

DUAL FACTOR THEORY HERZBERG DALAM TRANSFORMATIONAL KINERJA PERSONIL POLRI

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Megister

Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
Suradi
NIM: 20402300297**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**DUAL FACTOR THEORY HERZBERG DALAM
TRANSFORMATIONAL KINERJA POLRI**

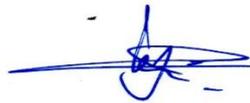
Disusun oleh:

**SURADI
NIM. 20402300297**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 3 Desember 2024

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK 0608036601

DUAL FACTOR THEORY HERZBERG DALAM TRANSFORMATIONAL KINERJA PERSONIL POLRI

Disusun Oleh:
SURADI
NIM. 20402300297

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 11 Desember 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK 0608036601

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403049

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 11 Desember 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Suradi
NIM : 20402300297
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Dual Factor Theory Herzberg dalam Transformational Kinerja Personil Polri“. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 11 Desember 2024

Pembimbing

Yang Menyatakan


Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK 0608036601


Suradi
NIM. 20402300297

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Suradi
NIM : 20402300297
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

DUAL FACTOR THEORY HERZBERG DALAM TRANSFORMATIONAL KINERJA PERSONIL POLRI

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 adapelanggaran 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, 11 Desember 2024

Yang menyatakan



Suradi

NIM. 20402300297

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Dual Factor Theory Herzberg dalam Transformational Kinerja Personil Polri”.

Terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si dan Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Ibunda Raminah tercinta yang tak pernah lelah mendoakan dan menyayangiku, trimakasih atas pengorbanan dan kesabaran mengasuhku sampai saat ini.
5. Istri tercinta Endang Supriyati S.Pd,M.Pd dan anak anak tersayang dr. Hafizhah dzikra Radhiyyah, Nabilah Farah Radhiyyah, Hanifah Faiqah Radhiyyah yang selalu mendukung dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Bapak Kapolres Paser, para Kasat Opsnal Polres Paser, para Kapolsek Jajaran Polres Paser, para Narasumber personil Polres Paser Polda Kalimantan Timur, serta PNS Polres Paser atas kerjasamanya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
7. Rekan – rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.

9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 11 Desember 2024



Penyusun

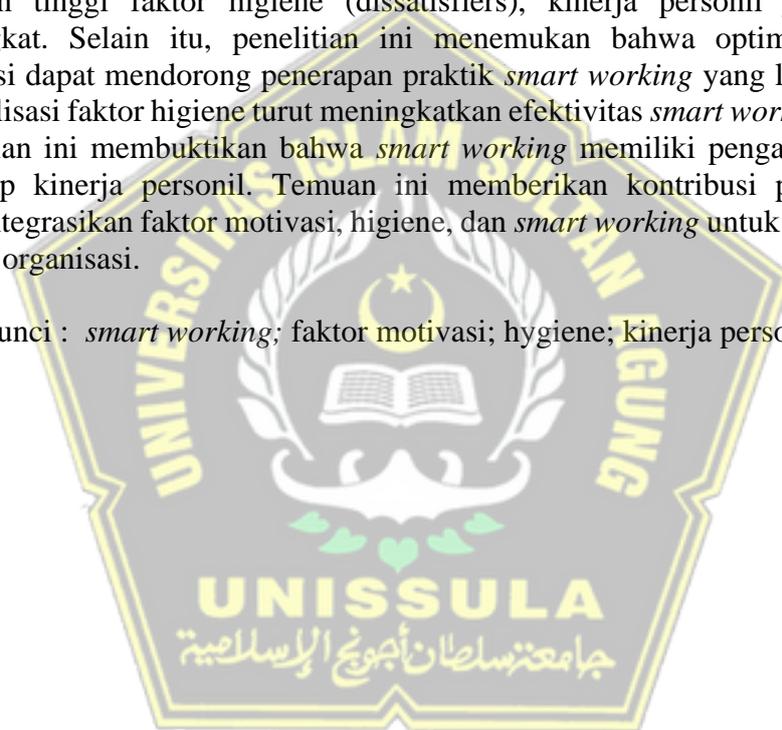
Suradi
NIM 20402300297

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperkuat hipotesis yang mendukung teori sebagai pijakan akademis. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Polres Paser Kalimantan Timur yang berjumlah 582 orang. Sampel penelitian diambil sebanyak 25% dari populasi, yaitu 145 anggota, menggunakan teknik *random sampling* untuk memastikan keterwakilan yang acak. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) melalui pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor motivasi (*satisfiers*), maka kinerja personil akan semakin meningkat. Demikian pula, semakin tinggi faktor higiene (*dissatisfiers*), kinerja personil juga semakin meningkat. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa optimalisasi faktor motivasi dapat mendorong penerapan praktik *smart working* yang lebih baik, dan optimalisasi faktor higiene turut meningkatkan efektivitas *smart working*. Terakhir, penelitian ini membuktikan bahwa *smart working* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja personil. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam mengintegrasikan faktor motivasi, higiene, dan *smart working* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci : *smart working*; faktor motivasi; hygiene; kinerja personil

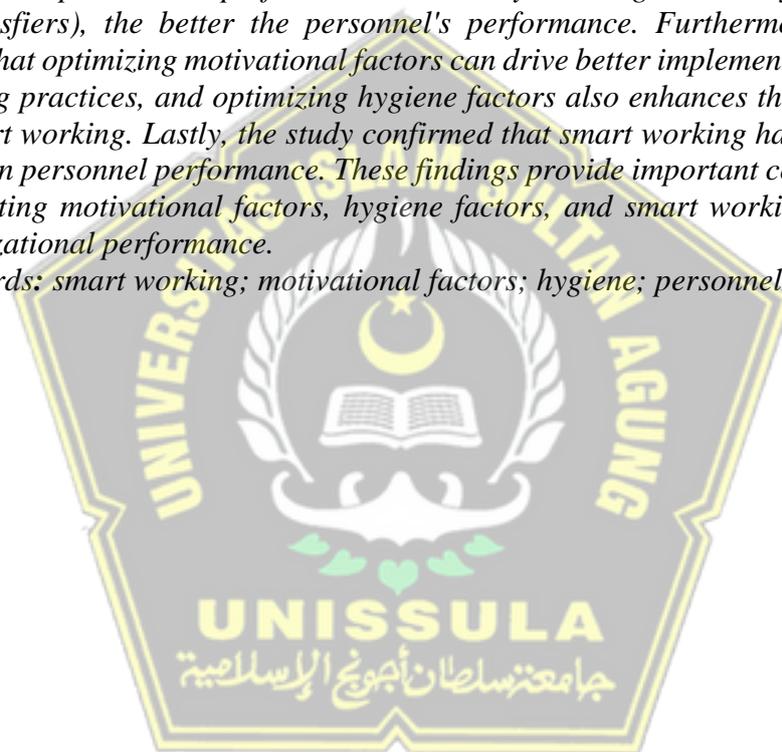


Abstract

This study aims to test and strengthen hypotheses that support theory as an academic foundation. The type of research used is explanatory research. The population in this study consists of all 582 members of the Paser Police Department in East Kalimantan. A sample of 25% of the population, amounting to 145 members, was selected using random sampling to ensure representative randomness. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) with a Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that the higher the motivational factors (satisfiers), the higher the personnel's performance. Similarly, the higher the hygiene factors (dissatisfiers), the better the personnel's performance. Furthermore, the study found that optimizing motivational factors can drive better implementation of smart working practices, and optimizing hygiene factors also enhances the effectiveness of smart working. Lastly, the study confirmed that smart working has a significant effect on personnel performance. These findings provide important contributions to integrating motivational factors, hygiene factors, and smart working to improve organizational performance.

Keywords: smart working; motivational factors; hygiene; personnel performance



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Pengesahan Thesis | ii |
| Lembar Pengujian | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS..... | iv |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH | v |
| Kata Pengantar | vi |
| Abstrak | viii |
| Abstract | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat | 7 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1. Kinerja SDM | 8 |
| 2.2. Motivation | 10 |
| 2.3. Smart Working | 14 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 18 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 18 |
| 3.2 Sumber Data | 18 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data | 19 |
| 3.4 Responden | 20 |
| 3.5 Variabel dan Indikator | 21 |
| 3.6 Teknik Analisis Data | 22 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 27 |
| 4.1. Deskripsi Responden | 27 |
| 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian | 28 |
| 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) | 30 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 4.4. | Pengujian Goodness of Fit | 39 |
| 4.5. | Evaluasi Model Struktural (Inner Model) | 41 |
| 4.6. | Pembahasan | 48 |
| BAB V | PENUTUP | 57 |
| 5.1. | Simpulan | 57 |
| 5.2. | Implikasi Teoritis | 58 |
| 5.3. | Implikasi Manajerial | 60 |
| 5.4. | Keterbatasan Penelitian | 61 |
| 5.5. | Agenda Penelitian Mendatang | 61 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 63 |
| LAMPIRAN KUESIONAIRE | | 67 |
| Lampiran 2. | Deskripsi Responden | 83 |
| Lampiran 3. | Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian | 84 |
| Lampiran 4. | Full Model PLS | 85 |
| Lampiran 5. | Outer Model (Model Pengukuran) | 86 |
| Lampiran 6. | Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>) | 88 |
| Lampiran 7. | Inner Model (Model Struktural) | 89 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Polri singkatan dari Kepolisian Negara Republik Indonesia, merupakan salah satu fungsi pemerintahan negara yang bertugas memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, dengan tujuan mewujudkan keamanan dalam negeri yang mencakup pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta menciptakan ketentraman masyarakat dengan menghormati hak asasi manusia (Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara).

Fungsi utama kepolisian adalah menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat untuk memelihara keamanan dalam negeri. Kehadiran kepolisian di masyarakat memberikan rasa aman, tentram, tertib, damai, dan sejahtera. Fungsi kepolisian (POLRI) erat kaitannya dengan Tata Kelola yang Baik, berfungsi sebagai alat negara dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta menegakkan hukum sebagai salah satu fungsi pemerintahan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat yang diperoleh melalui ketentuan Undang-Undang (Pasal 30 UUD 1945 dan Pasal 2 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang POLRI).

Kepolisian Republik Indonesia berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat untuk memelihara keamanan dalam negeri. Anggota polisi dituntut untuk menunjukkan sikap tegas dalam menjalankan tugas dan kewenangan mereka berdasarkan etika moral dan hukum, sehingga mencapai konsep polisi yang baik sebagai prasyarat menuju tata kelola yang baik.

Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja POLRI saat ini masih dirasakan kurang (Riadi and Kurniawati 2022; Wulan et al. 2022). Persepsi masyarakat terhadap polisi juga dapat dipengaruhi oleh kinerja kepolisian (Riadi and Kurniawati 2022). Sebagai penerima layanan yang diberikan oleh kepolisian, masyarakat tentu memiliki penilaian mereka sendiri terhadap kinerja kepolisian terkait dengan tugas mereka. Kepolisian Republik Indonesia merupakan salah satu lembaga yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diharapkan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan menunjukkan kinerja yang baik, profesional, dan andal di bidangnya (Arif 2021). Polisi ditegaskan sebagai pekerjaan profesional, sehingga menuntut kualifikasi, kompetensi, sertifikasi, dan kinerja/prestasi yang jelas (Agustina et al. 2023).

Polres Paser, yang terletak di Kabupaten Paser, Kalimantan Timur, memiliki peran yang vital dalam menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah tersebut. Sebagai bagian dari Kepolisian Daerah Kalimantan Timur, Polres Paser memiliki berbagai tugas mulai dari penegakan hukum hingga pelayanan masyarakat. Mereka bertanggung jawab untuk menangani berbagai jenis kejahatan, mulai dari pencurian hingga narkoba, serta menyediakan perlindungan dan bantuan kepada masyarakat. Unit Reskrim di Polres Paser secara aktif melakukan

penyelidikan dan penyidikan terhadap kasus-kasus kriminal untuk memastikan keadilan di wilayah tersebut. Selain itu, Polres Paser juga fokus pada pencegahan kejahatan melalui patroli dan sosialisasi hukum. Kerja sama dengan instansi lain dan partisipasi masyarakat juga menjadi bagian integral dari upaya Polres Paser dalam menjaga keamanan dan ketertiban di Kabupaten Paser. Dengan demikian, Polres Paser memainkan peran penting dalam menegakkan hukum dan memberikan perlindungan kepada masyarakat di wilayah Kalimantan Timur tersebut.

Tabel 1.1.

Capaian Kinerja Polres Paser

| No | Tahun | Jumlah Kasus | Kasus Selesai | % |
|----|-------|--------------|---------------|----|
| 1 | 2021 | 299 | 242 | 81 |
| 2 | 2022 | 359 | 265 | 73 |
| 3 | 2023 | 412 | 277 | 67 |

Sumber : Polres Paser, 2024

Dari analisis ini, terlihat bahwa jumlah kasus yang ditangani oleh Polres Paser meningkat dari tahun ke tahun, dari 299 kasus pada tahun 2021 menjadi 412 kasus pada tahun 2023. Namun, persentase kasus yang diselesaikan menunjukkan tren yang menurun dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, 81% kasus berhasil diselesaikan, tetapi pada tahun 2023, hanya 67% kasus yang berhasil diselesaikan.

Penurunan persentase kasus yang diselesaikan dapat menjadi perhatian serius, karena menunjukkan kemungkinan adanya peningkatan beban kerja atau permasalahan dalam proses penyelesaian kasus. Ini dapat mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap kepolisian dan efektivitas penegakan hukum di wilayah tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk

memahami penyebab penurunan dalam persentase kasus yang diselesaikan dan mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja Polres Paser dalam menangani kasus-kasus yang ada. Ini mungkin melibatkan evaluasi proses kerja, alokasi sumber daya yang lebih efisien, dan peningkatan pelatihan atau dukungan bagi personel kepolisian.

Anggota kepolisian merupakan pilar utama dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, oleh karena itu, kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka memiliki dampak langsung terhadap efektivitas operasional kepolisian secara keseluruhan (Nugraha and Mayastinasari 2023). Teori dua faktor Herzberg menawarkan wawasan penting terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi di antara anggota kepolisian dapat berdampak positif pada kinerja operasional, efisiensi, dan efektivitas kepolisian secara keseluruhan (Wolfe et al. 2023). Oleh karena itu, penelitian tentang hubungan antara teori dua faktor Herzberg dan kinerja polisi menjadi relevan dalam upaya untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dan kinerja kepolisian.

Salah satu teori yang sering dikaitkan dengan kinerja SDM adalah Teori Dua Faktor Herzberg. Menurut teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu, yaitu faktor motivasional dan faktor pemeliharaan (Bundtzen 2020; Smith and Shields 2013). Faktor motivasional berkaitan dengan kebutuhan individu untuk mencapai prestasi, sementara faktor pemeliharaan berkaitan dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi perilaku individu (Sobaih and Hasanein 2020a).

Herzberg menetapkan bahwa faktor motivasional meliputi pekerjaan, keberhasilan, kesempatan pengembangan, kemajuan karier, dan penghargaan dari orang lain. Sementara faktor pemeliharaan melibatkan status, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, gaya pengawasan, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan sistem imbalan organisasi (Herzberg' 1965).

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Hidayat 2021) hasil ini berbeda dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja(Ni Kadek Ani Widiani et al. 2023).

Sehingga untuk mengisi gap tersebut maka penelitian ini mengusulkan *smart working* sebagai variable pemoderasi. *Smart working* atau kerja cerdas adalah suatu sistem kerja yang sangat fleksibel, yang memungkinkan penyesuaian yang cepat dan pintar terhadap berbagai situasi (Angelici and Profeta 2020). Pekerja yang menerapkan sistem ini bersepakat dengan atasannya untuk menjalankan tugas-tugas kerja mereka selama jangka waktu yang telah ditetapkan di luar lingkungan kerja fisik perusahaan, mengikuti jadwal yang telah disesuaikan secara personal (McEwan 2016a). Dalam periode ini, mereka tidak terikat oleh batasan waktu atau lokasi kerja tertentu. Dengan bantuan teknologi, *smart worker* dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang sama seperti pekerja reguler, mencapai target yang sama, sambil memilih tempat dan waktu kerja yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka dan kegiatan yang mereka lakukan (Mascagna et al. 2019).

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 transformasi kinerja SDM anggota Polres Paser melalui teori dua factor dengan dukungan kerja cerdas “ kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasional terhadap terhadap kinerja ?
2. Bagaimana pengaruh faktor pemeliharaan terhadap terhadap kinerja ?
3. Bagaimana pengaruh motivasional terhadap *smart working* ?
4. Bagaimana pengaruh faktor pemeliharaan terhadap *smart working* ?
5. Bagaimana pengaruh *smart working* terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan factor motivasional terhadap terhadap kinerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan factor pemeliharaan terhadap terhadap kinerja.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan pengaruh factor motivasional terhadap *smart working*.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan pengaruh factor pemeliharaan terhadap *smart working*.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan pengaruh *smart working*

terhadap kinerja.

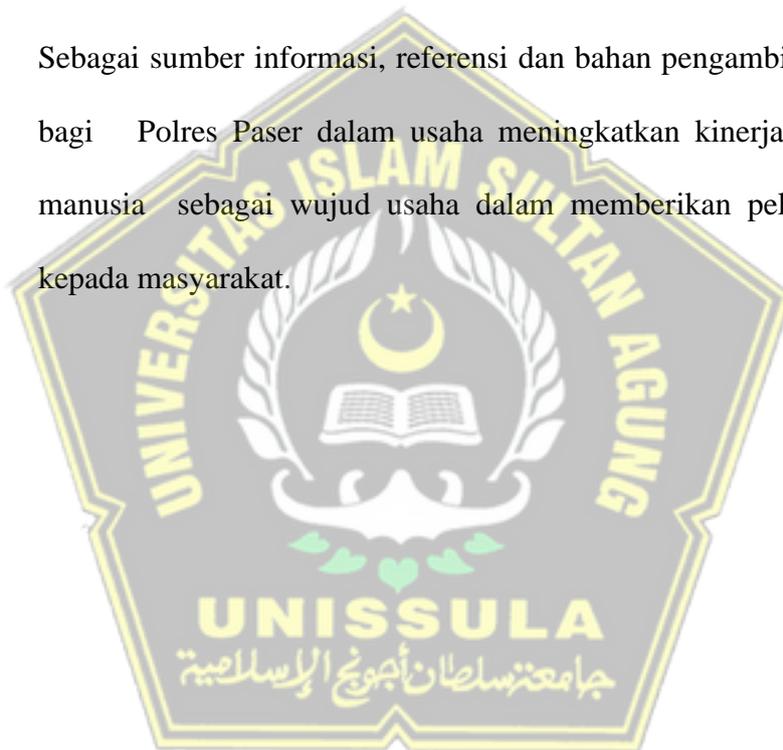
1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis

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

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumber informasi, referensi dan bahan pengambilan keputusan bagi Polres Paser 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 *Smart Working*, teori dua factor Herzbergh 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

Menurut (Shields et al. 2015) kinerja didefinisikan sebagai penuntasan tugas yang diberikan kepada seorang individu dengan mematuhi beberapa kriteria atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Sementara itu, (Manaf et al. 2018) mengartikan kinerja SDM sebagai catatan dari hasil-hasil yang dicapai melalui pelaksanaan tugas-tugas atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu. Dengan kata lain, kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat melalui kinerjanya. Kinerja merupakan pencapaian yang diraih oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh (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).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja karyawan yang meliputi aspek kualitas dan kuantitas, yang dinilai berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Indikator untuk mengevaluasi kinerja pegawai termasuk: (a) Kualitas hasil pekerjaan, yang dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian, dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, yang dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan; dan (c) Ketepatan waktu, yang dapat diukur dari pencapaian waktu yang diperlukan dalam melaksanakan tugas (Robbins, S. P., & Judge 2013).

2.2. *Motivation*

Teori dua faktor Herzberg, yang juga dikenal sebagai teori motivasi-higiene, adalah sebuah teori yang mengidentifikasi dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959.

Herzberg percaya bahwa faktor-faktor motivasi berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri, sementara faktor-faktor higiene berkaitan dengan kondisi kerja eksternal (Frederick Herzberg 1965). Teori dua faktor ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan dan prestasi pribadi (Smith and Shields 2013). Teori Dua Faktor membedakan antara empat kemungkinan kombinasi, yaitu:

1. hygiene tinggi + motivasi tinggi,
2. hygiene tinggi + motivasi rendah,
3. hygiene rendah + motivasi tinggi,
4. hygiene rendah + motivasi rendah.

Situasi yang ideal adalah ketika karyawan sangat termotivasi dan memiliki sedikit keluhan. Sebaliknya, situasi terburuk adalah ketika karyawan tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan. Teori dua faktor *Herzberg* menawarkan wawasan penting terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Konsep ini membedakan antara faktor motivasi, seperti pencapaian dan penghargaan, yang mendorong motivasi intrinsik, dan faktor pemeliharaan,

seperti kondisi kerja fisik dan hubungan interpersonal, yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja.

A. Faktor Motivasi (*Satisfiers*).

Faktor Motivasi (*Satisfiers*). Yaitu faktor-faktor yang terkait dengan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan positif kepada karyawan (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Contoh faktor motivasi termasuk prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan diri. Menurut Herzberg, kehadiran faktor motivasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka (Bundtzen 2020).

Faktor-faktor motivasi merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan positif kepada karyawan (House and Widgor 1967). Ini termasuk hal-hal seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan diri (Sobaih and Hasanein 2020a). Faktor-faktor motivasi ini berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Sobaih and Hasanein 2020b).

Herzberg menekankan pentingnya faktor internal pekerjaan dalam memotivasi karyawan (Sobaih and Hasanein 2020a). Herzberg mendorong perencanaan pekerjaan yang memberikan karyawan lebih banyak kontrol dan tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Herzberg juga mengusulkan pembentukan unit kerja yang alami dan memberikan umpan balik langsung kepada karyawan untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Selain

itu, dia mendorong karyawan untuk mengambil tugas-tugas baru dan menantang untuk meningkatkan keahlian dan prestasi mereka (Ihensekien and Joel 2023).

Sehingga disimpulkan bahwa faktor motivasi (*motifiers*) adalah aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan positif kepada karyawan, terkait dengan sifat pekerjaan itu sendiri, dan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Indikator factor motivasi mencakup prestasi, penghargaan, tanggung jawab, Pembinaan Karier, dan pengembangan diri (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022).

B. Faktor Higiene.

Faktor Higiene (*Dissatisfiers*). Faktor-faktor ini berkaitan dengan kondisi eksternal pekerjaan yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Contoh faktor higiene meliputi gaji, status, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan (Michael Galanakis and Giannis Peramatzis 2022). Herzberg menyatakan bahwa kehadiran faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja (Marie Giese and Bola Avoseh 2018). Dengan kata lain, ketika faktor-faktor higiene ada, karyawan mungkin tidak merasa tidak puas, tetapi itu tidak akan membuat mereka merasa puas.

Faktor-faktor higiene, juga dikenal sebagai faktor *dissatisfiers*, adalah kondisi eksternal pekerjaan yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (House and Widgor 1967). Contoh faktor higiene meliputi

gaji, status, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor higiene ini hanya dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Mereka berkaitan dengan kondisi kerja eksternal.

Kemudian disimpulkan faktor Higiene (*dissatisfiers*) adalah kondisi eksternal pekerjaan yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Meskipun faktor higiene hanya mencegah ketidakpuasan, mereka tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berkaitan dengan kondisi kerja eksternal. Indikator faktor higiene meliputi gaji, status, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan.

Relevansi teori dua faktor Herzberg dalam konteks kinerja SDM terletak pada peran pentingnya faktor-faktor motivasi dan pemeliharaan dalam memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja SDM. Kebutuhan akan penghargaan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sementara ketidakpuasan terhadap kondisi kerja dan hubungan interpersonal dapat menghambat kinerja dan pelayanan kepolisian kepada masyarakat.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa produktivitas dan tingkat kepuasan kerja sangat menurun karena para pekerja kurang termotivasi (Nyoni 2020). Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja para karyawan (Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi 2022). Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa

motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Yusuf and Sriwijaya 2021).

H1 : Semakin tinggi faktor motivasi (*satisfier*), maka kinerja sumber daya manusia akan semakin tinggi.

H2 : Semakin tinggi faktor Higiene (*Dissatisfiers*) maka kinerja sumber daya manusia akan semakin tinggi.

Smart worker harus mengembangkan perilaku yang ditentukan sendiri dan motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja (Bucea-Manea-țoniș et al. 2021). Individu dengan motivasi yang tinggi akan 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.

H3 : Semakin optimal faktor *satisfier*, semakin baik penerapan praktik smart working.

H4 : Semakin optimal faktor *dissatisfier*, semakin baik penerapan praktik smart working.

2.3. Smart Working

Smart working adalah metode yang mengatur interaksi antara individu pekerja dan organisasi dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan melalui

pemanfaatan teknologi (Decastri et al. 2015). Konsep *smart working* menandai pendekatan baru dalam manajemen bisnis dan kegiatan kerja yang menggabungkan pengetahuan dan teknologi untuk mengurangi risiko kegagalan (Neri et al. 2017). Definisi *smart working* mencerminkan pendekatan kerja yang fleksibel dan dinamis, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, menciptakan manfaat ganda bagi pelanggan, karyawan, dan organisasi (McEwan 2016b).

Penerapan kerja cerdas memerlukan intervensi di seluruh struktur organisasi, tata letak tempat kerja, praktik kerja, dan tingkat perilaku manusia (Iannotta, Meret, and Marchetti 2020a). *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. Aspek Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) melibatkan penggunaan perangkat lunak sebagai solusi kerja, memungkinkan berbagi file, informasi, dan ide secara efisien untuk interaksi karyawan yang lebih fleksibel dan produktif.
2. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup perubahan perilaku dan praktik manajemen SDM, termasuk inovasi dalam model organisasi dan

praktek kerja. Tata Letak mencakup konfigurasi ulang tempat kerja dan layout kantor untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas.

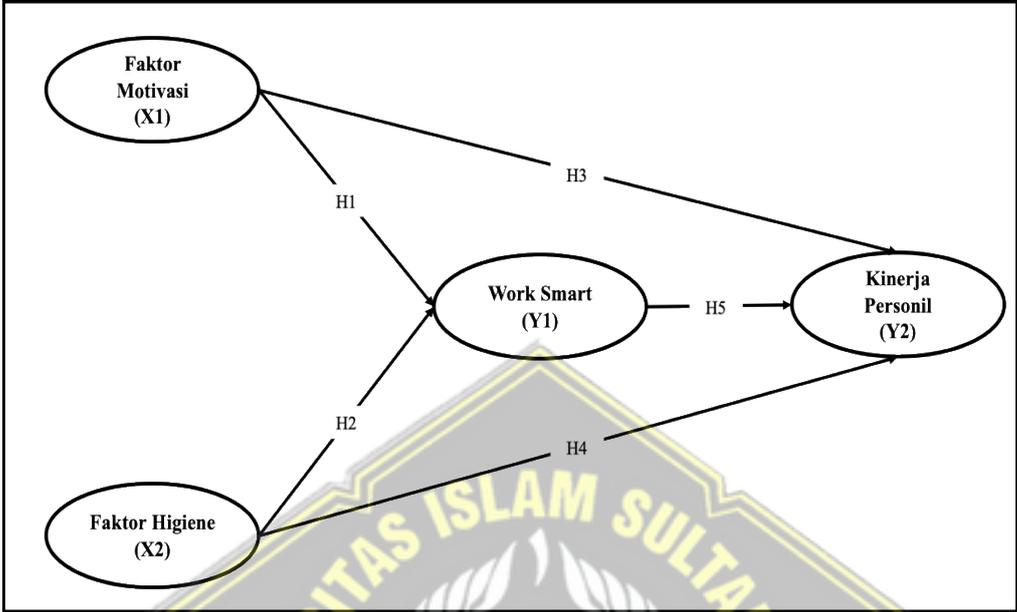
Dinamika perkembangan yang timbul dari praktik smart working dapat dipahami melalui tiga aspek kunci: (1) perubahan perilaku dan praktek, (2) penciptaan makna bersama dalam manajemen perubahan, dan (3) integrasi interaksi fisik dan teknologi dalam lingkungan kerja (Iannotta et al., 2020).

Sehingga dengan demikian maka *Smart working* adalah suatu metode kerja yang responsif dan dinamis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi. Indikator utama smart working meliputi kolaborasi perangkat lunak, perubahan perilaku dan praktik manajemen SDM, serta restrukturisasi lingkungan kerja. (Decastri et al. 2015).

Implementasi *smart working* memungkinkan para pekerja untuk bekerja dengan lebih efektif (Carbonara, Pellegrino, and Scozzi 2022). *Smart working* memfasilitasi pembangunan jaringan di mana individu merasa lebih lepas dari batasan hierarkis, meningkatkan komunikasi, dan mendorong kolaborasi serta otonomi yang lebih besar (Kim 2018). Konteks *smart working* tidak hanya terfokus pada teknologi, tetapi juga mencakup sifat dinamis yang melibatkan interaksi tatap muka dan virtual, baik di tempat kerja fisik maupun digital, yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan lebih efisien, efektif, dan fleksibel (Iannotta, Meret, and Marchetti 2020b)). Smart working telah terbukti meningkatkan kinerja.

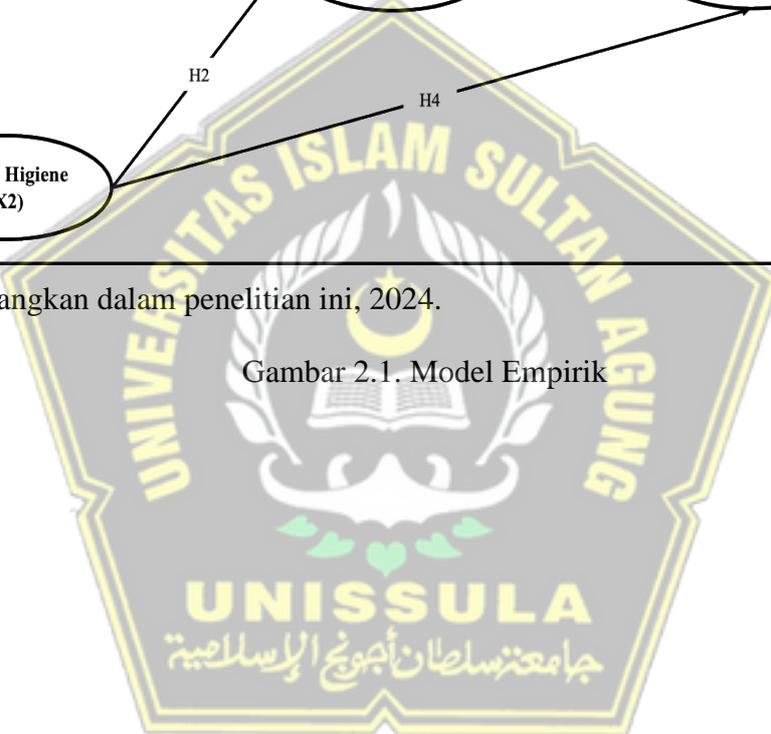
H5 : *Smart working* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

2.4. Model Empirik Penelitian



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2024.

Gambar 2.1. Model Empirik



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 Personil, *Smart working*, Faktor motivasi dan faktir hygiene.

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 Paser Kalimantan Timur yang berjumlah 582 orang.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya sebanyak 582 orang responden, maka penulis mengambil 25% jumlah populasi yang ada yaitu sebanyak 145 Anggota Polres Paser Kalimantan Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan

kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair, Howard, and Nitzl 2020).

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja Personil, *Smart working*, Faktor motivasi dan faktor hygiene dengan menggunakan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.2
Variabel Dan Indikator Penelitian

| No | Variabel | Indikator | Skala |
|----|---|---|-------------------|
| 1 | Faktor Motivasi aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan kepada karyawan, terkait dengan sifat pekerjaan itu sendiri, dan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. | 1. Prestasi 2. Penghargaan 3. tanggung jawab 4. Pembinaan Karier 5. pengembangan diri | Likert 1 s/d 5 |
| 2 | Faktor Higiene (faktor dissatisfiers) kondisi eksternal pekerjaan yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan berkaitan dengan kondisi kerja eksternal. | 1. gaji 2. status 3. kondisi kerja 4. hubungan dengan atasan 5. kebijakan perusahaan. | Likert 1 s/d 5 |
| 3 | Smart working suatu metode kerja yang responsif dan dinamis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi. | 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 | kinerja personil kepolisian hasil kerja personil kepolisian yang meliputi aspek kualitas dan kuantitas, yang dinilai berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. | 1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu, (Robbins, S. P., & Judge | Likert 1 s/d 5 |

| No | Variabel | Indikator | Skala |
|----|----------|-----------|-------|
|----|----------|-----------|-------|

2013).

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.

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

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 para meter 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 *kweight* 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 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 :

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

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan 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

Ho : $\beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

Ha : $\beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

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

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

Df = ($\alpha; n-k$)

3) Kriteria pengujian

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

Ho ditolak artinya Ha 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 Gaiasser 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

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Personel Anggota Polres Paser Kalimantan Timur sebanyak 145 orang anggota. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 - 14 Agustus 2024. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 145 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

| No | Karakteristik | Total Sampel n=145 | |
|----|----------------------|--------------------|----------------|
| | | Jumlah | Persentase (%) |
| 1. | Jenis Kelamin | | |
| | Pria | 127 | 87.6 |
| | Wanita | 38 | 12.4 |
| 2. | Usia | | |
| | 21 - 30 tahun | 57 | 39.3 |
| | 31 - 40 tahun | 58 | 40.0 |
| | 41 - 50 tahun | 19 | 13.1 |
| | 51 - 58 tahun | 11 | 7.6 |
| 3. | Pendidikan | | |
| | SMA/SMK | 86 | 59.3 |
| | Diploma | 2 | 1.4 |
| | S1 | 45 | 31 |
| | S2 | 12 | 8.3 |
| 4. | Masa kerja | | |
| | 0 - 10 tahun | 69 | 47.6 |
| | 11 - 20 tahun | 52 | 35.9 |
| | 21 - 30 tahun | 15 | 10.3 |
| | > 30 tahun | 9 | 6.2 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Data pada Tabel 4.1 memberikan gambaran karakteristik responden penelitian ini paling banyak adalah pria yaitu 127 orang (87,6%). Anggota polisi

laki-laki cenderung dianggap lebih kuat secara fisik, sehingga menegakkan aturan lalu lintas secara tegas dan efektif, terutama dalam menghadapi permasalahan di lapangan.

Sebagian besar responden berada dalam usia 31 - 40 tahun yakni terdapat 58 orang (40,0%). Pada usia tersebut, anggota polisi umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian tentang penegakan hukum. Kematangan usia tersebut menjadikan personil lebih bijak dalam mengambil keputusan ketika bertugas di lapangan.

Pendidikan terakhir dari mayoritas responden adalah SMA/SMK, yaitu sebanyak 86 orang (59,3%). Pada tingkat pendidikan tersebut, anggota polisi telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan instansi. Temuan lainnya menunjukkan paling banyak responden memiliki masa kerja 0 - 10 tahun yaitu terdapat 69 orang (47,6%). Pengalaman kerja yang dimiliki anggota polisi menjadikan mereka lebih mudah memahami hukum dan prosedur penegakan hukum.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

| No | Variabel dan indikator | Mean | Standar Deviasi |
|----|---------------------------------------|-------------|-----------------|
| 1 | Faktor Motivasi | 3.75 | |
| | 1. Prestasi | 3.79 | 0.83 |
| | 2. Penghargaan | 3.72 | 0.88 |
| | 3. Tanggung jawab | 3.78 | 0.82 |
| | 4. Pembinaan Karier | 3.72 | 0.76 |
| | 5. Pengembangan diri | 3.76 | 0.90 |
| 2 | Faktor Higiene | 3.64 | |
| | 1. Gaji | 3.75 | 0.88 |
| | 2. Status | 3.57 | 0.77 |
| | 3. Kondisi kerja | 3.57 | 0.71 |
| | 4. Hubungan dengan atasan | 3.66 | 0.72 |
| | 5. Kebijakan perusahaan | 3.65 | 0.95 |
| 3 | Smart working | 3.87 | |
| | 1. Kolaborasi perangkat lunak | 3.90 | 0.86 |
| | 2. Merubah perilaku dan praktik SDM | 3.86 | 0.83 |
| | 3. Konfigurasi ulang lingkungan kerja | 3.84 | 0.93 |
| 4 | Kinerja Personil | 3.74 | |
| | 1. Kualitas Hasil Pekerjaan | 3.78 | 0.77 |
| | 2. Kuantitas Hasil Pekerjaan | 3.72 | 0.78 |
| | 3. Ketepatan Waktu | 3.72 | 0.78 |

Sumber : data primer diolah, 2024

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Faktor Motivasi secara keseluruhan sebesar 3,75 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki motivasi yang tinggi dalam instansi. Hasil deskripsi data pada variabel Faktor Motivasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Prestasi (3,79) dan dua indikator dengan nilai mean terendah yaitu Penghargaan dan Pembinaan Karier dengan nilai yang sama (3,72).

Pada variabel Faktor Higiene secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,64 terletak pada rentang kategori sedang (2,44 - 3,67). Artinya, bahwa responden memiliki faktor higiene yang cukup baik dalam bekerja. Hasil deskripsi data pada variabel Faktor Higiene didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Gaji (3,75) dan dua indikator dengan nilai mean terendah yaitu Status dan Kondisi Kerja dengan nilai yang sama (3,75).

Pada variabel Smart working secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Smart working yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Smart working) didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kolaborasi perangkat lunak (3,90) dan terendah pada indikator Konfigurasi ulang lingkungan kerja (3,84).

Pada variabel Kinerja Personil secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Personil didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas Hasil Pekerjaan (3,78) dan dua indikator dengan nilai mean terendah yaitu Kuantitas Hasil Pekerjaan dan Ketepatan Waktu (3,72).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk

diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Faktor Motivasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Faktor Motivasi direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Pembinaan Karier, dan Pengembangan diri. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Faktor Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Faktor Motivasi

| | <i>Outer Loading</i> |
|-------------------|----------------------|
| Prestasi | 0.874 |
| Penghargaan | 0.913 |
| Tanggung jawab | 0.871 |
| Pembinaan Karier | 0.707 |
| Pengembangan diri | 0.912 |

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Faktor Motivasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Faktor Motivasi (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan

baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Pembinaan Karier, dan Pengembangan diri

2. Evaluasi Model Faktor Higiene

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Faktor Higiene direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Gaji, Status, Kondisi Kerja, Hubungan dengan Atasan, dan Kebijakan Perusahaan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Faktor Higiene sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Faktor Higiene

| | <i>Outer Loading</i> |
|------------------------|----------------------|
| Gaji | 0.735 |
| Status | 0.843 |
| Kondisi Kerja | 0.822 |
| Hubungan dengan Atasan | 0.719 |
| Kebijakan Perusahaan | 0.775 |

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Faktor Higiene memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Faktor Higiene (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh Gaji, Status, Kondisi Kerja, Hubungan dengan Atasan, dan Kebijakan Perusahaan

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Smart working

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Smart working* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: kolaborasi perangkat lunak, merubah perilaku dan

praktik SDM, dan konfigurasi ulang lingkungan kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Smart working sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Smart working

| | Outer Loading |
|------------------------------------|----------------------|
| kolaborasi perangkat lunak | 0.952 |
| merubah perilaku dan praktik SDM | 0.959 |
| konfigurasi ulang lingkungan kerja | 0.801 |

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Smart working memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Smart working (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kolaborasi perangkat lunak, merubah perilaku dan praktik SDM, dan konfigurasi ulang lingkungan kerja.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Personil

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja Personil direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja Personil sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja Personil

| | Outer Loading |
|--------------------------|----------------------|
| Kualitas hasil pekerjaan | 0.868 |

| | |
|---------------------------|-------|
| Kuantitas hasil pekerjaan | 0.876 |
| Ketepatan waktu | 0.810 |

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja Personil memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja Personil (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan krieria *Fornell-Larcker Criterion*

| | Faktor Higiene | Faktor Motivasi | Kinerja personil | Smart working |
|------------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|
| Faktor Higiene | 0.780 | | | |
| Faktor Motivasi | 0.562 | 0.859 | | |
| Kinerja personil | 0.660 | 0.677 | 0.833 | |
| Smart working | 0.626 | 0.532 | 0.664 | 0.907 |

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

| | Faktor Higiene | Faktor Motivasi | Kinerja personil | Smart working |
|------------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|
| Faktor Higiene | | | | |
| Faktor Motivasi | 0.635 | | | |
| Kinerja personil | 0.804 | 0.805 | | |
| Smart working | 0.720 | 0.594 | 0.798 | |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai *Cross Loading*

| | Faktor Higiene | Faktor Motivasi | Kinerja personil | Smart working |
|------|----------------|-----------------|------------------|---------------|
| X1_1 | 0.482 | 0.874 | 0.558 | 0.436 |
| X1_2 | 0.469 | 0.913 | 0.618 | 0.487 |
| X1_3 | 0.470 | 0.871 | 0.547 | 0.434 |
| X1_4 | 0.510 | 0.707 | 0.570 | 0.417 |
| X1_5 | 0.479 | 0.912 | 0.604 | 0.500 |
| X2_1 | 0.735 | 0.430 | 0.453 | 0.444 |
| X2_2 | 0.843 | 0.420 | 0.473 | 0.485 |
| X2_3 | 0.822 | 0.388 | 0.493 | 0.487 |
| X2_4 | 0.719 | 0.333 | 0.498 | 0.445 |
| X2_5 | 0.775 | 0.582 | 0.627 | 0.558 |
| Y1_1 | 0.576 | 0.477 | 0.642 | 0.952 |
| Y1_2 | 0.598 | 0.495 | 0.645 | 0.959 |
| Y1_3 | 0.527 | 0.478 | 0.512 | 0.801 |
| Y2_1 | 0.642 | 0.599 | 0.850 | 0.520 |
| Y2_2 | 0.530 | 0.563 | 0.871 | 0.613 |
| Y2_3 | 0.470 | 0.527 | 0.774 | 0.527 |

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* 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.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Faktor Higiene | 0.839 | 0.844 | 0.886 | 0.609 |
| Faktor Motivasi | 0.908 | 0.912 | 0.933 | 0.737 |
| Kinerja personil | 0.778 | 0.784 | 0.872 | 0.694 |
| Smart working | 0.889 | 0.900 | 0.932 | 0.822 |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Hasil evaluasi convergent validity dan discriminant validity dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.11 Nilai R-Square

| | R-square | R-square adjusted |
|------------------|----------|-------------------|
| Kinerja personil | 0.625 | 0.617 |
| Smart working | 0.439 | 0.431 |

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,439 artinya variabel Smart working dapat dijelaskan 43,9% oleh variabel Faktor Motivasi dan Faktor Higiene. Sedangkan sisanya 56,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,439) berada di

atas nilai 0,33, artinya variabel Faktor Motivasi dan Faktor Higiene memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Smart working.

Nilai R square Kinerja Personil sebesar 0,625 artinya Kinerja Personil dapat dijelaskan 62,5% oleh variabel Faktor Motivasi, Faktor Higiene, dan Smart working, sedangkan sisanya 37,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,625) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Faktor Motivasi, Faktor Higiene, dan Smart working memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Personil.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predSmart working give relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predSmart working give relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai Q-square

| | SSO | SSE | $Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$ |
|----------------|---------|---------|------------------------------|
| Faktor Higiene | 725.000 | 725.000 | 0.000 |

| | | | |
|------------------|---------|---------|-------|
| Faktor Motivasi | 725.000 | 725.000 | 0.000 |
| Kinerja personil | 435.000 | 252.444 | 0.420 |
| Smart working | 435.000 | 282.653 | 0.350 |

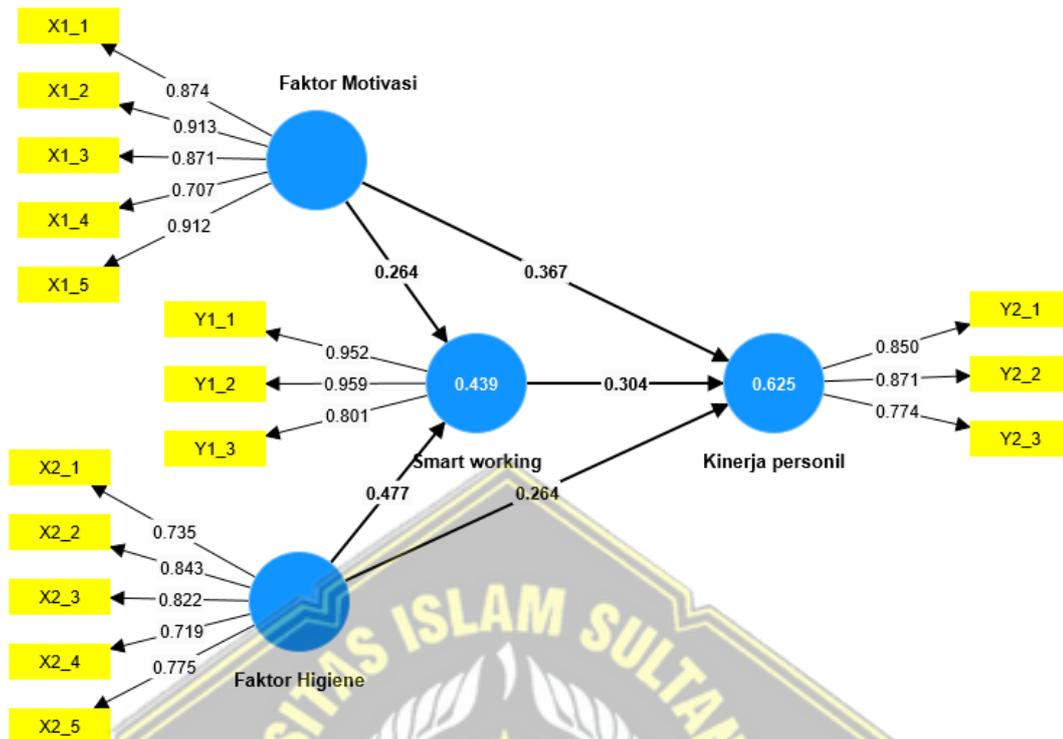
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Smart working sebesar 0,350 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Smart working termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja Personil diperoleh nilai Q-square sebesar 0,420 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja Personil termasuk baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Faktor Motivasi, Faktor Higiene, Smart working, Kinerja Personil.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

| | VIF |
|-------------------------------------|-------|
| Faktor Higiene -> Kinerja personil | 1.867 |
| Faktor Higiene -> Smart working | 1.461 |
| Faktor Motivasi -> Kinerja personil | 1.585 |
| Faktor Motivasi -> Smart working | 1.461 |
| Smart working -> Kinerja personil | 1.783 |

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh Langsung

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Faktor Higiene -> Kinerja personil | 0.264 | 0.261 | 0.090 | 2.924 | 0.003 |
| Faktor Higiene -> Smart working | 0.477 | 0.479 | 0.065 | 7.322 | 0.000 |
| Faktor Motivasi -> Kinerja personil | 0.367 | 0.370 | 0.061 | 5.979 | 0.000 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Faktor Motivasi -> Smart working | 0.264 | 0.262 | 0.075 | 3.512 | 0.000 |
| Smart working -> Kinerja personil | 0.304 | 0.306 | 0.075 | 4.045 | 0.000 |

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin tinggi faktor motivasi (satisfier), maka kinerja personil akan semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,367. Nilai tersebut membuktikan Faktor Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5.979) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Faktor Motivasi terhadap Kinerja Personil. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin tinggi faktor Higiene (Dissatisfiers) maka Kinerja Personil akan semakin tinggi.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,264. Nilai tersebut membuktikan Faktor *Higiene* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.924) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat

dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Faktor *Higiene* terhadap Kinerja Personil. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin optimal faktor motivasi (satisfier), semakin baik penerapan praktik smart working

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,264. Nilai tersebut membuktikan Faktor *Higiene* berpengaruh positif terhadap *smart working*. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3.512) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,0001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Faktor motivasi terhadap penerapan praktik *Smart Working*. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Semakin optimal faktor Higiene dissatisfier, semakin baik penerapan praktik smart working.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,477. Nilai tersebut membuktikan Faktor *Higiene* berpengaruh positif terhadap *smart working* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7.322) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Faktor *Higiene* terhadap *smart working*. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5 : *Smart working* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personil

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,304. Nilai tersebut membuktikan *Smart working* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4.045) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000 < 0,05)$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Smart working* terhadap kinerja Personil. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

| No | Hipotesis | T statistics | P value | Keterangan |
|----|--|--------------|---------|------------|
| 1 | Semakin tinggi faktor motivasi (<i>satisfier</i>), maka Kinerja Personil manusia akan semakin tinggi | 5,979 | 0.000 | Diterima |
| 2 | Semakin tinggi faktor Higiene (<i>Dissatisfiers</i>) maka Kinerja Personil manusia akan semakin tinggi | 2,924 | 0.003 | Diterima |
| 3 | Semakin optimal faktor motivasi (<i>satisfier</i>), semakin baik penerapan praktik smart working | 3.512 | 0.000 | Diterima |
| 4 | Semakin optimal faktor <i>dissatisfier</i> , semakin baik penerapan praktik smart working. | 7.322 | 0.000 | Diterima |
| 5 | <i>Smart working</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personil | 4.045 | 0.000 | Diterima |

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Faktor Motivasi terhadap variabel Kinerja Personil melalui variabel intervening, yaitu variabel *Smart working*. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Faktor Higiene -> Smart working -> Kinerja personil | 0.145 | 0.145 | 0.038 | 3.861 | 0.000 |
| Faktor Motivasi -> Smart working -> Kinerja personil | 0.080 | 0.080 | 0.031 | 2.572 | 0.010 |

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Faktor Motivasi terhadap Kinerja Personil melalui Smart working adalah 0,080 dengan nilai signifikansi $p=0,010$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Smart working secara signifikan memediasi pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja Personil. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,367 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,080. Artinya, pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja Personil lebih besar secara langsung tanpa melalui Smart working.

Hasil lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Faktor Higiene terhadap Kinerja Personil melalui Smart working adalah 0,145 dengan nilai signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut yaitu bahwa

Smart working secara signifikan memediasi pengaruh Faktor Higiene terhadap Kinerja Personil. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,264 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,145. Artinya, pengaruh Faktor Higiene terhadap Kinerja Personil lebih besar secara langsung tanpa melalui *Smart working*.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Semakin tinggi faktor motivasi (*satisfier*), maka kinerja personil manusia akan semakin tinggi

Dalam penelitian ini, variabel Faktor Motivasi diukur melalui indikator seperti Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Pembinaan Karier, dan Pengembangan diri, yang terbukti dapat meningkatkan Kinerja Personil. Kinerja personil sendiri diukur dengan menggunakan indikator Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel motivasi adalah Penghargaan, sementara pada variabel kinerja personil, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas Hasil Pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat penghargaan yang diterima oleh individu, semakin baik pula kualitas hasil pekerjaan yang dapat dihasilkan. Artinya, penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk pujian, penghargaan, atau penghargaan atas kontribusi mereka, akan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Penghargaan ini berfungsi sebagai dorongan atau motivasi yang meningkatkan semangat dan rasa tanggung jawab, yang pada

akhirnya berpengaruh langsung pada peningkatan kualitas hasil pekerjaan yang mereka capai.

Indikator pada variabel motivasi dengan nilai loading terendah adalah *Pembinaan Karier*, sedangkan pada variabel Kinerja Personil, indikator dengan nilai loading terendah adalah *Ketepatan Waktu*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik Pembinaan Karier yang dimiliki individu, semakin baik pula ketepatan waktu yang dapat dicapainya dalam bekerja. Artinya, jika seseorang merasa memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berkembang dan maju dalam karirnya, ia cenderung akan lebih mampu mengelola waktu dengan baik dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini mencerminkan hubungan antara motivasi untuk berkembang dengan peningkatan kinerja dalam hal efisiensi waktu.

Pengujian hipotesis 1 membuktikan Faktor Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya semakin tinggi tingkat motivasi seseorang, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Yusuf and Sriwijaya 2021).

4.6.2. Semakin tinggi faktor Higiene (*Dissatisfiers*) maka Kinerja Personil manusia akan semakin tinggi.

Faktor Higiene yang dibangun dari beberapa factor yaitu Gaji, Status, Kondisi Kerja, Hubungan dengan Atasan, dan Kebijakan Perusahaan

terbukti mendorong Kinerja Personil yang direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu.

Indikator variabel Faktor Higiene dengan nilai loading tertinggi adalah *Status*, sementara indikator variabel Kinerja Personil dengan nilai loading tertinggi adalah *Kualitas hasil pekerjaan*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik status seorang personil, semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dapat dicapai. Artinya, status yang baik, yang mungkin mencakup penghargaan atas prestasi, posisi dalam organisasi, atau kesejahteraan sosial dan profesional, memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja personil, khususnya dalam hal kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik. Sebagai contoh, personil dengan status yang lebih tinggi atau yang merasa dihargai di tempat kerja cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas mereka dan menghasilkan pekerjaan dengan standar yang lebih tinggi.

Indikator dari variabel Faktor Higiene dengan nilai loading terendah adalah Hubungan dengan Atasan, sementara indikator dari variabel Kinerja Personil dengan nilai loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan yang lebih baik antara seorang karyawan dengan atasannya dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan ketepatan waktu dalam pekerjaan. Artinya, ketika hubungan antara atasan dan bawahan lebih harmonis, karyawan cenderung memiliki motivasi dan

dukungan yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 membuktikan faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya kondisi lingkungan kerja yang mendukung memiliki dampak positif terhadap kinerja personil. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor non-motivasi yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas mereka. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja para karyawan (Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi 2022).

4.6.3. Semakin optimal faktor motivasi (*satisfier*), semakin baik penerapan praktik *smart working*

Dalam penelitian ini, Faktor Motivasi, yang tercermin melalui lima indikator, yaitu Prestasi, Penghargaan, Tanggung jawab, Pembinaan Karier, dan Pengembangan diri, terbukti dapat mendorong peningkatan *Smart Working*, yang direfleksikan melalui tiga indikator, yaitu kolaborasi perangkat lunak, perubahan perilaku dan praktik SDM, serta penataan ulang lingkungan kerja.

Indikator pada variabel motivasi yang memiliki nilai loading tertinggi adalah Penghargaan, sementara pada variabel Smart Working,

indikator dengan nilai loading tertinggi adalah perubahan perilaku dan praktik SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam Penghargaan terhadap kinerja individu akan mendorong perubahan yang positif dalam perilaku dan praktik SDM. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat penghargaan dan penghargaan yang diterima oleh individu, semakin besar kemungkinan mereka untuk mengadopsi perilaku dan praktik kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas sumber daya manusia di organisasi.

Indikator variabel motivasi dengan nilai loading terendah adalah Pembinaan Karier, sementara indikator variabel *Smart Working* dengan nilai loading terendah adalah Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Pembinaan Karier yang diberikan kepada individu, semakin baik pula penerapan konfigurasi ulang lingkungan kerja. Artinya, ketika seseorang memiliki kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dalam pekerjaannya, mereka lebih cenderung mendukung atau merespons perubahan dalam pengaturan dan organisasi lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peluang untuk berkembang dapat memperkuat penerimaan dan keberhasilan dalam mengadaptasi perubahan dalam cara bekerja, seperti penerapan konsep *Smart Working*, yang mencakup penataan ulang tempat kerja dan penggunaan teknologi.

Pada pengujian hipotesis 3 membuktikan Faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil. Artinya lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman dapat membantu personil untuk bekerja lebih

produktif dan efektif. Hasil ini menunjukkan dukungan pada penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi menentukan bagaimana seseorang berperilaku dalam pekerjaannya (Bucea-Manea-țoniș et al. 2021)

4.6.4. Semakin optimal faktor *Higiene dissatisfier*, semakin baik penerapan praktik *smart working*.

Faktor Higiene terdiri dari beberapa komponen, yaitu Gaji, Status, Kondisi Kerja, Hubungan dengan Atasan, dan Kebijakan Perusahaan, yang terbukti mempengaruhi indikator seperti Kualitas Hasil Pekerjaan, Kuantitas Hasil Pekerjaan, dan Ketepatan Waktu.

Indikator variabel Faktor Higiene dengan nilai loading tertinggi adalah *Status*, sedangkan indikator variabel Kinerja Personil dengan nilai loading tertinggi adalah *Kualitas hasil pekerjaan*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik status seseorang dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dapat dicapai. Artinya, kondisi status yang positif, seperti penghargaan atas posisi atau peran yang dimiliki, dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih baik dan menghasilkan output yang berkualitas. Status yang baik dapat meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan komitmen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Indikator variabel Faktor Higiene dengan nilai loading terendah adalah Hubungan dengan Atasan, sedangkan indikator variabel Kinerja Personil dengan nilai loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Temuan ini

menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang baik antara personil dan atasan dapat berdampak positif pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, ketika hubungan dengan atasan lebih harmonis dan komunikasi lebih efektif, personil cenderung lebih termotivasi dan dapat menyelesaikan tugas mereka tepat waktu. Hubungan yang baik ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya mendorong efisiensi dan disiplin dalam manajemen waktu.

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan Faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya jika kondisi kerja dan fasilitasnya baik, seseorang akan merasa lebih puas dengan karirnya secara keseluruhan. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi yang tinggi akan 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).

4.6.5. Semakin baik *Smart working* semakin baik kinerja personil

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan *Smart working* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya Penerapan konsep Smart Working, yang mencakup penggunaan teknologi digital, fleksibilitas waktu, dan cara kerja yang lebih efisien, dapat meningkatkan kinerja personil. Artinya, dengan adanya pengaturan kerja yang lebih

fleksibel dan didukung oleh teknologi yang tepat, personil dapat bekerja lebih produktif, kreatif, dan efektif, sehingga kinerja mereka dapat meningkat secara signifikan.

Variabel *Smart working* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: kolaborasi perangkat lunak, merubah perilaku dan praktik SDM, dan konfigurasi ulang lingkungan kerja terbukti meningkatkan Variabel Kinerja Personil direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu.

Indikator variabel Smart Working dengan nilai loading tertinggi adalah perubahan perilaku dan praktik SDM, sedangkan indikator variabel Kinerja Personil dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas hasil pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif perubahan perilaku dan praktik SDM yang diterapkan, semakin baik pula kualitas hasil pekerjaan yang dapat dicapai. Artinya, dengan adanya perbaikan dalam cara kerja dan pola pikir SDM yang lebih adaptif terhadap perubahan, kinerja mereka dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas akan semakin meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa transformasi dalam pendekatan kerja yang lebih cerdas dan adaptif memiliki dampak langsung terhadap peningkatan output kerja yang lebih optimal dan berkualitas.

Indikator pada variabel Smart Working yang memiliki nilai loading terendah adalah *konfigurasi ulang lingkungan kerja*, sementara indikator pada variabel Kinerja Personil yang memiliki nilai loading terendah adalah *Ketepatan Waktu*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam

pengaturan dan konfigurasi ulang lingkungan kerja dapat berdampak positif pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, jika lingkungan kerja lebih disesuaikan dengan kebutuhan kerja yang lebih efisien dan mendukung, maka personil cenderung dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih tepat waktu, meskipun konfigurasi tersebut tidak sepenuhnya mempengaruhi aspek kinerja lainnya secara langsung.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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 transformasi kinerja SDM anggota Polres Paser melalui teori dua factor dengan dukungan kerja cerdas “ kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Faktor Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya semakin tinggi tingkat motivasi seseorang, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan.
2. Faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya kondisi lingkungan kerja yang mendukung memiliki dampak positif terhadap kinerja personil. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor non-motivasi yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas mereka.
3. Faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil. Artinya lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman dapat membantu personil untuk bekerja lebih produktif dan efektif.

4. Faktor Higiene berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil yang artinya jika kondisi kerja dan fasilitasnya baik, seseorang akan merasa lebih puas dengan karirnya secara keseluruhan.
5. Smart working berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil.

Hasil pembuktian *hypothesis* dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin tinggi faktor motivasi (*satisfier*), maka Kinerja Personil manusia akan semakin tinggi
2. Semakin tinggi faktor Higiene (*Dissatisfiers*) maka Kinerja Personil manusia akan semakin tinggi
3. Semakin optimal faktor motivasi (*satisfier*), semakin baik penerapan praktik smart working
4. Semakin optimal faktor *dissatisfier*, semakin baik penerapan praktik smart working.
5. Smart working berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personil.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor motivasi dan higiene berperan penting dalam mempengaruhi kinerja personil di berbagai aspek. Penghargaan, sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel motivasi, menunjukkan bahwa penghargaan atas kinerja individu dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa penghargaan dan penghargaan berfungsi sebagai

pendorong utama yang meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab. Sebaliknya, Pembinaan Karier yang rendah memiliki dampak pada rendahnya ketepatan waktu dalam pekerjaan, yang menunjukkan bahwa motivasi untuk berkembang dapat memperbaiki pengelolaan waktu dan meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, faktor higiene seperti status juga berpengaruh signifikan terhadap kualitas hasil pekerjaan, yang menguatkan argumen bahwa lingkungan kerja yang memberikan penghargaan dan status yang baik dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas.

Selain itu, penerapan konsep *Smart Working* yang mencakup perubahan perilaku dan praktik SDM terbukti meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, yang mengarah pada penguatan peran teknologi dan adaptasi terhadap cara kerja yang lebih efisien. Penerimaan terhadap perubahan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, meskipun memiliki nilai loading terendah, tetap berpengaruh pada peningkatan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang lebih fleksibel dan efisien dapat berkontribusi pada peningkatan disiplin waktu. Implikasi teoritis lainnya adalah bahwa kualitas hubungan dengan atasan yang baik, meskipun tidak mempengaruhi langsung kualitas hasil pekerjaan, berperan penting dalam meningkatkan ketepatan waktu. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara faktor motivasi, higiene, dan penerapan smart working untuk meningkatkan kinerja personil, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Untuk mendorong motivasi, institusi harus fokus pada peningkatan Pembinaan Karier sambil mempertahankan penghargaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan lebih banyak kesempatan bagi personil Polri untuk mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan dan program pengembangan karir. Selain itu, penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, baik melalui penghargaan formal seperti anggota Polri yang di yang berprestasi dan bertanggungjawab di berikan penghargaan langsung dari atasan berupa sekolah kedinasan dan promosi jabatan, dapat meningkatkan rasa motivasi dan komitmen Personil terhadap pekerjaan mereka.
2. Untuk mendorong Faktor Higiene, institusi harus berupaya meningkatkan hubungan dengan atasan dan mempertahankan status yang dimiliki oleh personil Polri. Peningkatan hubungan dengan atasan dapat dilakukan melalui pelatihan manajerial yang memperkuat keterampilan komunikasi dan kepemimpinan. Selain itu, menjaga status Personil dapat dicapai dengan memberikan penghargaan yang adil terhadap posisi mereka dalam organisasi, serta menciptakan kondisi yang mendukung stabilitas kerja yang baik.
3. Untuk mendorong Smart Working, institusi harus berfokus pada perubahan perilaku dan praktik SDM serta mempertahankan konfigurasi ulang lingkungan kerja. Perubahan perilaku dan praktik SDM dapat dilakukan dengan mengedukasi karyawan mengenai pentingnya fleksibilitas dan penggunaan teknologi dalam bekerja secara efisien. Selain itu, konfigurasi ulang lingkungan kerja dapat terus dipertahankan dengan menyediakan fasilitas yang mendukung

kolaborasi jarak jauh dan memberikan kebebasan lebih dalam pengaturan waktu kerja. Ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan Personil Polri.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terletak pada beberapa aspek yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil penelitian.

1. Penelitian ini terbatas pada sampel tertentu yang mungkin tidak representatif dari seluruh populasi. Misalnya, hanya melibatkan personil dan satuan tertentu, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk semua satuan kerja.
2. Penelitian ini mengandalkan metode survei atau wawancara yang dapat memiliki keterbatasan, seperti bias dalam pengumpulan data atau ketergantungan pada persepsi responden. Hal ini dapat mempengaruhi akurasi dan objektivitas temuan yang diperoleh.
3. Penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi variabel-variabel yang diteliti, seperti perubahan ekonomi, kebijakan pemerintah, atau faktor sosial yang mungkin berperan dalam mempengaruhi motivasi, kinerja, atau faktor higiene di tempat kerja.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel dengan melibatkan berbagai fungsi dan satuan kerja pada Polri yang lebih luas, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih representatif dan

generalisabel tentang pengaruh faktor motivasi, higiene, dan smart working terhadap kinerja personil.

2. Penggunaan Metode Triangulasi: Untuk meningkatkan validitas hasil, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode triangulasi dengan menggabungkan berbagai metode pengumpulan data, seperti observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mengurangi potensi bias dari data survey.
3. Penyelidikan Faktor Eksternal: Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal, seperti perubahan lingkungan organisasi, kebijakan pemerintah, atau kondisi ekonomi makro, yang dapat mempengaruhi hubungan antara faktor-faktor yang diteliti. Meneliti faktor-faktor eksternal ini dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai konteks yang mempengaruhi kinerja personil dan penerapan *smart working*.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Shisca, Widhi Andika Darma, Vico Fairul Fajar, Dipsa Maulana, M. Fachrie, and Persada Putra. 2023. "KINERJA ANGGOTA KEPOLISIAN PADA DIREKTORAT RESERSE KRIMINAL UMUM (DITRESKRIMUM) MELALUI 13 KOMPONEN PENILAIAN DI KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA SELATAN." *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)* 5(2):151–70.
- Angelici, Marta, and Paola Profeta. 2020. "Smart-Working : Work."
- Arif, Muhammad. 2021. "Tugas Dan Fungsi Kepolisian Dalam Perannya Sebagai Penegak Hukum Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian." *Al-Adl: Jurnal Hukum* 13(1):91–101.
- 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. doi: 10.3390/su13031437.
- Bundtzen, Henning. 2020. "Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World-A Repertory Grid Study." *European Journal of Economics and Business Studies* 3(3):145–60.
- Carbonara, N., R. Pellegrino, and B. Scozzi. 2022. "The Impact of Smart Working on Organization Performance." *The Electronic Journal of Knowledge Management* 20(3):152–66.
- Choi, Iseul. 2020. "Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance." *International Journal of Public Administration* 43(8):724–35. doi: 10.1080/01900692.2019.1645690.
- 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*.
- Dinh Van Thang, and Nguyen Quoc Nghi. 2022. "The Effect of Work Motivation on Employee Performance: The Case at OTUKSA Japan Company." *World Journal of Advanced Research and Reviews* 13(1):404–12. doi: 10.30574/wjarr.2022.13.1.0047.
- Frederick Herzberg. 1965. "The New Industrial Psychology." *Industrial and Labor Relations Review* 18(3):364–76.
- 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.
- Hair, Joe F., Matthew C. Howard, and Christian Nitzl. 2020. "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis." *Journal of Business Research* 109:101–10. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Herzberg, Frederick. 1965. "THE MOTIVATION TO WORK AMONG FINNISH SUPERVISORS." *Personnel Psychology* 1(1):392–402.

- Hidayat, Rahmat. 2021. "Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 5(1):16–24.
- House, Robert J., and Lawrence A. Widgor. 1967. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology* 20(4):369–90. doi: 10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020a. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020b. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Ihensekien, Orobosa A., and Arimie Chukwuyem Joel. 2023. "Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance." *The Romanian Economic Journal* (85). doi: 10.24818/rej/2023/85/04.
- Kim, Jhong Yun. 2018. "The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons." 90–107.
- 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. doi: 10.5114/cipp.2018.72200.
- 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. doi: 10.1080/01900692.2017.1386676.
- Marie Giese, Greta, and Mejai Bola Avoseh. 2018. "Herzberg's Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-Academic Community College Employees." *EXCELLENCE AND INNOVATION IN LEARNING AND TEACHING* (2):38–52. doi: 10.3280/exi2018-002003.
- Mascagna, Federica, Antonio Lo Izzo, Lucia Fara Cozzoli, and Giuseppe La Torre. 2019. "Smart Working: Validation of a Questionnaire in the Italian Reality." *Senses and Sciences* 6(3). doi: 10.14616/sands-.
- McEwan, AM. 2016a. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- McEwan, AM. 2016b. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- Michael Galanakis, and Giannis Peramatzis. 2022. "Herzberg's Motivation Theory in Workplace." *Journal of Psychology Research* 12(12). doi: 10.17265/2159-5542/2022.12.009.
- 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*.
- Ni Kadek Ani Widiani, Nengah Landra, Anik Yuesti, and Putu Kepramareni. 2023. "The Contribution of Personality, Work Motivation Toward Organizational

- Commitment and Performance of the Academic Staff.” *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)* 9(2):175–87. doi: 10.31289/jkbn.v9i2.8958.
- Nugraha, Dito, and Vita Mayastinasari. 2023. “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PERSONEL KEPOLISIAN DI POLRES BERAU KALTIM DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.” *Jurnal ILMU KEPOLISIAN* 17(2).
- Nyoni, Thabani. 2020. “THE IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE.” *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 6(6):1487–94.
- Riadi, Mulia, and Dewi Kurniawati. 2022. “Presisi Sebagai Inovasi Dan Strategi Membangun Citra Kepolisian Daerah Sumatera Utara.” *PERSPEKTIF* 11(4):1569–81. doi: 10.31289/perspektif.v11i4.8096.
- Robbins, S. P. 2002. *The Truth about Managing People--and Nothing but the Truth*. London: FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- 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.
- Smith, Deborah B., and Joel Shields. 2013. “Factors Related to Social Service Workers’ Job Satisfaction: Revisiting Herzberg’s Motivation to Work.” *Administration in Social Work* 37(2):189–98. doi: 10.1080/03643107.2012.673217.
- Sobaih, Abu Elnasr E., and Ahmed M. Hasanein. 2020a. “Herzberg’s Theory of Motivation and Job Satisfaction: Does It Work for Hotel Industry in Developing Countries?” *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 19(3):319–43. doi: 10.1080/15332845.2020.1737768.
- Sobaih, Abu Elnasr E., and Ahmed M. Hasanein. 2020b. “Herzberg’s Theory of Motivation and Job Satisfaction: Does It Work for Hotel Industry in Developing Countries?” *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 19(3):319–43. doi: 10.1080/15332845.2020.1737768.
- 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. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003.
- Wolfe, Scott E., Kyle Mclean, Jeff Rojek, Geoff Alpert, Mike Smith, and Scott Wolfe. 2023. “Advancing a Theory of Police Officer Training Motivation and Receptivity.” *Justice Quarterly* 39(1):201–23.
- Wulan, Dewi Ontro, Tri Asih Wismaningtyas, Alfina Damayanti, and Anggun Larasati. 2022. “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kepolisian Resor (Polres) Magelang Kota.” *Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani* 134(2):134–38.

- 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.
- Yusuf, Muhammad, and Politeknik Negeri Sriwijaya. 2021. *Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang*. Vol. 20.

