050	9,151	0,000
NA1 <- Need of Achievment	0,350	0,354	0,042	8,365	0,000
NA3 <- Need of Achievment	0,316	0,315	0,041	7,758	0,000
NA4 <- Need of Achievment	0,351	0,354	0,031	11,459	0,000
NA5 <- Need of Achievment	0,300	0,296	0,043	7,037	0,000
NAF1 <- Need of Affiliation	0,434	0,431	0,065	6,660	0,000
NAF2 <- Need of Affiliation	0,336	0,337	0,070	4,833	0,000
NAF3 <- Need of Affiliation	0,519	0,518	0,058	8,871	0,000
NP2 <- Need of Power	0,405	0,403	0,039	10,493	0,000
NP3 <- Need of Power	0,489	0,495	0,055	8,967	0,000
NP4 <- Need of Power	0,427	0,429	0,052	8,258	0,000
SW1 <- Smart Working	0,345	0,342	0,036	9,583	0,000
SW2 <- Smart Working	0,462	0,463	0,028	16,549	0,000
SW3 <- Smart Working	0,404	0,406	0,022	18,284	0,000

Koefisien jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Hard Working -> Kinerja Personil	0,048	0,044	0,062	0,786	0,432
Need of Achievment -> Hard Working	-0,174	-0,176	0,149	1,166	0,244
Need of Achievment -> Smart Working	0,511	0,500	0,085	6,037	0,000
Need of Affiliation -> Hard Working	-0,222	-0,226	0,101	2,198	0,028
Need of Affiliation -> Smart Working	0,149	0,144	0,074	2,011	0,045
Need of Power -> Hard Working	0,433	0,430	0,137	3,166	0,002
Need of Power -> Smart Working	0,287	0,303	0,093	3,105	0,002
Smart Working -> Kinerja Personil	0,790	0,785	0,053	14,794	0,000

Lampiran 3

NA4	NA5	NP1	NP2	NP3	NP4	NAF1	NAF2	NAF3	HW1	HW2	HW3	HW4	HW5	SW1	SW2	SW3	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
5	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	2	3	5	5
5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	2	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	4	3	2	3	2	2
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	5	4	3	5
4	4	2	5	4	4	4	2	3	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	5	5
4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	2	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3
3	2	4	2	3	5	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	5
4	5	5	2	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	2	5
2	5	1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5
4	4	2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	2	2	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	5	2
4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	2	3	5
4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	1	5
2	3	2	3	3	3	2	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	3	3
4	4	4	2	3	4	2	2	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4
2	2	3	2	2	2	1	2	2	5	5	5	4	5	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	1	3
4	4	4	2	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	5
3	3	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3
3	5	4	3	5	4	4	2	3	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	2	4	3	4	2	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	2	2	5
3	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4

NA1	NA2	NA3	NA4	NA5	NP1	NP2	NP3	NP4	NAF1	NAF2	NAF3	HW1	HW2	HW3	HW4	HW5	SW1	SW2	SW3	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4
3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	5
3	3	1	2	5	5	2	5	3	3	5	2	5	5	5	5	5	2	3	2	2	5	3	1	2
2	4	4	3	4	3	3	5	2	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	2	4	2	5
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4
2	5	3	3	2	5	2	2	2	3	5	3	4	4	4	4	5	2	2	2	3	2	5	2	2
2	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	3	2	2	4	4	3
3	4	4	4	2	4	2	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3
2	2	3	2	2	2	5	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	2	3	3	4	2	2	5	2
4	2	4	3	4	3	3	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5
2	4	3	2	2	4	4	5	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	3	5	5
3	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	4	5
3	4	3	3	2	4	5	2	3	2	2	2	5	5	5	5	5	4	2	3	3	2	3	2	2
1	3	3	2	2	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	2	3	2	2
3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	2	3
2	2	3	2	2	2	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	2	3	3
2	3	2	2	3	3	2	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2
4	2	4	3	4	2	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	4	4	5	1	2	2	1	1	1	2	1
3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	2	4	4	3
2	4	4	5	2	4	2	5	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4
3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
2	4	3	4	2	4	2	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	2	2	5	2	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4
3	3	4	3	2	5	2	2	5	5	1	2	4	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	2	3
1	3	3	2	3	2	2	2	5	3	2	5	3	3	4	2	1	5	3	3	5	5	3	2	3
2	4	2	3	2	5	2	2	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	5	2	2	5	4
4	2	2	3	4	3	3	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3
4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3
4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
2	2	5	2	5	2	2	2	3	2	2	2	3	4	5	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2

	NA1	NA2	NA3	NA4	NA5	NP1	NP2	NP3	NP4	NAF1	NAF2	NAF3	HW1	HW2	HW3	HW4	HW5	SW1	SW2	SW3	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
2	2	5	2	5	2	5	3	3	2	3	5	3	4	3	4	3	5	3	3	5	3	2	3	3	
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	4	5	5	4	5	2	1	2	2	2	1	2	2	
1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	3	3	4	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	
5	3	2	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	3	2	
2	3	2	2	2	5	2	2	3	5	2	3	3	4	3	3	2	5	2	2	4	5	1	2	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	
4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	
4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	
2	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	
4	4	3	4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	3	
2	4	4	3	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	
2	3	5	3	2	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	2	4	2	
2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	
3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	4	4	5	5	4	2	1	2	2	2	1	2	2	
1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	1	2	2	
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
2	4	4	3	2	4	4	5	2	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	
5	4	5	5	3	2	5	5	3	4	5	3	3	2	2	2	3	5	3	3	4	2	4	4	5	
2	4	4	3	2	4	2	5	2	4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	
5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	