

**PENGARUH PELATIHAN KETERAMPILAN, REGULASI PRA
PENGAKHIRAN DINAS, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP MASA
PERSIAPAN PENSIUN ANGGOTA POLRI SATUAN KERJA MABES POLRI**

Erny Setyawati

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Tangerang, Indonesia
ernisetyawati945@gmail.com

Aris Gumilar

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Tangerang, Indonesia
arisgumilar@yahoo.com

Dudung Hadiwijaya

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Tangerang, Indonesia
dhadiwijaya7@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan keterampilan (Latram), regulasi pra pengakhiran dinas (prakhirdin), dan motivasi kerja terhadap masa persiapan pensiun (MPP) secara parsial dan simultan. Lokasi penelitian di Satuan Kerja (Satker) Markas Besar (Mabes) Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Metode penelitian kuantitatif diterapkan dalam kasus ini. Responden sebanyak 320 anggota Polri satker Mabes Polri. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan hasil pengolahan data diolah secara analisis statistik penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Latram, regulasi prakhirdin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap MPP secara parsial dan simultan.

Kata kunci: Latram, regulasi prakhirdin, motivasi kerja, MPP.

Abstract

This study aims to determine the effect of skills training (Latram), pre-termination of service regulations (Prakhirdin), and work motivation on the pension preparation period (MPP) both partially and simultaneously. The research location is at the work unit (Satker) of the Headquarters (Mabes) of the National Police of the Republic of Indonesia (Polri). Quantitative research methods are applied in this case. The respondents were 320 members of the Mabes Polri. Data collection techniques use questionnaires and the results of data processing are processed by statistical research analysis. The results showed that Latram, Prakhirdin regulation's, and work motivation had a partial and simultaneous effect on MPP.

Keywords: Latram, Prakhirdin regulation's, work motivation, MPP.



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) belum optimal mempersiapkan anggota Polri menjelang masa persiapan pensiun (MPP). Merujuk Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perpol) Nomor 1 Tahun 2019 tentang Administrasi Pengakhiran Dinas bagi Pegawai Negeri pada Polri, MPP adalah Pegawai Negeri pada Polri yang akan memasuki usia pensiun maksimum, diberi kesempatan menjalani persiapan pensiun paling lama 1 (satu) tahun. Arahan pimpinan mendorong anggota yang berusia 1 tahun sebelum pensiun batas usia pensiun (BUP) untuk mengambil MPP belum diminati. Jumlah anggota Polri satker Mabes Polri yang mengambil MPP dalam 5 tahun terakhir sangatlah sedikit dengan rata-rata 2 orang per tahun. Dalam mempersiapkan MPP telah dibuat sebuah program pelatihan keterampilan (Latram) dengan harapan meningkatkan minat MPP anggota Polri.

Pelaksanaan Latram bagi anggota Polri satker Mabes Polri belum berjalan optimal. Tingkat partisipasi kehadiran anggota Polri dalam program Latram menentukan keberhasilan pelaksanaan program yang diberikan. Persentase kehadiran anggota Polri satker Mabes Polri 5 tahun terakhir dari tahun 2019 - 2023 rata-rata 62,43%. Tingkat kehadiran anggota Polri satker Mabes Polri dalam mengikuti program Latram dari tahun 2019 sampai dengan 2023 masih dibawah 75% yang menjadi target rencana strategis. Penawaran program Latram menjadi fokus pembahasan pimpinan untuk dapat menarik minat peserta. Paidi menunjukkan bahwa strategi yang salah dalam menentukan program pelatihan dalam mempersiapkan pensiun akan berdampak kurang diminati. Indikasi lain sebagai penyebab kurang diminati adalah regulasi pra pengakhiran dinas atau regulasi prakhirdin.¹

Regulasi prakhirdin dipandang sebagai faktor penentu keberhasilan masa persiapan pensiun. Perpol 1 Tahun 2019 tentang Administrasi Pengakhiran Dinas bagi Pegawai Negeri pada Polri pada pasal 6 ayat 1 hanya memberi waktu maksimal 1 tahun. Tenggat waktu yang diberikan ini hanya dapat diambil oleh anggota Polri berusia 57 tahun, mengingat batas usia pensiun 58 tahun. Merujuk *World Health Organization* (WHO) yang lebih universal menunjukkan bahwa usia produktif berada pada umur 15 hingga 59 tahun.² Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dituangkan dalam peraturan memposisikan MPP mendekati batas akhir usia produktif. Factor ini dipandang berpengaruh yang menyebabkan rendahnya minat MPP pada usia 57 tahun. Paidi dalam penelitiannya menunjukkan bahwa persiapan pensiun lebih efektif diberikan secara berkelanjutan dan terpantau dalam kurun waktu 5 sampai dengan 10 tahun menjelang pensiun.³

¹ Paidi, "Strategi Persiapan Masa Pensiun Bagi Para Karyawan," *Jurnal WIDYA Ekonomika* 1, no. 1 (2013): h. 13.

² E.I. Goma, A.T. Sandy, dan M. Zakaria, "Analisis Distribusi dan Interpretasi Data Penduduk Usia Produktif Indonesia Tahun 2020," *Jurnal Georafflesia* 6, no. 1 (2021): h. 21.

³ Paidi, "Strategi Persiapan Masa Pensiun Bagi Para Karyawan," h. 50.

Masalah yang dihadapi selanjutnya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja pada lingkungan dinas kepolisian diidentikan dengan disiplin kerja, kompensasi kerja, dan pemenuhan target kinerja. Anggota Polri satker Mabes Polri belum dapat dikatakan sempurna. Disiplin kerja mencakup ketepatan waktu, konsistensi, ketekunan, adaptasi dan tanggung jawab yang diberikan belum memuaskan. Berdasarkan indikator kehadiran menunjukkan ketidaksempurnaan dengan masih ada yang terlambat atau tidak sesuai dengan aturan dalam waktu bekerja. Saydam menyatakan bahwa salah satu hambatan dalam disiplin kerja adalah suasana lingkungan kerja.⁴ Pendapat ini sepaham dengan Sazly & Winna yang menyatakan bahwa indikator disiplin kerja yang paling signifikan berpengaruh adalah tujuan kerja dan ketegasan. Penelitian Putra & Prianggono memperkuat pendapat tersebut bahwa lingkungan kerja terutama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.⁵

Menanggapi fenomena permasalahan ini, Polri melalui Bagian Pengakhiran Dinas (Bagkhiridin) Biro Perawatan Personel (Rowatpers) Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri tidak tinggal diam dalam masalah Latram, regulasi pra pengakhiran dinas, dan motivasi kerja terhadap MPP. Melalui studi literatur terkait, analisa evaluasi (Anev) dan rapat koordinasi dan pembinaan (Rakorbin) dirumuskan program Polri Presisi. Adapun program Polri Presisi yang berkaitan dengan permasalahan Bagkhiridin Rowatpers SSDM Polri adalah mewujudkan SDM Polri yang unggul di era Police 4.0. Upaya mewujudkan SDM Polri yang unggul tidak serta merta hanya masalah SDM yang diperbaiki, namun melibatkan sumber daya organisasi yang kompleks. Pembinaan sumber daya organisasi mampu meningkatkan performa dan kualitas pelayanan.⁶ Herawati menyebutkan bahwa SDM memiliki peran utama dalam pelayanan organisasi. Dalam usaha mengatasi permasalahan dimaksud, Rowatpers SSDM Polri menerapkan pemotongan gaji bagi personel yang terlambat dalam hal kehadiran. Optimalisasi penyerapan uang lembur diperkuat untuk meningkatkan kompensasi bagi personel dan memberikan *reward and punishment* dalam hal merangsang motivasi kerja sehingga kinerja optimal dapat dicapai.

Upaya peningkatan partisipasi MPP dilakukan dengan melakukan revisi peraturan Polri yang sedang berproses dari kebijakan 1 tahun menjelang pensiun menjadi 5 tahun sebelum pensiun. Program Latram akan ditingkatkan lebih menarik berdasarkan perkembangan sosial ekonomi masyarakat dan bisnis. Konsep ini sejalan dengan hasil penelitian Apsari,⁷ Paidi,⁸ dan

⁴ G. Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2nd ed. (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2016), h. 117.

⁵ R.A. Putra dan J. Prianggono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Korps Brimob Polri," *Jurnal Ilmu Kepolisian* 16, no. 2 (2022): h. 87.

⁶ J. Chandrasekar dan M.A. Velusamy, "Impact of Organizational Development Interventions," *International Journal of Human Resource Management and Research* 7, no. 6 (2017): h. 4.

⁷ F.Y. Apsari, "Pengembangan Model Persiapan Pensiun Bagi Karyawan Non-Kependidikan Di Universitas 'X,'" *Jurnal EXPERIENTA* 1, no. 1 (2012): h. 55.

Erny Setyawati, Aris Gumilar, Dudung Hadiwijaya: Pengaruh Pelatihan Keterampilan, Regulasi Pra Pengakhiran Dinas, dan Motivasi Kerja terhadap Masa Persiapan Pensiun Anggota POLRI Satuan Kerja Mabes POLRI

Iskandarsyah & Setyowibowo.⁹ Perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan kemenarikan program Latram, keadaan sosial ekonomi, dan bisnis diharapkan mampu meningkatkan MPP.

Pentingnya penelitian ini dilakukan sebagai masukan kepada pimpinan untuk optimalisasi MPP bagi anggota Polri agar menghadapi masa pensiun dengan sejahtera. Penerapan Latram, regulasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan minat mengikuti MPP. Harapannya dengan adanya peningkatan MPP mampu menyiapkan anggota Polri hidup sejahtera pada masa pensiun dan menghindarkan dari *post power syndrome*. Adapun tujuan penelitian ini adalah mengetahui Latram, regulasi Prakhirdin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap MPP anggota Polri satker Mabes Polri baik secara simultan dan parsial dari masing-masing variabel bebas.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan Keterampilan (Latram)

Referensi terkait pelatihan keterampilan dalam arti luas banyak dikemukakan oleh para ahli. Pelatihan keterampilan dalam konteks Polri lebih sederhana dan lebih ditujukan untuk mempersiapkan masa pensiun. Merujuk Perpol 1 Tahun 2019 tentang Administrasi Pengakhiran Dinas bagi Pegawai Negeri pada Polri pada ketentuan umum mendefinisikan bahwa pelatihan keterampilan adalah proses pembelajaran yang diberikan kepada Pegawai Negeri pada Polri yang akan memasuki masa pengakhiran dinas agar memiliki pengetahuan dan keahlian/kemampuan yang dapat bermanfaat setelah pengakhiran dinas.

Regulasi Prakhirdin

Aronson mendefinisikan regulasi sebagai instrumen hukum yang dikeluarkan oleh pemerintah atau badan lainnya di bawah kekuasaan pemerintah, yang memiliki kekuatan hukum dan efek mengikat, dan berisi aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan tentang suatu subjek tertentu.¹⁰ Wilson, seorang ilmuwan sosial dan ahli kebijakan publik di Amerika Serikat, mendefinisikan regulasi adalah upaya untuk mengontrol perilaku individu dan organisasi dengan cara lain selain hukum pidana, dan melalui aturan-aturan yang dibuat oleh badan pemerintah.¹¹ Lebih lanjut, Sunstein mendefinisikan regulasi adalah upaya oleh pemerintah untuk mempengaruhi perilaku orang-orang dan organisasi melalui aturan dan standar yang dibuat oleh

⁸ Paidi, "Strategi Persiapan Masa Pensiun Bagi Para Karyawan," h. 52.

⁹ A. Iskandarsyah dan H. Setyowibowo, "Sikap terhadap Pensiun, Perencanaan Pensiun, dan Kualitas Hidup pada Karyawan dalam Masa Persiapan Pensiun," *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi* 4, no. 1 (2020): h. 28.

¹⁰ M. Aronson, *Criminal Law: Text and Materials* (London: Oxford University Press, 2017), h. 39.

¹¹ M. Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), h. 36.

badan-badan pemerintah.¹² Murphy, mendefinisikan regulasi adalah dokumen tertulis yang berisi aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan oleh badan pemerintah untuk memberikan panduan atau pengaturan mengenai suatu subjek atau masalah tertentu.¹³

Berdasarkan definisi para ahli tersebut dapat disintesis bahwa regulasi adalah dokumen tertulis sebagai instrumen hukum yang dikeluarkan oleh pemerintah atau organisasi yang bersifat mengikat dan mengontrol serta berisi aturan-aturan dan ketentuan tentang subjek tertentu. Definisi pra pengakhiran dinas dalam konteks Polri merujuk Perpol 1 Tahun 2019 tentang Administrasi Pengakhiran Dinas bagi Pegawai Negeri pada Polri pada ketentuan umum mendefinisikan proses sebelum berakhirnya masa dinas Pegawai Negeri pada Polri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan terbatas pada ruang lingkup masa persiapan pensiun (MPP), dipertahankan dalam dinas aktif (DDDA), penyaluran kerja (Lurja), dan pelatihan keterampilan (Latram).

Motivasi Kerja

Robbins dan Mary dalam Suwatno merumuskan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.¹⁴ Rivai dan Sagala menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.¹⁵ Menurut Saydam dalam Kadarisman menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.¹⁶ Berdasarkan definisi tersebut dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah kesediaan individu yang dirangsang oleh semangat atau dorongan secara internal maupun eksternal untuk mencapai tujuannya.

Masa Persiapan Pensiun (MPP)

Menurut Donaldson dkk., masa persiapan pensiun (MPP) didefinisikan sebagai upaya investasi yang dilakukan oleh individu yang masih sementara bekerja demi kesejahteraan hidup di

¹² C. Sunstein, *Simpler: The Future of Government* (Massachusetts: Harvard University, 2013), h. 27.

¹³ R. Murphy, *The Courageous State: Rethinking Economics, Society and the Role of Government* (Knutsford: Searching Finance Ltd, 2011), h. 42.

¹⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011), h. 171.

¹⁵ V. Rivai dan E.J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Revisi* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 837.

¹⁶ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 275.

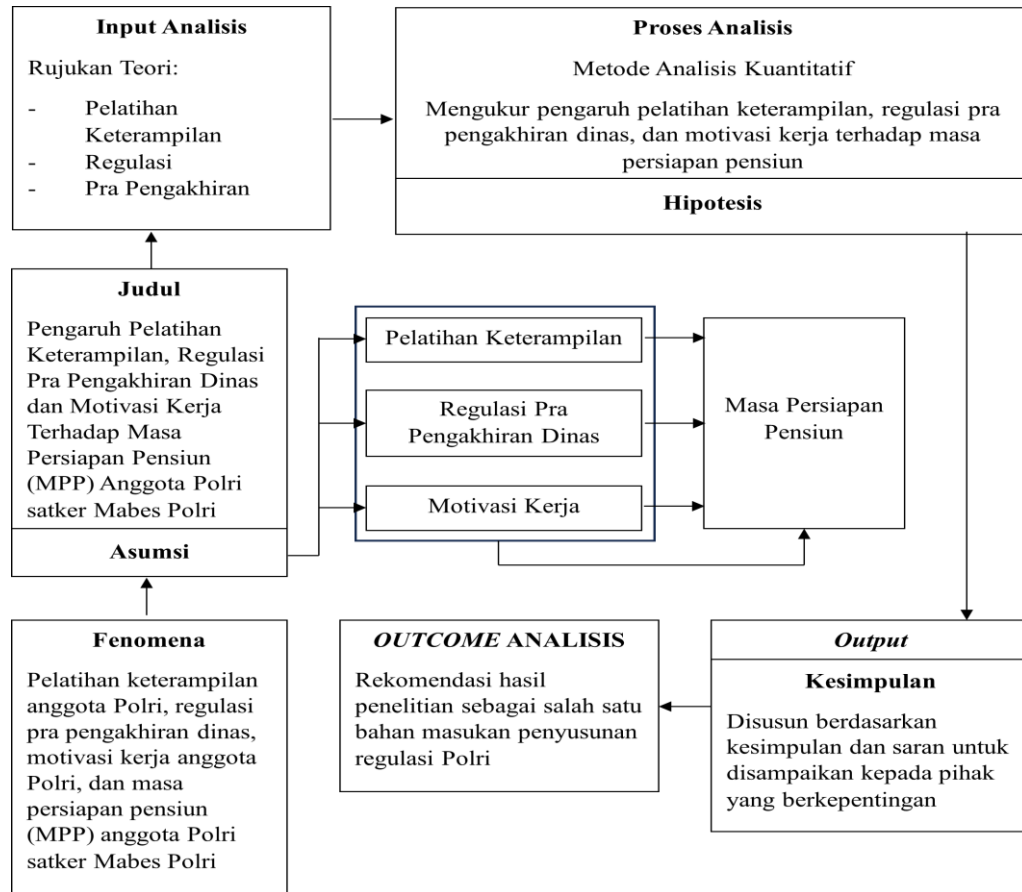
masa pensiun.¹⁷ Pendapat ini senada dengan Anderson dkk. yang mendefinisikan bahwa MPP merupakan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan masa pensiun diantaranya dengan mencari informasi dan saran tentang kehidupan pensiun, menyiapkan tabungan serta merancang rencana pensiun dengan keluarga.¹⁸ Definisi MPP menurut Perpol 1 Tahun 2019 tentang Administrasi Pengakhiran Dinas bagi Pegawai Negeri pada Polri adalah Pegawai Negeri pada Polri yang akan memasuki usia pensiun maksimum, diberi kesempatan menjalani persiapan pensiun paling lama 1 (satu) tahun. Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disintesis bahwa MPP adalah masa yang diberikan kepada personel organisasi untuk mempersiapkan pensiun sejahtera melalui berbagai aktivitas dan upaya dalam batasan waktu paling lama 1 (satu) tahun.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris. Bukti ini diwujudkan dalam bentuk hubungan pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Hubungan dalam bentuk terdapat atau tidaknya pengaruh secara parsial dan atau simultan dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Kerangka pemikiran oprsaionalnya penelitian sebagai berikut:

¹⁷ T. Donaldson, J.K. Earl, dan A.M. Muratore, "Extending the Integrated Model of Retirement Adjustment: Incorporating Mastery and Retirement Planning," *Journal of Vocational Behavior* 77, no. 2 (2010): h. 283.

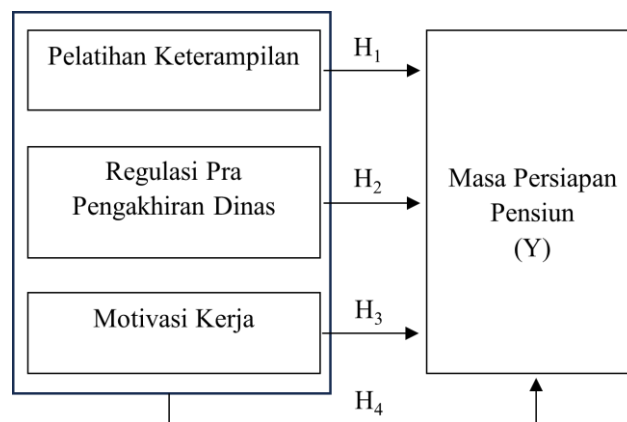
¹⁸ Anderson dkk., "Assessment of Retirement Preparation- A Systemic Review of Measures," *International Journal of Educational Research* 33, no. 2 (2000): h. 336.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran konseptual berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan antara pelatihan keterampilan, regulasi pra pengakhiran dinas, dan motivasi kerja terhadap masa persiapan pensiun. Dengan demikian kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data sampai dengan hasil. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang sangat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Hal tersebut diperoleh melalui penggunaan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.¹⁹

Populasi dan Sampel

Penelitian ini bersubjek pada anggota Polri satker Mabes Polri yang akan menjelang pensiun dengan usia 53 sampai dengan 57 tahun. Penentuan umur didasarkan atas kebijakan pimpinan dengan asumsi 1 tahun sebelum pensiun dan 5 tahun sebelum pensiun. Perlu diketahui bahwa batas usia pensiun anggota Polri adalah 58 tahun. Populasi penelitian ini sebanyak 1.583 orang. Atas dasar jumlah populasi yang tergolong besar maka diambil sampel dalam penelitian ini. Penentuan jumlah sampel penelitian dengan menggunakan Rumus Solvin sehingga diperoleh sampel sebanyak 320.

Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan secara *sampling*. Teknik *sampling* digunakan dalam pengumpulan data yang melibatkan pengukuran atau pencatatan sebagian populasi yang mewakili objek studi. Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner. Skala (data) yang digunakan adalah skala ordinal dikarenakan pengukurannya menggunakan *likert scale* (skala likert) 5 poin. Menurut Cooper & Schindler, skala likert menghasilkan data interval (*likert scale five point produces interval data*).²⁰ Skala ini disusun berdasarkan jenjang atau ranking. Kuesioner diberikan dengan pernyataan sebanyak 41 terdiri atas 9 pernyataan tentang Latram, 5 pernyataan tentang regulasi, 16 pernyataan tentang motivasi kerja, dan 11 pernyataan tentang efektivitas MPP. Jumlah pernyataan didasarkan atas dimensi dan indikator variabel yang telah disintesis dari berbagai parameter merujuk tinjauan pustaka. Adapun variabel dan indikator yang diukur disajikan dalam Tabel 1.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 267.

²⁰ Donald R. Cooper dan Pamela S. Schindler, *Bussiners Research Method* (New York: McGraw-Hill, 2014), h. 278.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Latram	Isi pelatihan, metode pelatihan, narasumber, waktu pelatihan, fasilitas pelatihan
Regulasi Prakhirdin	Substansi, redaksi, implementasi
Motivasi Kerja	Penghargaan, kepuasan kerja, hubungan kerja, pengembangan karir, kompensasi
MPP	Psikologis, sosial, finansial

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk melaksanakan pengujian data hasil pengumpulan. Tahapan analisis data mencakup uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, korelasi dan regresi linear berganda. Alat pengujian data menggunakan bantuan *software* SPSS.

Uji Hipotesis

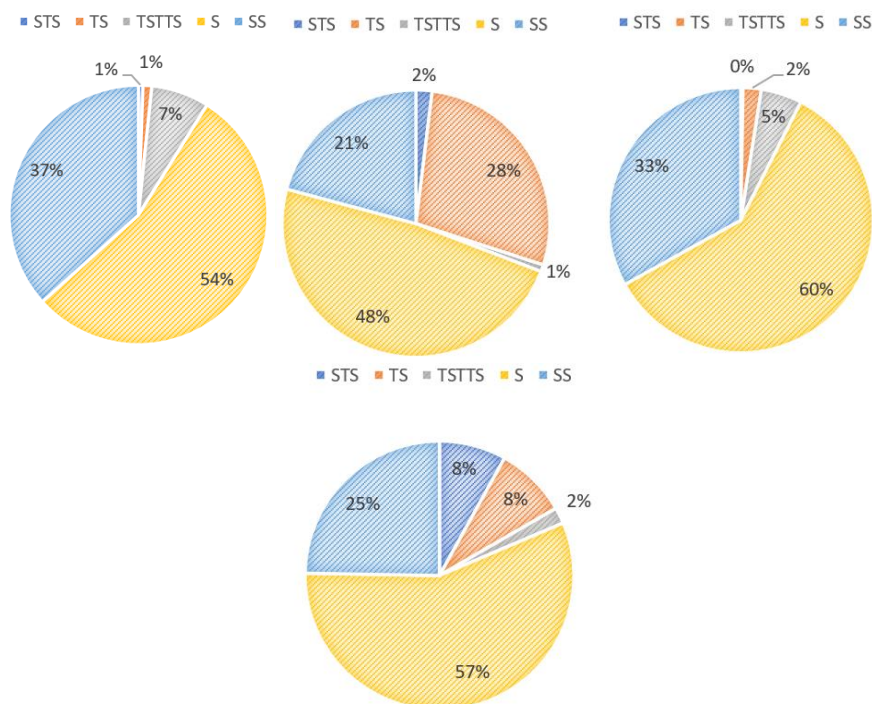
Pengujian hipotesis dapat diukur dari uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t). Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel dependen. Uji parsial atau uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.²¹

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profiling Jawaban Responden

Hasil tanggapan terkini dari responden terkait penyelenggaraan Latram, kondisi regulasi prakhirdin, motivasi kerja, dan MPP sebagai berikut.

²¹ I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018), h. 98.



Sumber: Hasil pengolahan data, 2024

Gambar 3. Profiling Jawaban Responden

(Dari kiri ke kanan: Latram, Regulasi Prakhirdin, Motivasi Kerja, MPP)

Profil jawaban responden menunjukkan mayoritas setuju (54%) pada kondisi penyelenggaraan Latram saat ini. Mayoritas responden setuju (48%) pada belum efektifnya regulasi prakhirdin saat ini. Mayoritas responden setuju (60%) pada motivasi kerja yang mereka hadapi serta mayoritas setuju (57%) pada penyelenggaraan MPP saat ini. Berdasarkan gambaran tersebut dapat dikelompokkan bahwa mayoritas responden masih menilai baik dalam aspek Latram, motivasi kerja dan MPP serta kurang terhadap regulasi prakhirdin.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Jumlah Responden (N)	Nilai Signifikansi
320	0,187

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai signifikansi data dengan jumlah responden 320 sebesar 0,187. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.²² Merujuk pada dasar pengambilan keputusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Nilai Toleransi Variabel	Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)
Latram	0,403	1,296
Regulasi Prakhirdin	0,403	1,296
Motivasi Kerja	0,403	1,296

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Tabel 2 menunjukkan nilai toleransi variabel bebas. Nilai toleransi variabel bebas sebesar 0,403 dengan nilai VIF sebesar 1,296. Dasar pengambilan keputusan uji multikolinearitas adalah jika nilai toleransi variabel $> 0,01$ dan nilai VIF < 10 maka tidak ada gejala multikolinearitas dan sebaliknya apabila nilai toleransi variabel $< 0,01$ dan nilai VIF > 10 maka terdapat gejala multikolinearitas. Merujuk pada dasar pengambilan keputusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas Glesjer

Tabel 4. Uji Heteroskedastisitas Glesjer

Nilai Residual Variabel Bebas	Nilai Signifikansi
1.006,832	0,072

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Tabel 3 menunjukkan nilai residual variabel bebas sebesar 1.006,832 dengan nilai signifikansi sebesar 0,072. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas adalah apabila nilai signifikansi probabilitas $< 0,05$ maka terdapat gejala heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila nilai signifikansi probabilitas $> 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Merujuk pada dasar pengambilan keputusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

²² Ghozali, h. 145.

Hasil Uji Hipotesis

Uji F

Tabel 5. Hasil Uji F

Variabel Bebas	Nilai F Hitung	Nilai F Tabel (N=320;Sig. 0,05)	Signifikansi	Keputusan
Latram	114,706	2,63	0,000	Hipotesis diterima
Regulasi Prakhirdin				
Motivasi Kerja				

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Dasar pengambilan keputusan uji F adalah apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$ dan F hitung $> F$ tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$ dan F hitung $< F$ tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Merujuk pada kriteria pengambilan keputusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis diterima dan variabel bebas berpengaruh secara simultan.

Uji t

Tabel 6. Hasil Uji t

Variabel Bebas	Nilai t Hitung	Nilai t Tabel (N=320;two tailed;Sig. 0,05)	Signifikansi	Keputusan
Latram	7,781	1,9674	0,000	Hipotesis diterima
Regulasi Prakhirdin	4,943		0,001	Hipotesis diterima
Motivasi Kerja	2,046		0,001	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai t hitung $> t$ tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya apabila nilai signifikansi $> 0,05$ dan nilai t hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga hasil uji hipotesis secara parsial masing-masing variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Analisis Korelasi, Koefisien Determinasi dan Regresi Linear Berganda

Uji Analisis Korelasi

Tabel 7. Hasil Uji Analisis Korelasi

Variabel	Nilai	Latram	Regulasi Prakhirdin	Motivasi Kerja	MPP
Latram	r	1	0,802	0,608	0,706
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Regulasi Prakhirdin	r	0,802	1	0,706	0,504
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Motivasi Kerja	r	0,608	0,706	1	0,802
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
MPP	r	0,706	0,504	0,802	1
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Nilai masing-masing korelasi antar variabel memiliki nilai $r > 0,5$ dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05. Nilai r dan signifikansi tersebut memiliki makna tingkat hubungan kuat hingga sangat kuat.²³

Koefisien Determinasi

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi

Nilai <i>Adjusted R-Square</i>	Kriteria	Keputusan
0,638	Apabila nilai <i>adjusted R-Square</i> positif maka terdapat hubungan searah; nilai diantara 0,60 sampai dengan 0,799 memiliki hubungan kuat	Memiliki korelasi kuat dan searah

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Nilai Koefisien	Koefisien Standar Error	Koefisien Standar Beta
Konstan	10,211	5,572	
Latram	0,618	0,085	0,581
Regulasi Prakhirdin	0,272	0,069	0,316
Motivasi Kerja	0,569	0,077	0,294

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS, 2024

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, h. 287.

Persamaan regresi diperoleh sebagai berikut:

$$Y = 10,211 + 0,618X_1 + 0,272X_2 + 0,569X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat dimaknai memiliki hubungan positif dan searah. Nilai konstanta 10,211 memiliki arti bahwa apabila nilai variabel Latram (X_1), regulasi prakhirdin (X_2), dan motivasi kerja (X_3) sama dengan 0, maka nilai variabel MPP anggota Polri adalah konstan sebesar 10,211. Apabila nilai masing-masing variabel bebas tersebut maksimal 100, maka nilai variabel terikat adalah 100 juga. Hal ini merupakan pembuktian bahwa memiliki hubungan positif dan searah.

Pengaruh Latram, Regulasi Prakhirdin, dan Motivasi Kerja Terhadap MPP

Hasil uji statistik pengaruh Latram, regulasi prakhirdin, dan motivasi kerja terhadap MPP menunjukkan pengaruh simultan secara kuat. Indikator MPP mencakup psikologis, sosial, dan finansial. Indikator dengan respon tertinggi adalah sosial. Hal ini menunjukkan bahwa anggota Polri satker Mabes Polri baru siap secara sosial dalam menghadapi MPP. Perlu upaya mempersiapkan psikologis dan finansial menjelang MPP. Indikator masing-masing variabel bebas mencakup Latram, regulasi prakhirdin, dan motivasi kerja dijelaskan pada pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial.

Kumaraguru & Geetha menjelaskan bahwa seseorang akan mampu menghadapi masa persiapan pensiun apabila telah direncanakan dan dipersiapkan jauh-jauh hari secara psikologis, finansial, dan sosial.²⁴ Waktu yang dipersiapkan tidak dapat dipastikan dan tergantung dari kesiapan masing-masing individu. Rata-rata masa persiapan pensiun berkisar antara 5-10 tahun menjelang pensiun bahkan dari saat masih remaja dan lajang. Hal ini senada dengan hasil penelitian Ingale & Paluri bahwa masa persiapan pensiun dapat dicapai dengan bahagia melalui perencanaan pensiun berbasis rencana masa depan. Pendapat Ingale & Paluri menjelaskan bahwa harus ada upaya persiapan finansial lebih dalam untuk menyiapkan biaya-biaya tak terduga sebagai akibat perkembangan budaya dan teknologi.²⁵ Lebih detail lagi, Ibrahim & Wahat merinci bahwa dalam mempersiapkan masa pensiun harus matang secara holistik mencakup gerontologi, ekonomi, dan psikologi.²⁶

Tentunya dalam usaha pemenuhan indikator MPP tersebut, Polri harus mempersiapkannya melalui isi materi Latram, regulasi prakhirdin dengan didorong usaha

²⁴ L. Kumaraguru dan C. Geetha, "Predicting Retirement Preparation Based on Proactivity, Time Discounting and Theory of Planned Behaviour (TPB)," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 11, no. 9 (2021).

²⁵ K.K. Ingale dan R.A. Paluri, "Retirement Planning – A Systematic Review Of Literature And Future Research Directions," *Journal Management Review Quarterly* 1, no. 1 (2023).

²⁶ D.K.A. Ibrahim dan N.W.A. Wahat, "A New Pathway towards Retirement Preparation: Integration of Holistic Life Planning," *European Journal of Education* 6, no. 2 (2023).

motivasi kerja. Upaya peningkatan dapat dilaksanakan secara bertahap. Mengacu hasil penelitian sebelumnya, setidaknya dapat dipersiapkan dalam kurun waktu 5-10 tahun sebelum masa pensiun.

Pengaruh Latram Terhadap MPP

Hasil uji statistik menunjukkan pengaruh Latram terhadap MPP secara kuat dan searah. Indikator Latram yang digunakan mencakup isi pelatihan, metode pelatihan, narasumber, waktu pelatihan, dan fasilitas pelatihan. Semua indikator dipandang relevan oleh anggota Polri yang akan memasuki masa pensiun. Urutan tiga indikator terbaik yaitu narasumber, metode pelatihan, dan isi pelatihan. Pelayanan yang dipertimbangkan untuk ditingkatkan adalah fasilitas pelatihan dan waktu pelatihan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan pelaksanaan Latram secara baik agar berdampak semakin baik terhadap MPP perlu mematangkan setiap indikator. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Holy dkk., yang menunjukkan bahwa persiapan pelatihan keterampilan yang matang akan meningkatkan antusias peserta yang berdampak terhadap efektivitas manfaat pelatihan.²⁷ Senada disampaikan oleh Suci dkk., dan Kamri dkk., bahwa untuk meningkatkan dan memantapkan kesiapan keterampilan dibutuhkan penyelenggaraan pelatihan keterampilan yang komprehensif.^{28,29}

Pengaruh Regulasi Prakhirdin Terhadap MPP

Hasil uji statistik menunjukkan pengaruh regulasi prakhirdin terhadap MPP secara kuat dan searah. Indikator regulasi yang digunakan mencakup substansi, redaksi, dan implementasi. Substansi regulasi prakhirdin yang membatasi pada batas usia membuat minat anggota Polri terhadap MPP kurang diminati. Semua indikator regulasi prakhirdin dipandang belum memuaskan anggota Polri. Hal ini terbukti dari tanggapan responden yang rendah sehingga membutuhkan perbaikan atau revisi regulasi prakhirdin. Kusuma dkk., menunjukkan bahwa regulasi yang belum mendukung anggota organisasi akan menghambat pencapaian tujuan organisasi yang telah dicanangkan.³⁰

²⁷ I. Holy dkk., "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 6, no. 2 (2023).

²⁸ M.D. Suci dkk., "Pengaruh Pelatihan, Iklim Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara," *Jurnal Bisnis Net* 6, no. 2 (2023).

²⁹ A.M. Kamri dkk., "The Effect of Training on the Performance of Civil Servants in Makassar's Health Training Center (BBPK)," *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences* 2, no. 3 (2020).

³⁰ P.S.A. Kusuma dkk., "Pengaruh Ketersediaan Sumber Daya Manusia yang Memadai dan Perubahan Regulasi terhadap Hasil Kinerja Karyawan pada Kantor Kepala Desa di Kecamatan Sawan," *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika* 7, no. 3 (2017).

Polri perlu mengkaji ulang regulasi prakhirdin agar pencapaian target MPP dapat terpenuhi mendekati target yang ditentukan. Banyak faktor yang mempengaruhi hal ini, terutama karakteristik anggota, teknologi, dan perkembangan budaya.³¹ Serupa dengan pendapat Fitria & Wibisono, yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan performa anggota dan tujuan pemerintahan diperlukan regulasi yang dapat diterima dan tidak memberatkan pelaksana.³²

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap MPP

Hasil uji statistik menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap MPP secara kuat dan searah. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja mencakup penghargaan, kepuasan kerja, hubungan kerja, pengembangan karir, dan kompensasi. Masing-masing indikator memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Tiga indikator terbaik mencakup hubungan kerja, penghargaan, dan kompensasi. Kondisi ini dapat dimaknai bahwa anggota Polri satker Mabes Polri sudah baik menerima hubungan kerja, penghargaan, dan kompensasi. Kepuasan kerja dan pengembangan karir perlu ditingkatkan agar motivasi kerja tercapai dan berdampak lebih baik terhadap MPP.

Pencapaian target MPP tentu dipengaruhi oleh motivasi kerja. Penelitian Suparman dkk.,³³ Maharani dkk.,³⁴ dan Sukardi & Purwanto,³⁵ menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan target organisasi. Melihat kondisi terkini anggota Polri satker Mabes Polri saat ini minimal dipertahankan terhadap hubungan kerja, penghargaan, dan kompensasi sembari meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan karir. Semakin baik motivasi kerja semakin baik pula minat anggota Polri terhadap MPP.

KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan penelitian terapan di lingkungan Polri. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan langsung dengan menyebar kuisioner kepada 320 responden. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh Latram, regulasi prakhirdin, dan

³¹ C. Wanguia, J. Kahuthiab, dan J. Muhoho, "Effect of Government Regulation on The Relationship Between Strategy Implementation Imperatives and County Government Performance in The Central Region, Kenya," *IOSR Journal of Business And* 23 (2021).

³² N. Fitria dan N. Wibisono, "Regulasi, Komitmen Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Pengelolaan Keuangan Desa terhadap Kinerja Pemerintah Desa," *Journal of Applied Accounting and Finance* 3, no. 2 (2019).

³³ D.R. Suparman, D.dan Wahyudin Jajang, dan S.H.G., "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang," *Bisma: Jurnal Manajemen* 9, no. 1 (2023).

³⁴ D.A. Maharani, D.dan Puspitawati Supriatin, dan E., "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga," *MEDIKONIS: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis* 14, no. 1 (2023).

³⁵ Sukardi dan H. Purwanto, "Motivasi Kerja Dalam Dimensi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Sung Shim International," *MAGNA Journal Economic, Management and Business* 1, no. 1 (2022).

motivasi kerja terhadap MPP. Berdasarkan hasil analisis yang didukung data empiris sesuai dengan tujuan penelitian dapat disimpulkan bahwa Latram, regulasi prakhirdin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap MPP secara parsial dan simultan. Indikator Latram yang perlu dipertahankan mencakup narasumber, metode pelatihan, serta isi pelatihan, sedangkan yang perlu ditingkatkan adalah fasilitas dan waktu pelatihan. Indikator regulasi prakhirdin perlu ditingkatkan atau direvisi mencakup substansi, redaksi, dan implementasi. Indikator motivasi kerja yang perlu dipertahankan mencakup hubungan kerja, penghargaan, serta kompensasi, sedangkan yang perlu ditingkatkan adalah kepuasan kerja, dan pengembangan karir. Indikator MPP yang perlu dipertahankan adalah persiapan secara sosial, sedangkan yang perlu ditingkatkan adalah persiapan secara psikologis dan finansial.

Saran dan Rekomendasi

Saran yang dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya adalah dengan melakukan pendalaman pimpinan Polri untuk memperdalam khususnya regulasi prakhirdin agar diperoleh informasi yang lebih lengkap. Rekomendasi utama hasil penelitian yang dapat diberikan bagi Polri adalah agar merevisi regulasi prakhirdin, mengingat tanggapan responden paling rendah. Dengan perbaikan ini diharapkan MPP di lingkungan Polri dapat mencapai tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson dkk. "Assessment of Retirement Preparation- A Systemic Review of Measures." *International Journal of Educational Research* 33, no. 2 (2000).
- Apsari, F.Y. "Pengembangan Model Persiapan Pensiun Bagi Karyawan Non-Kependidikan Di Universitas 'X.'" *Jurnal EXPERIENTA* 1, no. 1 (2012).
- Aronson, M. *Criminal Law: Text and Materials*. London: Oxford University Press, 2017.
- Chandrasekar, J., dan M.A. Velusamy. "Impact of Organizational Development Interventions." *International Journal of Human Resource Management and Research* 7, no. 6 (2017).
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. *Bussiners Research Method*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- Donaldson, T., J.K. Earl, dan A.M. Muratore. "Extending the Integrated Model of Retirement Adjustment: Incorporating Mastery and Retirement Planning." *Journal of Vocational Behavior* 77, no. 2 (2010).
- Fitria, N., dan N. Wibisono. "Regulasi, Komitmen Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Pengelolaan Keuangan Desa terhadap Kinerja Pemerintah Desa." *Journal of Applied Accounting and Finance* 3, no. 2 (2019).
- Ghozali, I. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
- Goma, E.I., A.T. Sandy, dan M. Zakaria. "Analisis Distribusi dan Interpretasi Data Penduduk Usia Produktif Indonesia Tahun 2020." *Jurnal Georafflesia* 6, no. 1 (2021).

- Erny Setyawati, Aris Gumilar, Dudung Hadiwijaya: Pengaruh Pelatihan Keterampilan, Regulasi Pra Pengakhiran Dinas, dan Motivasi Kerja terhadap Masa Persiapan Pensiun Anggota POLRI Satuan Kerja Mabes POLRI
- Holy dkk., I. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 6, no. 2 (2023).
- Ibrahim, D.K.A., dan N.W.A. Wahat. "A New Pathway towards Retirement Preparation: Integration of Holistic Life Planning." *European Journal of Education* 6, no. 2 (2023).
- Ingale, K.K., dan R.A. Paluri. "Retirement Planning – A Systematic Review Of Literature And Future Research Directions." *Journal Management Review Quarterly* 1, no. 1 (2023).
- Iskandarsyah, A., dan H. Setyowibowo. "Sikap terhadap Pensiun, Perencanaan Pensiun, dan Kualitas Hidup pada Karyawan dalam Masa Persiapan Pensiun." *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi* 4, no. 1 (2020).
- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Kamri dkk., A.M. "The Effect of Training on the Performance of Civil Servants in Makassar's Health Training Center (BBPK)." *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences* 2, no. 3 (2020).
- Kumaraguru, L., dan C. Geetha. "Predicting Retirement Preparation Based on Proactivity, Time Discounting and Theory of Planned Behaviour (TPB)." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 11, no. 9 (2021).
- Kusuma, P.S.A., K.E.P. Wijaya, K.V.P. Putra, M.E. Darmayoga, dan Y. Aryadi. "Pengaruh Ketersediaan Sumber Daya Manusia yang Memadai dan Perubahan Regulasi terhadap Hasil Kinerja Karyawan pada Kantor Kepala Desa di Kecamatan Sawan." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika* 7, no. 3 (2017).
- Maharani, D.A., D. dan Puspitawati Supriatin, dan E. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga." *MEDIKONIS: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis* 14, no. 1 (2023).
- Murphy, R. *The Courageous State: Rethinking Economics, Society and the Role of Government*. Knutsford: Searching Finance Ltd, 2011.
- Paidi. "Strategi Persiapan Masa Pensiun Bagi Para Karyawan." *Jurnal WIDYA Ekonomika* 1, no. 1 (2013).
- Putra, R.A., dan J. Prianggono. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Korps Brimob Polri." *Jurnal Ilmu Kepolisian* 16, no. 2 (2022).
- Rivai, V., dan E.J. Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Saydam, G. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2nd ed. Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2016.
- Suci dkk., M.D. "Pengaruh Pelatihan, Iklim Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara." *Jurnal Bisnis Net* 6, no. 2 (2023).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sukardi, dan H. Purwanto. "Motivasi Kerja Dalam Dimensi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Sung Shim International." *MAGNA Journal Economic, Management and Business* 1, no. 1 (2022).
- Sunstein, C. *Simpler: The Future of Government*. Massachusetts: Harvard University, 2013.
- Suparman, D.R., D. dan Wahyudin Jajang, dan S.H.G. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang." *Bisma: Jurnal Manajemen* 9, no. 1 (2023).

Erny Setyawati, Aris Gumilar, Dudung Hadiwijaya: Pengaruh Pelatihan Keterampilan, Regulasi Pra Pengakhiran Dinas, dan Motivasi Kerja terhadap Masa Persiapan Pensiun Anggota POLRI Satuan Kerja Mabes POLRI

Suwatno, dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011.

Thoha, M. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014.

Wanguia, C., J. Kahuthiab, dan J. Muhoho. "Effect of Government Regulation on The Relationship Between Strategy Implementation Imperatives and County Government Performance in The Central Region, Kenya." *IOSR Journal of Business And* 23 (2021).