



**PENGARUH NEED ACHIEVEMENTS, POWER, AFFILIATIONS TERHADAP
SMART WORKING DI KEPOLISIAN**

Putu Ary Mahendra Cory^{1*}, Bambang Nurakhim², Widya Nengsih³

Universitas Mitra Bangsa, Jakarta, Indonesia

putuarymehendracory@gmail.com¹, bambangnur1967@gmail.com²,widyanengsih@umiba.ac.id³**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 Jakarta Timur yang diharapkan akan mampu mendukung kinerja personil. Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh Anggota Polres Jakarta Timur 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

The Republic of Indonesia Police is one of the institutions that carries out the function of serving the community so that the Republic of Indonesia Police is 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 study will develop a model for increasing hard working and achievement motivation (need of achievements) of Jakarta Timur Police personnel which is expected to be able to support personnel performance. The population determined in this study was all members of the Jakarta Timur Police, totaling 356 people. The sampling method used the purposive sampling method. The sample in this study were members of the Police who participated in special competency training and vocational and main competency of the Police totaling 110 people. Measurement using Likert

1 to 5 and data processed using SEM PLS. The results of the study indicate that Need for Achievement, Need for Power have 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 with HR Performance while Smart working has a significant positive relationship with HR Performance.

Keywords: *Need for Achievement, Need for Power, Need for Affiliation, Hard Working, Smart working, HR Performance.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi kepolisian dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam menjalankan tugasnya. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan konsep smart working, yang memungkinkan anggota kepolisian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Teori motivasi McClelland menyebutkan bahwa kebutuhan akan pencapaian (*need achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need affiliation*) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi individu.

Dalam konteks kepolisian, motivasi dan kinerja anggota sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, masih belum banyak penelitian yang meneliti tentang pengaruh kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi terhadap smart working di kepolisian.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi terhadap *smart working* di Kepolisian Republik Indonesia, dengan studi kasus di Polres Jakarta Timur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pimpinan kepolisian untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi anggota kepolisian.

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).

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). *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).

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). *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). *Hard working* adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (Hung, 2020). *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).

METODE 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. Penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder.

Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh Anggota Polres Jakarta Timur yang berjumlah 356 orang dan Sample dalam penelitian ini adalah anggota Polisi yang mengikuti pelatihan dan kejuruan kompetensi khusus dan kompetensi utama Kepolisian berjumlah 110 orang.

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :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. 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.

Dalam penelitian kuantitatif, teknik pemeriksaan dan keabsahan data umumnya meliputi uji validitas dan uji reliabilitas instrumen. Namun, jika kamu juga melibatkan metode kualitatif (misalnya melalui wawancara atau observasi), maka digunakan teknik keabsahan data kualitatif seperti triangulasi atau *member check*.

HASIL PENELITIAN

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.

Berdasarkan 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 JAKARTA TIMUR masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for Achievement* adalah indikator Bertanggung jawab dengan nilai sebesar 3,57.

Berdasarkan 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 JAKARTA TIMUR masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for Power* adalah indikator Mempengaruhi orang lain sebesar 3,71.

Berdasarkan 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 JAKARTA TIMUR masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Need for Affiliation* adalah indikator Menghabiskan lebih banyak waktu saat berinteraksi dengan orang lain sebesar 3,67.

Berdasarkan 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 JAKARTA TIMUR 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.

Berdasarkan tanggapan tentang indikator 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 JAKARTA TIMUR masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable *Smart working* adalah indikator Kolaborasi Perangkat Lunak dengan nilai sebesar 3,59 dan masuk kategori sedang.

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 JAKARTA TIMUR masuk kategori Sedang. Indikator tertinggi dari variable Kinerja SDM adalah indikator Ketepatan Waktu sebesar 3,67 dan masuk kategori tinggi.

Croanbach 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 1 Composite Reliability

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel diatas 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 indicator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

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

Tabel 2 Adjusted R-Square

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 3 dibawah ini 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 3 Uji Hipotesis

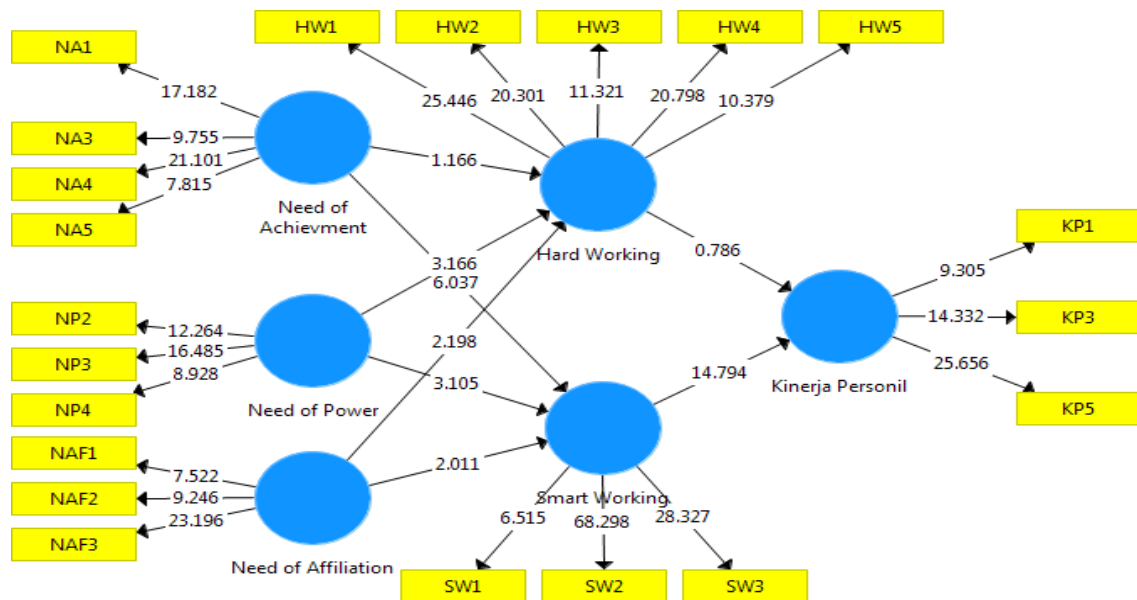
		Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Ket
H1	<i>Need of Achievment -> Hard Working</i>	-0,174	1,166	0,244	Ditolak
H2	<i>Need of Achievment -> Smart working</i>	0,511	6,037	0,000	Diterima
H3	<i>Need of affiliation -> Hard Working</i>	-0,222	2,198	0,028	Diterima
H4	<i>Need of affiliation -> Smart 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, 2025

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 meemdiiasi 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 1 Output Bootstrapping

PEMBAHASAN

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.

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 JAKARTA TIMUR dibentuk dari keinginan untuk berprestasi.

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 JAKARTA TIMUR dibentuk dari keinginan untuk berkuasa.

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 JAKARTA TIMUR dibentuk dari keinginan untuk berkuasa.

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 JAKARTA TIMUR.

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 JAKARTA TIMUR dibentuk dari keinginan untuk berafiliasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Hard working* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi perilaku kerja keras Anggota POLRES JAKARTA TIMUR tidak akan mempengaruhi kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja personil POLRES JAKARTA TIMUR tidak dibentuk dari perilaku kerja keras.

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

SIMPULAN

Penelitian ini merupakan penjabaran research gap mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peningkatan kinerja SDM anggota POLRES Jakarta Timur melalui motivasi McClelland dan hard working. Hasil penelitian yang dilakukan pada 110 personel POLRES Jakarta Timur menunjukkan bahwa hard working dibangun oleh need for power, sementara need for affiliation memiliki hubungan yang negatif signifikan terhadap hard working. Smart working dibangun oleh need for achievement, need for power, dan need for affiliation, sementara kinerja SDM dibangun oleh smart working. Oleh karena itu, 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 dampak buruk terhadap kinerja SDM dapat diminimalkan.

Peningkatan perilaku kerja cerdas dapat dilakukan melalui motivasi McClelland, yaitu keinginan untuk berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi. Kemudian, kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui perilaku kerja cerdas yang mampu memanfaatkan sumber daya yang ada agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Adapun hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: need for achievement tidak signifikan terhadap hard working, need for power memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap hard working, need for affiliation memiliki hubungan yang negatif signifikan terhadap hard working, need for achievement memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap smart working, need for power memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap smart working, need for affiliation memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap smart working, hard working tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja

SDM, dan smart working memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja SDM.

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 @ ColgateInsight 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.
- Erciyas, 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 Irini 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. Mowday. 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, Sustri, 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.