

Halaman Judul

**INTEGRASI LINTAS FUNGSI : PENGARUH PELATIHAN
PROFESIONAL DAN KOMPETENSI PROFESIONAL
DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PADA DITPAMOBVIT POLDA JATENG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Disusun oleh:

YUNI NURUL FITRIATININGSIH

NIM: 20402300310



**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

Lembar Pengesahan

TESIS

**INTEGRASI LINTAS FUNGSI : PENGARUH PELATIHAN
PROFESIONAL DAN KOMPETENSI PROFESIONAL
DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PADA DITPAMOBVIT POLDA JATENG**

Disusun oleh:

YUNI NURUL FITRIATININGSIH

NIM: 20402300310

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, 11 Desember 2024

Pembimbing

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK 210492030

Lembar Pengujian

**INTEGRASI LINTAS FUNGSI : PENGARUH PELATIHAN
PROFESIONAL DAN KOMPETENSI PROFESIONAL DALAM
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA
DITPAMOBVIT POLDA JATENG**

Disusun Oleh:

YUNI NURUL FITRIATININGSIH

NIM: 20402300310

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
11 Desember 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Penguji I



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

Penguji II



Dr. H. Moch. Zulfa, M.M.
NIK. 210486011

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal, 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 : Yuni Nurul Fitriatiningsih
NIM : 20402300310
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Integrasi Lintas Fungsi : Pengaruh Pelatihan Profesional Dan Kompetensi Profesional Dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Ditpamobvit Polda Jateng“. 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

Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030



Yuni Nurul Fitriatiningsih
NIM 20402300310

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Yuni Nurul Fitriatiningsih
NIM : 20402300310
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **“INTEGRASI LINTAS FUNGSI : PENGARUH PELATIHAN PROFESIONAL DAN KOMPETENSI PROFESIONAL DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA DITPAMOBVIT POLDA JATENG “**.

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



Yuni Nurul Fitriatiningsih
NIM: 20402300310

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 “Integrasi Lintas Fungsi : Pengaruh Pelatihan Profesional Dan Kompetensi Profesional Dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Ditpamobvit Polda Jateng”.

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 Sulistyio, S.E., M.M. 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. Budhi Cahyono, S.E., M.Si. 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 Dr. H. Moch. Zulfa, M.M. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Suami tercinta Sugito Wahyu Purnomo dan Anak-anak tersayang Kevin Ghausyardan Alfiras dan Kyannu Ghazzy El Azzam yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Bapak Jaswadi, S.Pd. dan Ibu Ngatini, S.Pd. orang tua tersayang tersayang, Ibu Supiyem ibu mertua tersayang yang selalu memberikan motivasi dan support penulis.
6. Direktur Pengamanan Objek Vital Polda Jateng, segenap Pejabat Utama Ditpamobvit Polda Jateng dan rekan-rekan Urmintu Subbagrenmin Ditpamobvit Polda Jateng atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
7. Para Narasumber personel Ditpamobvit Polda Jateng atas kerjasamanya dalam penyelesaian tugas akhir ini.

8. Rekan-rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
10. 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 Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis 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

Yuni Nurul Fitriatiningsih

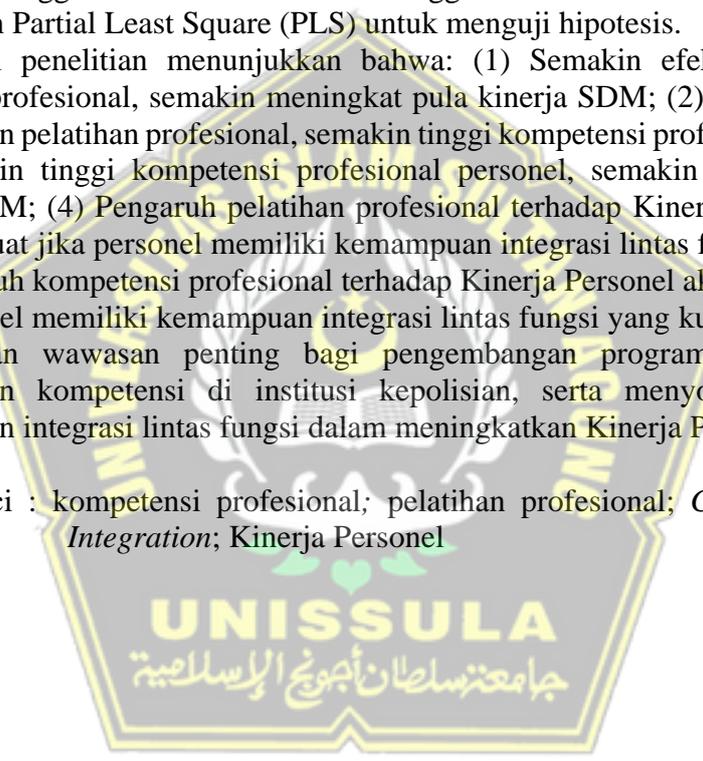
NIM: 20402300310

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran kompetensi profesional dan pelatihan profesional dalam meningkatkan Kinerja Personel, dengan fokus pada integrasi lintas fungsi sebagai faktor moderator. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "*Cross Functional Integration* dalam peningkatan kinerja SDM Personel Kepolisian melalui Profesional Training dan kompetensi profesional." Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan populasi sebanyak 126 anggota Personel Ditpamobvit Polda Jateng. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga jumlah sampel sama dengan populasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, dengan pengukuran indikator menggunakan skala numerik 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Semakin efektif pelaksanaan pelatihan profesional, semakin meningkat pula kinerja SDM; (2) Semakin efektif pelaksanaan pelatihan profesional, semakin tinggi kompetensi profesional personel; (3) Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM; (4) Pengaruh pelatihan profesional terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat jika personel memiliki kemampuan integrasi lintas fungsi yang kuat; (5) Pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat jika personel memiliki kemampuan integrasi lintas fungsi yang kuat. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi pengembangan program pelatihan dan peningkatan kompetensi di institusi kepolisian, serta menyoroti pentingnya kemampuan integrasi lintas fungsi dalam meningkatkan Kinerja Personel.

Kata Kunci : kompetensi profesional; pelatihan profesional; *Cross Functional Integration*; Kinerja Personel



UNISSULA
جامعة سلطان أبجوج الإسلامية

Abstract

This study aims to identify the role of professional competence and professional training in improving the performance of Ditpamobvit personnel, with a focus on cross-functional integration as a moderating factor. The research problem in this study is "Cross Functional Integration in enhancing Human Resource Performance of Police Personnel through Professional Training and Professional Competence." This study uses an explanatory research method with a population of 126 Ditpamobvit personnel members from Polda Jateng. The sampling method employed is a census, meaning the sample size is equal to the population. Data were collected through a questionnaire, and the indicators were measured using a numerical scale of 1 to 5. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) to test the hypotheses.

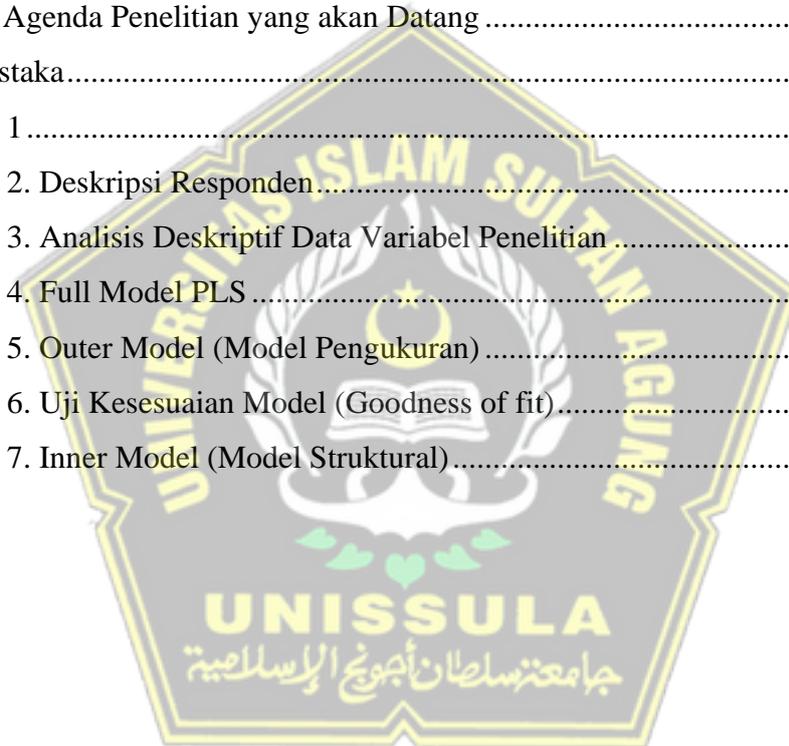
The results show that: (1) The more effective the implementation of professional training, the better the performance of human resources; (2) The more effective the implementation of professional training, the higher the professional competence of the personnel; (3) The higher the professional competence of personnel, the better the performance of human resources; (4) The impact of professional training on the performance of Ditpamobvit personnel will be stronger if the personnel have strong cross-functional integration skills; (5) The impact of professional competence on personnel performance will be stronger if the personnel have strong cross-functional integration skills. This study provides valuable insights for the development of training programs and the enhancement of competence in the police institution, while also highlighting the importance of cross-functional integration skills in improving personnel performance.

Keywords: professional competence; professional training; cross-functional integration; personnel performance

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pengujian	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	viii
Abstract	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia Kepolisian	10
2.2. Professional Training	12
2.3. Kompetensi Profesional	13
2.5. Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis	16
2.6. Model Empirik Penelitian	19
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1. Jenis Penelitian	21
3.3. Sumber Data	23
3.4. Metode Pengumpulan Data	23
3.5. Responden	24
3.6. Teknik Analisis Data	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1. Deskripsi Responden	30
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	33
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	36

4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	46
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	48
4.6.	Pembahasan	55
BAB V PENUTUP		65
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	65
5.2.	Implikasi Teoritis.....	66
5.3.	Implikasi Praktis	68
5.4.	Limitasi Penelitian	70
5.5.	Agenda Penelitian yang akan Datang	71
Daftar Pustaka.....		1
Lampiran 1		5
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		4
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		5
Lampiran 4. Full Model PLS		7
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		8
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		14
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....		15



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Polri menjadi tanggung jawab Staf SDM Polri yang merupakan aset vital dan harus dikelola efektif dan efisien sejak masa pendidikan hingga pensiun. Reformasi birokrasi Polri tidak akan terwujud tanpa personel yang kompeten dan kapabel, yang secara langsung akan meningkatkan daya saing bangsa. Oleh karena itu, Polri perlu menetapkan strategi yang tepat. Pada tahun 2017, Polri menetapkan lima strategi program dengan lima belas indikator kinerja, sedangkan pada tahun 2018, lima strategi dengan tiga belas indikator kinerja. Strategi program tersebut meliputi: manajemen strategi pembinaan SDM Polri yang unggul dan kompetitif, rekrutmen dan seleksi pegawai yang proaktif dan transparan, pembinaan karier berbasis kompetensi dengan pendekatan merit system, peningkatan kesejahteraan dan kemampuan profesi pegawai, serta pelayanan psikologi kepolisian yang profesional.

Salah satu aspek penting dalam persiapan profesional petugas polisi adalah tingkat keterampilan dan kompetensi professional (Wulan et al., 2022). Kompetensi professional Kepolisian tersebut mencakup berbagai keterampilan, seperti pemrosesan dokumen resmi, penggunaan basis data, komunikasi radio, pengambilan video selama patroli, dan memberikan bantuan medis darurat. Pentingnya mengembangkan kompetensi dan keterampilan petugas patroli juga mencakup penguasaan teknik pengaruh

fisik, penggunaan alat khusus, senjata api, serta keterampilan mengemudi dalam kondisi ekstrem. Pengaruh psikologis terhadap pelanggar dan kemampuan meyakinkan untuk mematuhi persyaratan hukum juga menjadi fokus penting.

Pelatihan menjadi kebutuhan esensial dalam mendukung peningkatan kompetensi, dan hal ini harus dikelola secara efektif dengan koordinasi yang tepat (Ramli et al., 2023). Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan fokus pada peningkatan mutu pelayanan sesuai standar yang telah ditetapkan (Onyeador et al., 2021). Kegiatan diklat aparatur merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menghasilkan kinerja optimal melalui transfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Selain itu, Polri melaksanakan strategi pendidikan dan pelatihan serta menciptakan inovasi kreatif, seperti kebijakan "*traffic accident investigation door to door*," yang menunjukkan perubahan pola pikir dari berperan sebagai pelayan masyarakat. Polri juga mengutamakan peran wewenang dalam penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap lingkungan dan kegiatan masyarakat.

Penelitian terdahulu terkait peran kompetensi terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi hasil. Diantaranya adalah dari hasil penelitian kompetensi memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi (Reza Aulia, 2023) hasil ini bertentangan dengan

pengembangan kompetensi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja organisasi (Sudewo et al., 2022).

Kemudian, hasil penelitian terkait peran *training* terhadap Kinerja sumber daya manusia masih menyisakan Gap yang menarik untuk diteliti. Kinerja SDM dipengaruhi oleh pelatihan menurut Dagnew Gebrehiwot & Elantheraiyan (2023) dan Rivaldo & Nabella, (2023). Namun, Salim et al., (2023) berpendapat sebaliknya, menyatakan bahwa pelatihan tidak memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM. Sehingga dalam penelitian ini *cross functional coordination* diajukan sebagai variable moderasi untuk menjawab gap tersebut.

Koordinasi yang efektif melibatkan kerjasama dan komunikasi yang harmonis di antara berbagai unit atau fungsi khusus dalam sebuah organisasi kepolisian (Ayu, 2016). Koordinasi lintas fungsi dalam kepolisian melibatkan kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara berbagai divisi dan unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dalam penegakan hukum dan keamanan. Hal ini mencakup pertukaran informasi, penyelarasan strategi operasional, dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas antara unit-unit seperti investigasi kriminal, patroli, intelijen, dan unit khusus lainnya. Melalui koordinasi yang baik, kepolisian dapat memastikan respons yang cepat dan efisien terhadap kejadian-kejadian kriminal, menghindari duplikasi tugas, serta memaksimalkan sumber daya yang ada.

Selain itu, koordinasi lintas fungsi juga penting dalam menjalankan operasi besar, menangani situasi darurat, dan memastikan bahwa setiap unit

berfungsi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga tercipta sinergi yang meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi kepolisian. Koordinasi lintas fungsi yang efektif sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja keseluruhan kepolisian (Utami, 2017).

Koordinasi yang lancar sangat penting selama pelaksanaan pengamanan acara besar atau krisis, ketika berbagai unit dengan keahlian berbeda harus bekerja sama dengan lancar (Sokolowski, 2021). Misalnya, dalam acara publik berskala besar atau situasi darurat, koordinasi antara unit pengendalian lalu lintas, tim manajemen kerumunan, dan unit investigasi sangat diperlukan untuk memastikan keselamatan publik, mengelola kerumunan dengan efektif, dan mengatasi potensi masalah keamanan.

Selain itu, koordinasi lintas fungsi sangat penting dalam upaya kepolisian masyarakat (Ayu, 2016). Berinteraksi dengan masyarakat melibatkan kerjasama antara petugas lapangan, unit hubungan masyarakat, dan tim khusus lainnya yang fokus pada hubungan dan pemecahan masalah masyarakat. Dengan bekerja sama, unit-unit ini dapat mengatasi kekhawatiran masyarakat, membangun kepercayaan, dan menyesuaikan strategi kepolisian dengan kebutuhan spesifik setiap lingkungan.

Secara keseluruhan, koordinasi lintas fungsi dalam kepolisian adalah kunci untuk penegakan hukum yang efektif yang memungkinkan pendekatan yang komprehensif dan terkoordinasi terhadap pencegahan kejahatan, manajemen krisis, dan keterlibatan masyarakat. Melalui kerjasama yang lancar antara berbagai unit, organisasi kepolisian dapat

meningkatkan responsivitas, efisiensi, dan dampak keseluruhan mereka dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

Direktorat Pengamanan Objek Vital (Ditpamobvit) adalah unit pelaksana utama dalam bidang pengamanan objek vital di tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda. Ditpamobvit bertugas melaksanakan pengamanan terhadap objek vital, termasuk pengamanan kawasan tertentu, pariwisata, VIP, serta melakukan audit sistem pengamanan objek vital nasional dan lainnya. Objek vital mencakup kawasan, tempat, bangunan, dan usaha yang berhubungan dengan kebutuhan hidup banyak orang, kepentingan nasional, atau sumber pendapatan besar negara yang memiliki potensi kerawanan dan dapat mengganggu stabilitas ekonomi, politik, dan keamanan jika terjadi gangguan. Pengamanan objek vital nasional merupakan bagian dari pertahanan wilayah, yang bertujuan untuk memberikan efek penangkal terhadap ancaman yang ingin mengganggu kondisi pertahanan dan keamanan wilayah.

Kinerja Sumber Daya Manusia Ditpamobvit Polda Jateng dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti ketidakefisienan, kurangnya efektivitas, kurangnya profesionalisme, dan kekurangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan baik. Kendala lainnya adalah sulitnya mendapatkan tambahan personel untuk mengisi kekosongan formasi yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, mengingat adanya pensiun, promosi, atau perpindahan tugas personel. Oleh karena itu, Ditpamobvit Polda Jateng berupaya

meningkatkan pemberdayaan personel yang ada dengan mengembangkan kompetensi mereka, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan SOP (standar operasional dan prosedur) yang berlaku. Dengan demikian, penelitian ini akan mengeksplorasi model peningkatan kinerja SDM melalui peningkatan kompetensi profesional dan kemampuan personel di Ditpamobvit Polda Jateng.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* antara peran kompetensi terhadap Kinerja Personel. Maka rumusan masalah (*research problem*) *study* ini adalah “*Cross Functional Integration* dalam peningkatan kinerja SDM Personel Kepolisian melalui *Professional Training* dan kompetensi profesional”, kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *professional training* terhadap Kinerja Personel?
2. Bagaimana pengaruh *professional training* terhadap kompetensi profesional?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel?
4. Bagaimana pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara *professional training* terhadap Kinerja Personel?
5. Bagaimana pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah menyusun model peningkatan Kinerja Personel Polda Jateng melalui *professional training*, kompetensi profesional dengan *Cross Functional Coordination* sebagai variable moderasi. Sedangkan tujuan khusus adalah sebagaimana berikut:

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *professional training* terhadap Kinerja Personel.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *professional training* terhadap kompetensi profesional.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara *professional training* terhadap Kinerja Personel.
5. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel.

1.4. Manfaat

1. Manfaat Akademis (Teoritis)

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan memperluas pemahaman tentang pengaruh pelatihan profesional, kompetensi profesional, dan integrasi lintas fungsi

terhadap Kinerja Personel, penelitian ini dapat menjadi inspirasi bagi penelitian-penelitian berikutnya dan membuka jalan bagi eksplorasi lebih lanjut dalam bidang ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti. penelitian ini memberikan kesempatan untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen sumber daya manusia dan integrasi lintas fungsi, serta memberikan pengalaman praktis dalam melakukan penelitian ilmiah, analisis data, dan penerapan teori dalam konteks nyata.
- b. Bagi Ditpamobvit Polda Jateng. Penelitian ini menyediakan informasi dan rekomendasi untuk meningkatkan Kinerja Personel melalui pelatihan profesional dan penguatan kompetensi, serta menjadi referensi dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini juga membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengoptimalkan integrasi lintas fungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mendukung usaha Ditpamobvit dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas SDM.
- c. Bagi Akademisi. Penelitian ini menyumbangkan data empiris dan temuan yang memperkaya literatur dan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan yang dapat mengeksplorasi lebih

dalam tentang integrasi lintas fungsi dan pelatihan profesional dalam konteks organisasi lainnya, serta meningkatkan jaringan dan kolaborasi antara peneliti, dosen, dan institusi akademik melalui diskusi dan publikasi hasil penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia Kepolisian

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi mencerminkan tingkat pencapaian hasil dalam mencapai tujuan perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Manajemen kinerja SDM mencakup segala kegiatan yang bertujuan meningkatkan kinerja SDM perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja SDM dari individu dan kelompok kerja di dalamnya (Kadarisman, 2012).

Sesuai dengan pendapat Dessler (2009), kinerja SDM (prestasi kerja) karyawan adalah hasil kerja aktual yang dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi yang diharapkan merupakan standar yang digunakan sebagai patokan untuk menilai kinerja SDM karyawan sesuai dengan posisinya dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam perspektif lain (Handoko, 2012) pengertian kinerja SDM adalah hasil kerja yang islami yang dicapai oleh individu dalam suatu periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM individu melibatkan kuantitas kerja, kualitas kerja, dan hasil kinerja SDM yang bersifat islami (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

Kinerja Personel kepolisian merupakan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan masyarakat (Agustina et al., 2023). Sebagai aparat penegak hukum, Kinerja Personel kepolisian mencakup kemampuan mereka dalam merespons

berbagai situasi, penanganan penyelidikan, kerja sama tim, serta interaksi positif dengan masyarakat (Anis et al., 2022).

Definisi ini juga dapat diperluas untuk mencakup aspek-aspek spesifik yang unik untuk kepolisian, seperti integritas, etika, dan keterlibatan aktif dalam upaya pencegahan kejahatan (Tinggi et al., 2019). Kinerja Personel kepolisian juga dapat dinilai dari sejauh mana mereka dapat menjunjung tinggi hak asasi manusia, memberikan perlindungan yang adil, serta membangun hubungan positif dan berkelanjutan dengan masyarakat yang mereka layani (Agustina et al., 2023).

Dalam kerangka manajemen Kinerja Personel kepolisian, evaluasi terhadap kinerja individual maupun kelompok menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap anggota polisi dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi (Wulan et al., 2022). Evaluasi tersebut dapat mencakup kriteria seperti keberhasilan dalam penanganan kasus, tingkat respons terhadap kebutuhan masyarakat, serta tingkat kepatuhan terhadap etika dan kode etik kepolisian (Riadi & Kurniawati, 2022).

Direktorat Pengamanan Objek Vital (Ditpamobvit) adalah unit pelaksana utama di bawah Kapolda yang bertanggung jawab atas pengamanan objek vital di tingkat Polda. Ditpamobvit bertugas mengamankan kawasan tertentu, pariwisata, VIP, serta melakukan audit sistem pengamanan objek vital nasional dan lainnya.

Kinerja Personel kepolisian Ditpamobvit dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam menjaga keamanan dan ketertiban di kawasan vital, pariwisata, VIP, serta audit sistem pengamanan objek vital nasional dan lainnya. Pengukuran Kinerja Personel kepolisian

menggunakan 8 (delapan) indikator yaitu kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, kreativitas, kemandirian dan pengolahan administrasi (Prayoga et al., 2020).

2.2. Professional Training

Professional training digambarkan sebagai upaya terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait dengan kompetensi pekerjaan, mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan (Sloan & Paoline, 2021). Ramli et al (2023) mendefinisikan professional training sebagai proses terstruktur untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan atau mencapai tujuan organisasi. Napitupulu (2020) menjelaskan professional training sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan tertentu. Training dalam kepolisian didefinisikan oleh Sloan & Paoline (2021) sebagai program yang dirancang untuk membantu personel kepolisian dalam mengembangkan keterampilan khusus atau pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan mereka, yang kemudian dapat dievaluasi melalui reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Rivaldo & Nabella (2023) mendefinisikan professional training sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu atau kelompok dalam organisasi melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan

kompetensi. Sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 19 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Polri, pelatihan diartikan sebagai upaya atau proses untuk memberikan, memelihara, dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan, dengan metode yang lebih mengutamakan praktek agar mahir atau terbiasa melakukan tugas atau pekerjaan tertentu.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *professional training* dalam penelitian ini dikaitkan dengan Ditpamobvit adalah proses yang terstruktur dan terencana untuk meningkatkan kompetensi personel kepolisian dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien dalam pengamanan objek vital. Beberapa indikator metode pelatihan mencakup ketertarikan pada metode yang digunakan, harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, fasilitas ruangan praktek yang memadai, dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan (Hasibuan, 2014).

2.3. Kompetensi Profesional

Indah et al., (2018) juga menggambarkan kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran, atau tanggung jawab, yang melibatkan integrasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi. Selain itu, (Utami, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik yang mendasari perilaku seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja, termasuk aspek-aspek seperti motif, karakteristik pribadi, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian.

Ada lima karakteristik utama yang membentuk kompetensi (Robbins, 2002), yaitu pengetahuan (melibatkan masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem), keterampilan (kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan), konsep diri dan nilai-nilai (sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang), karakteristik pribadi (termasuk karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi), dan motif (emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan lain yang memicu tindakan).

Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan seseorang untuk menguasai materi secara luas dan mendalam, memungkinkan mereka memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh organisasi (Setiawan & Syaifuddin, 2020). Pentingnya kompetensi profesional sangat berdampak pada kualitas individu ketika menjalankan tugas pekerjaannya (Kristianty Wardany, 2020).

Dengan demikian, Kompetensi profesional Ditpamobvit mencakup keterampilan teknis dan manajerial yang dibutuhkan untuk mempertahankan stabilitas dan ketertiban, serta kemampuan dalam keamanan dan pengelolaan risiko keamanan untuk memastikan keselamatan publik di area-area vital bagi negara. Indikator yang digunakan adalah pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif (Robbins, 2002).

2.4. *Cross-Functional Integration (CFI)*

Integrasi lintas fungsi / *Cross-Functional Integration (CFI)* adalah proses yang menyatukan berbagai aktivitas dalam sebuah organisasi yang

dilakukan dengan menjembatani batas-batas antar fungsi dan memungkinkan aliran informasi di antara berbagai fungsi tersebut (Fachrial & Agusinta, 2022). Integrasi lintas fungsi mencakup kolaborasi erat dari individu yang mewakili berbagai unit fungsional melalui tim lintas fungsi atau metode organisasi lainnya (Jeske & Calvard, 2021). Contoh tim lintas fungsi meliputi tim pengembangan produk, tim perencanaan acara, dan tim manajemen proyek. Tim-tim ini biasanya terdiri dari anggota dari berbagai departemen dengan berbagai keahlian yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan bersama. Tim lintas fungsi adalah kelompok individu dengan keahlian beragam yang berkumpul untuk mencapai tujuan bersama, mencakup karyawan dari berbagai tingkatan organisasi (Turkulainen & Ketokivi, 2012). Secara sederhana, tim lintas fungsi adalah sekelompok orang dari berbagai departemen yang menggabungkan pengalaman, keahlian, dan pengetahuan mereka untuk mencapai tujuan bersama, berbeda dengan pendekatan vertikal tradisional di mana bisnis membagi departemen berdasarkan spesialisasi yang sangat spesifik.

Pellathy et al (2019) menyintesis penelitian sebelumnya dan mengonseptualisasikan CFI sebagai konstruksi tiga dimensi yang terdiri dari kolaborasi lintas fungsi, koordinasi lintas fungsi, dan komunikasi lintas fungsi. Selain itu, ada bukti bahwa ketiga dimensi CFI ini merupakan elemen struktural penting dalam suatu organisasi. Misalnya, kolaborasi lintas fungsi menyelaraskan tujuan pemangku kepentingan dengan tujuan organisasi yang lebih luas (Troy et al., 2008). Koordinasi lintas fungsi juga memainkan peran kunci dalam menghubungkan elemen-elemen sistem organisasi yang

kompleks (Phong Nguyen, 2020), dan sangat penting untuk menjaga komunikasi lintas fungsi, terutama aliran informasi timbal balik, di berbagai bagian organisasi (Sokolowski, 2021).

Cross-Functional Integration (CFI) di Ditpamobvit dapat diartikan sebagai kerjasama, koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi tugas serta tanggung jawab dari berbagai unit dan divisi, baik di dalam maupun di luar divisi, untuk mencapai tujuan pengamanan objek vital. Indikator yang digunakan adalah kolaborasi lintas fungsi (*cross-functional collaboration*); and koordinasi lintas fungsi (*cross-functional coordination*); dan komunikasi lintas fungsi (*cross-functional communication*) (Pellathy et al., 2019).

2.5. Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh *professional training* terhadap Kinerja Personel.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan (Nguyen & Duong, 2020). Sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan alat yang efektif untuk kesuksesan baik secara pribadi maupun organisasional (Laing, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan kinerja kerja (Niati et al., 2021). Dari penelitian kami, terlihat bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan karyawan dan kinerja (Onyango & Wanyoike, 2014).

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama adalah:

H1 : Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja SDM.

2.5.2. Pengaruh *professional training* terhadap kompetensi profesional.

Penelitian (Napitupulu, 2020) menunjukkan hubungan simultan antara Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi. Hasil penelitian oleh (Ramli et al., 2023) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi pegawai. Selanjutnya, pelatihan juga berdampak signifikan pada kompetensi guru (Subari & Raidy, 2015).

Sehingga hypothesis kedua yang diajukan adalah :

H2 : Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi profesional.

2.5.3. Pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel.

Hasil penelitian (Kristianty Wardany, 2020) menyebutkan bahwa persamaan regresi profesionalisme terhadap kinerja SDM berpengaruh sangat signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi profesionalisme individu semakin tinggi kinerja SDM individu tersebut. Hal ini selaras dengan hasil Penelitian (Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi profesional dengan kinerja SDM. Yang artinya bahwa semakin tinggi profesional kompetensi seseorang maka akan semakin tinggi kinerja SDMnya. (Basori Alwi et al., 2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi kompetensi profesional

yang dimiliki SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Bondarenko et al., 2023).

Sehingga hypothesis ketiga yang diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM.

2.5.4. Pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara *professional training* dan kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel.

Integrasi lintas fungsi dapat diimplementasikan dalam bentuk terstruktur, seperti kelompok kerja, yang dibentuk untuk membuat keputusan di tingkat rendah dalam hirarki organisasi (D'Souza et al., 2022; Foerstl et al., 2013). Kemampuan mengintegrasikan hubungan dengan sub unit lainnya dan dirancang sebagai penutup dari organisasi fungsional yang ada akan mendorong efektivitas organisasi (Pellathy et al., 2019). CFI berfungsi sebagai kelompok perwakilan dengan setiap anggota memiliki kepentingan dan kewajiban terhadap sub unit lain dalam organisasi (Sokolowski, 2021).

Kemampuan individu dalam melakukan integrasi lintas fungsi ini juga sering kali bersifat temporer dan berpengalaman dalam menangani tekanan serta konflik dengan harapan dapat mengurangi perputaran waktu, menciptakan pengetahuan, dan menyebarkan pembelajaran organisasi (Jeske & Calvard, 2021; Pellathy et al., 2019).

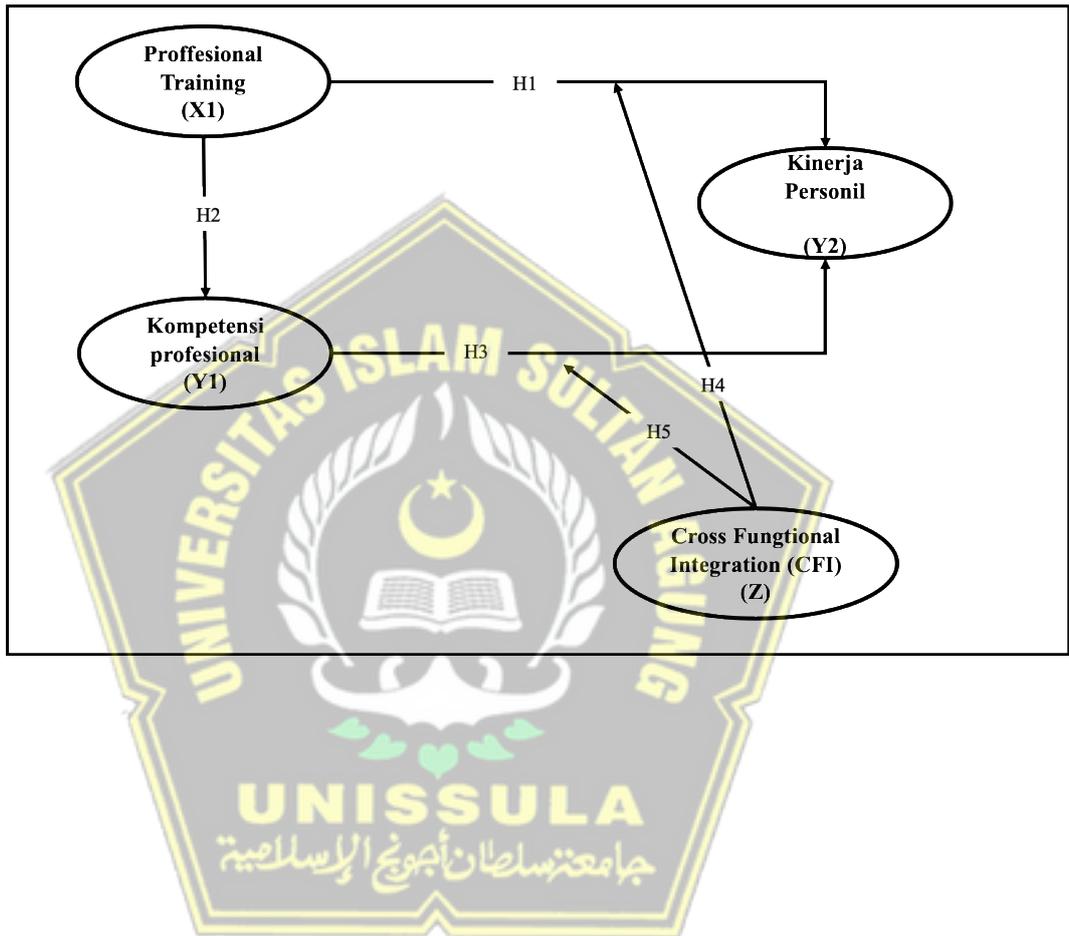
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

- H4 : Pengaruh *professional training* terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.
- H5 : Pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan model empirik sebagaimana berikut *professional training* memiliki korelasi langsung dengan kompetensi profesional. Variabel *professional training* dan kompetensi profesional memiliki pengaruh langsung pada Kinerja Personel sementara variabel *professional training* juga memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja personel Ditpamobvit melalui kompetensi profesional. Integrasi lintas fungsi / *Cross Fungtional Integration* dianggap sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel *professional training* dan Kinerja Personel serta hubungan antara variabel kompetensi profesional dan Kinerja Personel.

Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



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 (Singarimbun, 1982).

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah peningkatan Kinerja Personel Polda Jateng, *Professional Training*, *Cross-Functional Integration*, Dan Kompetensi Profesional dengan menggunakan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Professional training</i> proses yang terstruktur dan terencana untuk meningkatkan kompetensi personel kepolisian dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien	<ol style="list-style-type: none"> 1. ketertarikan pada metode yang digunakan, 2. harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, 3. fasilitas ruangan praktek yang memadai, 4. kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan 	(Hasibuan, 2014)
2.	Kompetensi profesional keterampilan teknis dan manajerial yang dibutuhkan untuk mempertahankan stabilitas dan ketertiban, serta kemampuan dalam keamanan dan pengelolaan risiko keamanan untuk memastikan keselamatan publik di area-area vital bagi negara.	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengetahuan, 2. keterampilan, 3. konsep diri 4. nilai-nilai, 5. karakteristik pribadi, 6. motif. 	(Robbins, 2002)
3.	<i>Cross-Functional Integration</i> (CFI) kerjasama, koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi tugas serta tanggung jawab dari berbagai unit dan divisi, baik di dalam maupun di luar divisi, untuk mencapai tujuan pengamanan objek vital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. kolaborasi lintas fungsi (<i>cross-functional collaboration</i>) 2. koordinasi lintas fungsi (<i>cross-functional coordination</i>) 3. komunikasi lintas fungsi (<i>cross-functional communication</i>) 	(Pellathy et al., 2019)
4.	Kinerja Personel kepolisian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam menjaga keamanan dan ketertiban di kawasan vital, pariwisata, VIP, serta audit sistem pengamanan objek vital nasional dan lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan, 2. jaringan sosial, 3. komunikasi, 4. pengendalian emosi, 5. integritas, 6. kreativitas, 7. kemandirian 8. pengolahan administrasi 	(Prayoga et al., 2020)

3.3. Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (*Cooper & Emory, 1998*). Adapun sumber data primer didapat 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 Personel Polda Jateng, *Professional Training, Cross-Fungtional Integration*, dan Kompetensi Profesional.

3.3.2. 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.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah :

3.4.1. 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.

- 3.4.2. 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.

3.5. 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 Personel Ditpamobvit Polda Jateng yang berjumlah 126 orang. Adapun metode pengambilan sampel menggunakan metode *sensus*, artinya jumlah sampel sama dengan populasi.

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 :

a. **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:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 / |x_1 - x_3| + a_2x_2 / |x_2 - x_3| + e \text{ (dengan moderasi)}$$

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.

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

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 unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$y_1 = \beta_1 x_1 + e$$

$$y_2 = \beta_1 x_1 + \beta_1 y_1 + e$$

$$y_2 = \beta_1 x_1 + \beta_1 y_1 + e + \beta_3(x_1 - x_2) + \beta_4(y_1 - x_2) + e$$

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

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

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

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

(independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

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

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural

b. Pengujian Hipotesis

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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

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

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

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

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

c. 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 Gaisser 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 DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Personel Ditpamobvit Polda Jateng sebanyak 126 orang anggota. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 6 - 15 November 2024. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 126 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik gender dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	116	92.1
Wanita	10	7.9
Total	126	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 116 responden (92,1%) dan responden wanita sebanyak 10 responden (7,9%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Anggota polisi laki-laki cenderung dianggap lebih kuat secara fisik,

sehingga menegakkan aturan secara tegas dan efektif, terutama dalam menghadapi permasalahan di lapangan. Polisi wanita dianggap memiliki baik dan empati yang tinggi dan kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga memudahkan dalam memberikan layanan langsung dengan masyarakat.

2. Usia

Deskripsi tentang gambaran responden penelitian menurut karakteristik usia dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	28	22.2
31 - 40 tahun	25	19.8
41 - 50 tahun	55	43.7
51 - 60 tahun	18	14.3
Total	126	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 28 responden (22,2%), usia 31-40 tahun sebanyak 25 responden (19,8%), usia 41-50 tahun sebanyak 55 responden (43,7%), dan terdapat 18 responden (14,3%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 41-50 tahun. Pada usia tersebut, anggota polisi umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian tentang penegakan hukum. Kematangan usia tersebut menjadikan personel lebih bijak dalam mengambil keputusan.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik pendidikan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	64	50.8
Diploma	2	1.6
Sarjana	47	37.3
Pascasarjana / S2	12	9.5
Pascasarjana / S3	1	0.8
Total	126	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA/SMK yaitu sebanyak 64 responden (50,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 2 responden (1,6%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 47 orang (37,3), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 12 orang (9,5%) dan S3 sebanyak 1 orang (0,8%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK yang menunjukkan kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan instansi.

4. Masa Kerja

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik lama kerja dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	28	22.2
11 - 20 tahun	30	23.8
21 - 30 tahun	54	42.9
> 30 tahun	14	11.1

Total	126	100.0
-------	-----	-------

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 21 - 30 tahun sebanyak 54 responden (42,9%). Selanjutnya diikuti responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 30 responden (23,8%), masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 28 responden (22,2%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 14 responden (11,1%). 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 masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

1. *Professional Training*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Professional Training* dapat disajikan pada Tabel 4.5 berikut yang menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Professional Training* secara

keseluruhan sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden mendapatkan Professional Training yang baik.

Tabel 4.5.
Statistik Deskriptif Variabel Professional Training

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Professional Training	3.85	
1. Ketertarikan pada metode yang digunakan	3.88	0.81
2. Harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan	3.81	0.83
3. Fasilitas ruangan praktek yang memadai	3.83	0.85
4. Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan	3.90	0.76

Hasil deskripsi data pada variabel Professional Training didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator 4. Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan (3,90) dan terendah indikator Harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan (3,81).

2. Kompetensi Profesional

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kompetensi Profesional dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Profesional

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kompetensi Profesional	3.76	
1. Pengetahuan	3.83	0.75
2. Keterampilan	3.74	0.78
3. Konsep diri	3.78	0.83
4. Nilai-nilai	3.72	0.74
5. Karakteristik pribadi	3.73	0.72
6. Motif	3.75	0.74

Pada variabel Kompetensi professional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,76 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kompetensi professional yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi professional dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pengetahuan (3,83). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator Nilai-nilai dengan skor 3,72.

3. *Cross Functional Integration*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Cross Functional Integration dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Cross Functional Integration

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Cross Functional Integration	3.80	
1. Kolaborasi lintas fungsi	3.68	0.84
2. Koordinasi lintas fungsi	3.82	0.99
3. Komunikasi lintas fungsi	3.78	0.99

Pada variabel Cross Functional Integration secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki *Cross Functional Integration* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Cross Functional Integration didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Komunikasi lintas fungsi (3,82) dan terendah pada indikator Kolaborasi lintas fungsi (3,68).

4. Kinerja Personel

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja Personel dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Personel

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja Personel	3.80	
1. kepemimpinan	3.66	0.99
2. jaringan sosial	3.81	0.93
3. komunikasi	3.77	0.93
4. pengendalian emosi	3.94	1.00
5. integritas	3.67	0.99
6. kreativitas	3.85	0.90
7. kemandirian	3.76	0.93
8. pengolahan administrasi	3.95	1.01

Pada variabel Kinerja Personel secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa Kinerja Personel termasuk pada kategori baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja Personel didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator pengolahan administrasi (3,95). Terdapat indikator dengan skor terendah yaitu indikator kepemimpinan dengan skor 3,66.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan 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* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* $\geq 0,70$ sangat direkomendasikan (Ringle et al., 2023).

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Professional Training*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Professional Training* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Professional Training* sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Professional Training*

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X1_1	Ketertarikan pada metode yang digunakan	0.808
X1_2	Harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan	0.800
X1_3	Fasilitas ruangan praktek yang memadai	0.822
X1_4	Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan	0.838

Sajian data pada Tabel di atas menunjukkan nilai loading indikator berkisar antara 0,800 - 0,838. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Professional Training* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Professional Training* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Ketertarikan pada metode yang digunakan,

Harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, Fasilitas ruangan praktek yang memadai, dan Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi professional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kompetensi professional (Y1) direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompetensi professional sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kompetensi Profesional

Kode	Indikator	Outer loadings
Y1_1	Pengetahuan	0.742
Y1_2	Keterampilan	0.882
Y1_3	Konsep diri	0.778
Y1_4	Nilai-nilai	0.878
Y1_5	Karakteristik pribadi	0.886
Y1_6	Motif	0.740

Tabel di atas menunjukkan nilai loading indikator berkisar antara 0,740 – 0,886. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Kompetensi profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi profesional (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja Personel

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja Personel (Y2) direfleksikan melalui delapan indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja Personel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja Personel

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y2_1	Kepemimpinan	0.870
Y2_2	Jaringan sosial	0.845
Y2_3	Komunikasi	0.826
Y2_4	Pengendalian emosi	0.842
Y2_5	Integritas	0.863
Y2_6	Kreativitas	0.807
Y2_7	Kemandirian	0.837
Y2_8	Pengolahan administrasi	0.857

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor indikator berkisar antara 0,807 – 0,870. Hal ini berarti bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja Personel memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja Personel (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, kreativitas, kemandirian, dan pengolahan administrasi

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Cross Functional Integration*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Cross Functional Integration (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Pada tabel 4.12 dapat diketahui besarnya loading faktor berkisar antara 0,832 – 0,904. Hasil uji tersebut

menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Cross Functional Integration memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Cross Functional Integration sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Cross Functional Integration

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Z_1	Kolaborasi lintas fungsi	0.859
Z_2	Koordinasi lintas fungsi	0.832
Z_3	Komunikasi lintas fungsi	0.904

Dengan demikian variabel Cross Functional Integration (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kolaborasi lintas fungsi, Koordinasi lintas fungsi, Komunikasi lintas fungsi.

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 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Cross Functional Integration	Kinerja Personel	Kompetensi_ Profesional	Professional Training
Cross Functional Integration	0.865			
Kinerja Personel	0.806	0.844		
Kompetensi_Profesional	0.368	0.469	0.820	
Professional Training	0.777	0.723	0.453	0.817

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4.13 di atas diketahui 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 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Cross Functional Integration	Kinerja Personel	Kompetensi Profesional	Professional Training	Cross Functional Integration x Kompetensi Profesional	Cross Functional Integration x Professional Training
Cross Functional Integration						
Kinerja Personel	0.780					
Kompetensi_Profesional	0.413	0.488				
Professional Training	0.772	0.796	0.507			
Cross Functional Integration x Kompetensi_Profesional	0.583	0.437	0.486	0.476		
Cross Functional Integration x Professional Training	0.623	0.623	0.455	0.485	0.550	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 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 *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 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Cross Functional Integration	Kinerja Personel	Kompetensi Profesional	Professional Training
X1_1	0.562	0.447	0.267	0.808
X1_2	0.745	0.620	0.326	0.800
X1_3	0.582	0.583	0.416	0.822
X1_4	0.636	0.668	0.437	0.838
Y1_1	0.302	0.373	0.742	0.398
Y1_2	0.327	0.416	0.882	0.385
Y1_3	0.405	0.519	0.778	0.354
Y1_4	0.286	0.375	0.878	0.383
Y1_5	0.257	0.347	0.886	0.382
Y1_6	0.177	0.195	0.740	0.313
Y2_1	0.721	0.870	0.398	0.640
Y2_2	0.714	0.845	0.420	0.637
Y2_3	0.610	0.826	0.318	0.546
Y2_4	0.660	0.842	0.380	0.627
Y2_5	0.717	0.863	0.377	0.633
Y2_6	0.697	0.807	0.503	0.591
Y2_7	0.620	0.837	0.338	0.557
Y2_8	0.679	0.857	0.414	0.630
Z_1	0.859	0.698	0.307	0.622
Z_2	0.832	0.641	0.324	0.673
Z_3	0.904	0.748	0.326	0.721

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 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_c)	Average variance extracted (AVE)
Cross Functional Integration	0.832	0.899	0.749
Kinerja Personel	0.942	0.952	0.712
Kompetensi Profesional	0.902	0.925	0.673
Professional Training	0.835	0.889	0.668

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.16 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 nyata pada obyek yang diteliti.

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

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (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 penerimaan model yang diajukan, diantaranya 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 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Personel	0.725	0.714
Kompetensi Profesional	0.205	0.199

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,725 artinya variabel Kinerja Personel dapat dijelaskan 72,5 % oleh variabel Kompetensi Profesional, Professional Training, dan Cross Functional Integration. Sedangkan sisanya 27,5 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,725) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Kompetensi Profesional, Professional Training, dan

Cross Functional Integration memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja Personel pada kategori yang tinggi.

Nilai R square Kompetensi profesional sebesar 0,205 artinya Kompetensi profesional dapat dijelaskan 20,5 % oleh variabel Kinerja Personel, *Professional Training*, dan *Cross Functional Integration*, sedangkan sisanya 79,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,205) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel *Professional Training* memberikan pengaruh terhadap variabel Kompetensi profesional pada kategori sedang.

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 predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q^2 di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.18
Nilai Q-square

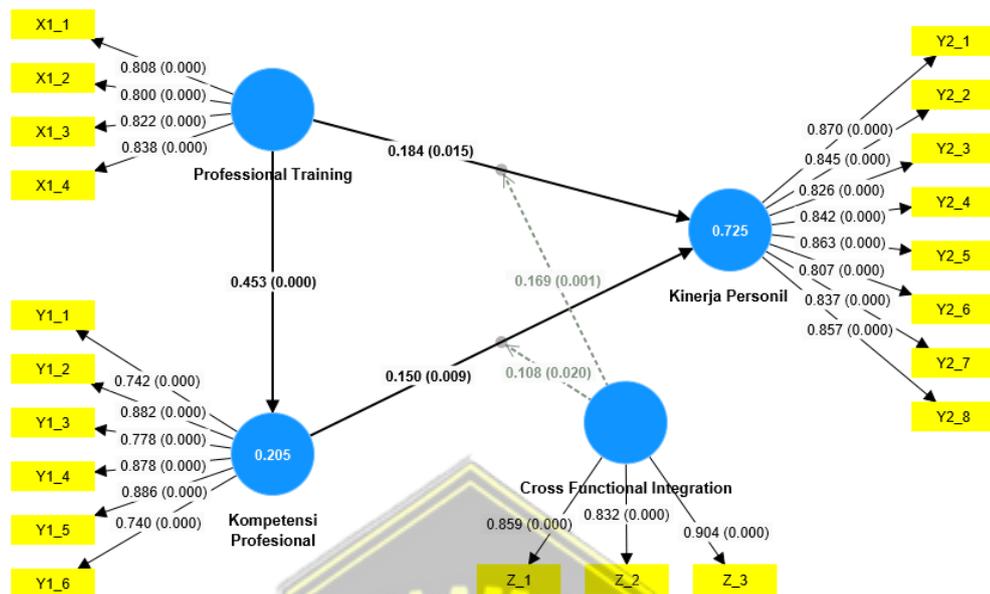
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Cross Functional Integration	387.000	387.000	0.000
Kinerja Personel	1032.000	516.890	0.499
Kompetensi Profesional	774.000	670.729	0.133
Professional Training	516.000	516.000	0.000

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Kinerja Personel Kepolisian sebesar 0,499 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. 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 variabel Kompetensi Profesional Professional Training terhadap Kinerja Personel Kepolisian dengan moderasi *Cross Functional Integration*.

Proses pengolahan data dilakukan menggunakan alat bantu software *Smart PLS* versi 4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut dapat ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Inner Model SEM-PLS

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

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk mengecek 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 (Hair et al., 2019). Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2017).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

Hubungan antar variabel	VIF
<i>Cross Functional Integration</i> -> Kinerja Personel	3.137
Kompetensi Profesional -> Kinerja Personel	1.490
Professional Training -> Kinerja Personel	2.760

Professional Training -> Kompetensi_Profesional	1.000
<i>Cross Functional Integration</i> x Kompetensi_Profesional -> Kinerja Personel	1.713
<i>Cross Functional Integration</i> x Professional Training -> Kinerja Personel	1.761

Berdasarkan nilai VIF pada tabel dapat dilihat bahwa semua nilai. $VIF < 5$ sehingga dapat disimpulkan jika data tidak memiliki kolinearitas yang tinggi.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan 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 kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Cross Functional Integration</i> -> Kinerja Personel	0.558	0.556	0.083	6.694	0.000
Kompetensi_Profesional -> Kinerja Personel	0.150	0.151	0.057	2.610	0.009
<i>Professional Training</i> -> Kinerja Personel	0.184	0.185	0.076	2.434	0.015

Professional Training -> Kompetensi_Profesional	0.453	0.456	0.080	5.651	0.000
Cross Functional Integration x Kompetensi_Profesional -> Kinerja Personel	0.108	0.106	0.046	2.329	0.020
Cross Functional Integration x Professional Training -> Kinerja Personel	0.169	0.170	0.050	3.405	0.001

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

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,184. Nilai tersebut membuktikan Professional Training berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,434) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,015) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Professional Training terhadap Kinerja Personel. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa '*Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja SDM*' dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi profesional*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,453. Nilai tersebut membuktikan Professional Training berpengaruh positif terhadap Kompetensi profesional yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5,651) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Professional Training terhadap Kompetensi profesional. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi profesional*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,150. Nilai tersebut membuktikan *Kompetensi profesional* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,610) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,009) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa '*Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM*' dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Pengaruh professional training terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (*Cross Functional Integration x Professional Training*) sebesar 0,169. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Cross Functional Integration* mampu memperkuat pengaruh Professional Training terhadap Kinerja Personel. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,405) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Cross Functional Integration* yang baik mampu memperkuat pengaruh *Professional Training* terhadap Kinerja Personel. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (*Cross Functional Integration x Kompetensi_Profesional*) sebesar 0,108. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator *Cross Functional Integration* mampu memperkuat pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,329) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,020) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *Cross Functional Integration* yang baik

mampu memperkuat pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

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

Tabel 4.21
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	H1: Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja SDM	t hitung (2,434) > t tabel (1,96)	0,015 (p<0,05)	Diterima
2	H2: Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi profesional	t hitung (5,651) > t tabel (1,96)	0,000 (p<0,05)	Diterima
3	H3: Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM	t hitung (2,610) > t tabel (1,96)	0,009 (p<0,05)	Diterima
4	H4: Pengaruh profesional training terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.	t hitung (3,405) > t tabel (1,96)	0,001 (p<0,05)	Diterima
5	H5: Pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat	t hitung (2,329) > t tabel (1,96)	0,020 (p<0,05)	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Professional Training* terhadap variabel Kinerja Personel melalui mediasi variabel Kompetensi Profesional. Sajian hasil uji *indirect effect* dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.22
 Hasil Uji *Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Professional Training -> Kompetensi Profesional -> Kinerja Personel	0.068	0.069	0.031	2.190	0.029

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

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada Tabel 4.22 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Professional Training* terhadap Kinerja Personel melalui Kompetensi Profesional adalah 0,068 dengan nilai t hitung sebesar 2,190 ($t > 1,96$) dan p value sebesar 0,029 ($p < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan *Professional Training* terhadap Kinerja Personel secara tidak langsung melalui Kompetensi Profesional. Temuan ini bermakna bahwa semakin efektif *Professional Training* yang diikuti personel, maka akan mampu meningkatkan kompetensi profesional personel. Selanjutnya, dengan adanya kompetensi tersebut, maka akan memudahkan personel dalam menjalankan tugas demi mencapai kinerja yang lebih baik.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Pada pengujian hipotesis membuktikan *Professional Training* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel yang artinya Semakin efektif pelaksanaan *profesional training*, semakin meningkat pula kinerja SDM. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan

bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan (Laing, 2021; Nguyen & Duong, 2020; Niati et al., 2021; Onyango & Wanyoike, 2014).

Dalam penelitian ini, variabel *Professional Training* diukur melalui empat indikator: *ketertarikan pada metode yang digunakan, harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, fasilitas ruangan praktek yang memadai, dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ini secara signifikan mempengaruhi peningkatan Kinerja Personel, yang diukur melalui delapan indikator: *kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, kreativitas, kemandirian, dan pengolahan administrasi*.

Indikator *Professional Training* dengan nilai loading tertinggi adalah *kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan*, sementara indikator Kinerja Personel dengan nilai loading tertinggi adalah *kepemimpinan*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian waktu pelatihan dengan jadwal dan kebutuhan peserta, semakin baik kemampuan kepemimpinan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan pada waktu yang sesuai dengan kesiapan peserta memungkinkan mereka untuk mengikuti pelatihan dengan optimal, meningkatkan fokus, partisipasi aktif, dan penerapan pengetahuan yang diperoleh ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Sebaliknya, indikator *Professional Training* dengan nilai loading terendah adalah *harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan*, dan

indikator Kinerja Personel dengan nilai loading terendah adalah *kreativitas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat harmonisasi antara materi pelatihan dan keberlanjutan kegiatan di lapangan secara langsung memengaruhi tingkat kreativitas personel. Artinya, apabila pelatihan lebih relevan dengan kebutuhan operasional dan situasi nyata yang dihadapi di lapangan, personel akan terdorong untuk lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah dan merancang inovasi baru dalam tugas mereka. Oleh karena itu, institusi perlu meningkatkan relevansi program pelatihan terhadap tantangan operasional di lapangan untuk memaksimalkan potensi kreativitas peserta.

Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan SMU atau yang sederajat. Dengan latar belakang tersebut, *Professional Training* menjadi langkah strategis yang sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka. Pelatihan ini tidak hanya membantu menutup kesenjangan pengetahuan, tetapi juga memberikan keterampilan praktis yang relevan untuk mendukung peningkatan kinerja personel secara optimal. Melalui pelatihan yang terarah, personel dapat lebih siap menghadapi tantangan kerja dan berkontribusi lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4.6.2. Pengujian Hipotesis 2

Pada pengujian hipotesis 2 membuktikan *Professional Training* berpengaruh positif terhadap Kompetensi profesional yang artinya Semakin efektif pelaksanaan *profesional training*, semakin meningkat pula

kompetensi professional. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi pegawai (Napitupulu, 2020; Ramli et al., 2023; Subari & Raidy, 2015).

Variabel **Pelatihan Profesional** yang diukur melalui indikator *ketertarikan pada metode yang digunakan, harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, fasilitas ruangan praktik yang memadai, dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan* terbukti memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan **Kompetensi Profesional**. Kompetensi ini direfleksikan melalui berbagai indikator, yaitu *pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif*.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Pelatihan Profesional adalah *kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan*, sementara pada variabel Kompetensi Profesional adalah *karakteristik pribadi*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan*, semakin baik *karakteristik pribadi* yang terbentuk pada individu. Artinya, pengaturan waktu pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta memainkan peran penting dalam membangun karakteristik pribadi yang mencerminkan profesionalisme, seperti tanggung jawab, integritas, dan etika kerja. Untuk mendukung hal ini, institusi pelatihan perlu melakukan penjadwalan yang fleksibel dan mempertimbangkan preferensi peserta.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Pelatihan Profesional adalah *harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan*, sedangkan pada variabel Kompetensi Profesional adalah *motif*. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan *harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan* akan berdampak pada peningkatan *motif* individu dalam mencapai kompetensi profesional. Artinya, integrasi antara pelatihan dengan kebutuhan dan keberlanjutan praktik lapangan sangat penting untuk membangun dorongan internal peserta dalam menerapkan keterampilan yang diperoleh. Untuk mengatasi kelemahan ini, institusi pelatihan dapat memperkuat hubungan antara materi pelatihan dan praktik lapangan dengan menyediakan skenario simulasi atau kolaborasi langsung dengan kegiatan nyata di lapangan.

4.6.3. Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis 3 membuktikan *Kompetensi profesional* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Personel* yang semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian (Basori Alwi et al., 2021; Bondarenko et al., 2023; Kristianty Wardany, 2020; Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021).

Kompetensi profesional, yang dalam penelitian ini direfleksikan melalui enam indikator: pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif, terbukti memiliki kontribusi signifikan dalam

meningkatkan Kinerja Personel. Kinerja tersebut direfleksikan melalui delapan indikator: kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, kreativitas, kemandirian, dan pengolahan administrasi.

Indikator kompetensi profesional dengan nilai loading tertinggi adalah karakteristik pribadi, sedangkan indikator Kinerja Personel dengan nilai loading tertinggi adalah kepemimpinan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pribadi seseorang, maka semakin baik pula kemampuan kepemimpinannya. Artinya, karakteristik seperti kepribadian yang tangguh, adaptif, dan penuh integritas sangat penting untuk mendukung kemampuan memimpin yang efektif, terutama dalam situasi kompleks dan dinamis yang sering dihadapi oleh personel. Oleh karena itu, pengembangan karakteristik pribadi melalui program pelatihan, *coaching*, dan *mentoring* dapat menjadi prioritas untuk memperkuat kompetensi kepemimpinan.

Di sisi lain, indikator kompetensi profesional dengan nilai loading terendah adalah motif, sedangkan indikator kinerja personel dengan nilai loading terendah adalah kreativitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik motif seseorang maka semakin baik pula kreativitasnya. Artinya, motivasi internal yang kuat dapat mendorong inovasi dan kemampuan untuk menghasilkan solusi kreatif dalam pekerjaan. Oleh karena itu, institusi perlu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memberikan penghargaan atas inisiatif kreatif, serta memfasilitasi pengembangan ide-ide baru untuk meningkatkan kreativitas personel secara keseluruhan.

4.6.4. Pengujian Hipotesis 4

Pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa variabel moderator *Cross Functional Integration* mampu memperkuat pengaruh *Professional Training* terhadap Kinerja Personel. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Cross Functional Integration* yang baik mampu memperkuat pengaruh *Professional Training* terhadap Kinerja Personel.

Indikator variabel *Professional Training* dengan nilai loading tertinggi adalah kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan, sementara indikator variabel Kinerja Personel dengan nilai loading tertinggi adalah kepemimpinan. Selain itu, indikator variabel *Cross Functional Integration* dengan nilai loading tertinggi adalah komunikasi lintas fungsi. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi lintas fungsi yang efektif dapat memperkuat pengaruh kesesuaian waktu pelatihan terhadap kemampuan kepemimpinan personel.

Artinya, pelatihan yang terencana dengan baik, terutama dari segi waktu yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi peserta, dapat memberikan dampak optimal pada peningkatan kemampuan kepemimpinan. Namun, efektivitas ini semakin kuat jika didukung oleh komunikasi lintas fungsi yang baik, yang memungkinkan berbagi informasi, kolaborasi, dan pemahaman antar fungsi yang terlibat dalam pelatihan dan implementasi tugas. Oleh karena itu, institusi perlu memastikan adanya komunikasi lintas fungsi yang terstruktur dan efisien untuk mendukung

keberhasilan program pelatihan profesional dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan personel.

Di sisi lain, indikator variabel Professional Training dengan nilai loading terendah adalah harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan, sedangkan indikator variabel Kinerja Personel dengan nilai loading terendah adalah kreativitas. Selain itu, indikator variabel Cross Functional Integration dengan nilai loading terendah adalah koordinasi lintas fungsi. Hasil ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi yang baik dapat memperkuat pengaruh harmonisasi dengan keberlanjutan kegiatan lapangan terhadap kreativitas personel.

Artinya, meskipun pelatihan yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan kegiatan lapangan cenderung kurang berdampak langsung pada kreativitas, dampak ini dapat ditingkatkan melalui koordinasi lintas fungsi yang lebih baik. Dengan adanya koordinasi yang efektif, berbagai fungsi dapat bersinergi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas di lapangan. Oleh karena itu, institusi perlu meningkatkan koordinasi lintas fungsi melalui mekanisme seperti rapat rutin, sistem informasi yang terintegrasi, dan pelibatan semua fungsi dalam perencanaan strategis untuk mendorong kreativitas personel secara optimal.

4.6.5. Pengujian Hipotesis 5

Pada pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa variabel moderator *Cross Functional Integration* mampu memperkuat pengaruh Kompetensi

profesional terhadap Kinerja Personel. Hal ini berarti bahwa *Cross Functional Integration* yang baik mampu memperkuat pengaruh kompetensi profesional terhadap Kinerja Personel.

Indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading tertinggi adalah Karakteristik Pribadi, sedangkan indikator variabel Kinerja Personel dengan nilai loading tertinggi adalah Kepemimpinan. Sementara itu, indikator variabel Cross-Functional Integration dengan nilai loading tertinggi adalah Komunikasi Lintas Fungsi. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi lintas fungsi yang efektif akan memperkuat hubungan antara karakteristik pribadi dengan kemampuan personel dalam memimpin. Artinya, kemampuan individu yang ditunjang oleh komunikasi yang terstruktur dan terintegrasi di berbagai fungsi organisasi akan memaksimalkan kapasitas kepemimpinan personel. Hal ini mengindikasikan pentingnya pelatihan komunikasi lintas fungsi untuk menciptakan sinergi di antara tim, sehingga karakteristik individu yang kuat dapat lebih optimal dalam mendukung efektivitas kepemimpinan.

Di sisi lain, indikator Kompetensi Profesional dengan nilai loading terendah adalah Motif, sedangkan indikator Kinerja Personel dengan nilai loading terendah adalah Kreativitas. Sementara itu, indikator Cross-Functional Integration dengan nilai loading terendah adalah Koordinasi Lintas Fungsi. Hasil ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi yang baik akan memperkuat hubungan antara motif dengan kreativitas personel. Artinya, motivasi internal yang mendorong individu untuk berkontribusi lebih banyak dapat lebih efektif diterjemahkan menjadi ide-ide kreatif ketika didukung oleh

koordinasi yang solid antarbagian dalam organisasi. Dengan kata lain, koordinasi lintas fungsi yang terorganisasi dengan baik menciptakan ruang bagi personel untuk mengeksplorasi potensi kreatif mereka.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* antara peran kompetensi terhadap Kinerja Personel. Maka rumusan masalah (*research problem*) *study* ini adalah “*Cross Funktional Integration* dalam peningkatan kinerja SDM Personel Kepolisian melalui *Profesional Training* dan kompetensi profesional”, kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *professional training* terhadap kinerja personel. Pelaksanaan pelatihan profesional yang efektif akan langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM).
2. pengaruh *professional training* terhadap kompetensi profesional. Pelatihan profesional yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan kompetensi profesional personel.
3. pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja personel. Kompetensi profesional yang lebih tinggi pada personel akan menghasilkan peningkatan kinerja SDM secara signifikan.
4. pengaruh *Cross Funktional Integration* terhadap hubungan antara *professional training* terhadap kinerja personel. Efek pelatihan profesional terhadap Kinerja Personel akan lebih kuat jika personel memiliki kemampuan integrasi lintas fungsi yang baik.

5. Pengaruh *Cross Functional Integration* terhadap hubungan antara kompetensi profesional terhadap kinerja personel. Hubungan antara kompetensi profesional dan kinerja personel akan semakin kuat apabila personel memiliki kemampuan integrasi lintas fungsi yang optimal.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka hasil pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja SDM.
2. Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi professional.
3. Semakin tinggi kompetensi profesional personel, semakin meningkat pula kinerja SDM.
4. Pengaruh professional training terhadap kinerja personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.
5. Pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja personel akan semakin kuat, jika personel memiliki kemampuan Integrasi lintas fungsi yang kuat.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini menunjukkan pentingnya pengembangan variabel Professional Training sebagai faktor yang mempengaruhi Kinerja Personel. Penelitian ini memperkuat konsep bahwa kualitas pelatihan, yang mencakup kesesuaian waktu pelatihan dan relevansinya dengan kegiatan lapangan,

berperan penting dalam meningkatkan berbagai dimensi kinerja, seperti kepemimpinan dan kreativitas.

Hasil ini juga menambah pemahaman tentang bagaimana elemen-elemen pelatihan yang terstruktur dengan baik dapat memperbaiki kemampuan individu dalam mengelola tugas-tugas operasional, serta menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan peserta dapat memperkuat hasil kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini berkontribusi pada literatur pelatihan profesional dengan memberikan wawasan baru mengenai hubungan antara pelatihan yang efektif dan peningkatan kinerja di institusi kepolisian.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Professional Training memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Personel, dengan kesesuaian waktu pelatihan dengan kebutuhan peserta menjadi indikator paling berpengaruh. Semakin baik waktu yang disesuaikan dengan kesiapan peserta, semakin meningkat pula kemampuan kepemimpinan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang terjadwal dengan baik memungkinkan peserta untuk lebih fokus dan terlibat aktif, serta dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Sebaliknya, harmonisasi pelatihan dengan kegiatan lapangan yang berkelanjutan terbukti berpengaruh pada kreativitas personel, yang mengindikasikan perlunya relevansi yang lebih besar antara pelatihan dan situasi lapangan untuk merangsang kreativitas dalam menghadapi tantangan operasional.

Hasil penelitian juga menyoroti pentingnya karakteristik pribadi sebagai indikator dengan loading tertinggi pada Kompetensi Profesional, yang berpengaruh

langsung terhadap Kepemimpinan personel. Karakteristik seperti integritas, ketangguhan, dan kemampuan beradaptasi sangat penting untuk membangun kepemimpinan yang efektif, terutama dalam menghadapi tugas-tugas kompleks. Selain itu, indikator dengan loading terendah pada variabel Kompetensi Profesional adalah motif, yang berhubungan dengan kreativitas personel. Motivasi internal yang kuat terbukti dapat meningkatkan kreativitas, dan untuk itu, institusi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas melalui penghargaan terhadap ide-ide baru dan kesempatan untuk inovasi.

Pada pengujian hipotesis, *Cross Functional Integration* terbukti menjadi faktor moderator yang memperkuat pengaruh *Professional Training* terhadap Kinerja Personel. Komunikasi lintas fungsi yang efektif dapat meningkatkan dampak kesesuaian waktu pelatihan terhadap kepemimpinan, dan koordinasi lintas fungsi yang baik memperkuat hubungan antara harmonisasi pelatihan dengan kegiatan lapangan terhadap kreativitas. Hasil ini menekankan pentingnya koordinasi dan komunikasi antar fungsi dalam organisasi untuk mendukung efektivitas pelatihan dan mendorong pengembangan keterampilan serta kreativitas personel, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka di lapangan.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Untuk mendorong efektivitas implementasi *Professional Training*, institusi harus fokus pada peningkatan harmonisasi antara pelatihan dan keberlanjutan kegiatan lapangan, sekaligus mempertahankan kesesuaian

waktu pelatihan dengan kesiapan peserta. Langkah ini dapat dilakukan dengan cara memastikan bahwa jadwal pelatihan disesuaikan dengan operasional lapangan dan materi pelatihan lebih aplikatif serta relevan dengan tugas di lapangan, sehingga peserta dapat lebih mudah mengintegrasikan pembelajaran dalam praktik kerja.

2. Untuk meningkatkan Kompetensi Profesional, institusi perlu mendorong motivasi internal peserta dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan kreativitas. Penghargaan terhadap pencapaian individu dan kesempatan untuk mengatasi tantangan baru akan memperkuat karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk kepemimpinan yang efektif.
3. Untuk mendorong Kinerja Personel, institusi harus meningkatkan kreativitas personel dengan memberikan pelatihan yang mengembangkan keterampilan kreatif dan memberikan ruang bagi inovasi dalam menghadapi tantangan lapangan. Sementara itu, kualitas kepemimpinan yang sudah ada harus dipertahankan melalui pembinaan yang kontinu.
4. Untuk mendorong *Cross Functional Integration*, institusi perlu meningkatkan koordinasi lintas fungsi sambil mempertahankan komunikasi antar fungsi yang sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memfasilitasi forum komunikasi secara rutin, memperjelas alur koordinasi, serta memastikan setiap unit dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan implementasi langkah-langkah tersebut, diharapkan dapat tercapai peningkatan yang signifikan dalam kualitas pelatihan, kompetensi profesional, kinerja personel, dan integrasi lintas fungsi yang lebih efektif.

5.4. Limitasi Penelitian

1. Penelitian ini hanya melibatkan peserta pelatihan dari satu institusi atau sektor tertentu, yang dapat membatasi generalisasi hasil temuan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada sektor atau institusi lainnya.
2. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yang hanya mengukur hubungan antar variabel dalam satu titik waktu. Pendekatan ini tidak dapat menangkap perubahan yang terjadi seiring waktu dalam variabel-variabel yang diteliti, sehingga keterbatasan dalam melihat perkembangan jangka panjang tidak dapat diatasi.
3. Penelitian ini terbatas pada beberapa variabel yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja personel, seperti pelatihan profesional, kompetensi profesional, dan integrasi lintas fungsi. Faktor-faktor lain yang mungkin turut mempengaruhi kinerja personel, seperti budaya organisasi atau faktor eksternal, tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

5.5. Agenda Penelitian yang akan Datang

1. Penelitian mendatang sebaiknya melibatkan lebih banyak institusi atau sektor untuk meningkatkan generalisasi temuan dan memahami bagaimana hasil penelitian ini dapat diterapkan di berbagai konteks dan situasi yang berbeda.
2. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antar variabel, penelitian mendatang sebaiknya menggunakan pendekatan longitudinal. Pendekatan ini dapat mengamati perubahan dalam efektivitas pelatihan, kompetensi profesional, dan kinerja personel seiring waktu, serta mengeksplorasi dampak jangka panjang dari pelatihan dan integrasi lintas fungsi.
3. Agenda penelitian mendatang juga dapat memperluas kajian dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja, seperti budaya organisasi, dukungan sosial, atau faktor eksternal lainnya. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja personel dalam konteks pelatihan dan integrasi lintas fungsi.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Agustina, S., Andika Darma, W., Fajar, V. F., Maulana, D., Fachrie, M., & Putra, P. (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), 151–170.
- Anis, R., Made, I., Dirgantara, B., & Harsasi, M. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3, 1011–1022. <http://jurnaledukasia.org>
- Ayu, R. C. (2016). *PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEMAMPUAN INDIVIDU DAN KOMPETENSI PROFESI DENGAN PENGARUH EFEK MODERASI KOORDINASI LINTAS FUNGSI*. Unissula Semarang.
- Basori Alwi, I., Machali Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya, I., & Machali UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, I. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 6(2).
- Bondarenko, V., Okhrimenko, I., Yevdokimova, O., Sydorhuk, N., Dzhezhyk, O., Boichuk, I., Kalashnik, N., Kozlovets, M., Slyusar, V., Pavlenko, V., Biruk, N., Verbovskiy, I., & Bloshchynskiy, I. (2023). Professional Skills and Competencies of the Future Police Officers. *International Journal of Applied Exercise Physiology Wwww.Ijaep.Com*, 9(5). www.ijaep.com
- Dagnew Gebrehiwot, G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- D'Souza, D. E., Bement, D., & Cory, K. (2022). Cross-functional integration skills: Are business schools delivering what organizations need? *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 20(3), 117–130. <https://doi.org/10.1111/dsji.12262>
- Fachrial, P., & Agusinta, L. (2022). The Influence of Cross-Functional Marketing Capabilities on Marketing Ambidexterity. *Jurnal Ilmiah Indonesia* , 7(2), 923–937. <https://doi.org/10.36418/Syntax>
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(6), 689–721. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2011-0349>

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Indah, O. :, Utami, H., Hasanah, A., Tarbiyah, F., Keguruan, I., Sunan, U., & Yogyakarta, K. (2018). *KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DALAM PENERAPAN PEMBELAJARAN TEMATIK DI SD NEGERI MAGUWO HARJO 1 YOGYAKARTA*. 2(2), 121–139.
- Jeske, D., & Calvard, T. S. (2021). A review of the literature on cross-functional integration (2010–2020): trends and recommendations. In *International Journal of Organizational Analysis* (Vol. 29, Issue 2, pp. 401–414). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2144>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kristianty Wardany, D. (2020). *KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU*. 1(2), 73–82. <https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Laing, I. F. (2021). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON WORKER PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF GHANA PORTS AND HARBOURS AUTHORITY. In © *International Research Journal Publishers* (Vol. 2, Issue 2). www.irjp.org
- Marliana, R. R. (2019). Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 16(2), 174. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v16i2.7851>
- Nabela Selvi, Fitria Happy, N. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan*, 2(1), 12–16.
- Napitupulu, R. H. M. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Competency. *Journal of Business Management Review*, 1(2), 121–132. <https://doi.org/10.47153/jbmr12.202020>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373–386.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Onyango, J. W., & Wanyoike, D. M. (2014). EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A SURVEY OF HEALTH WORKERS IN

- SIAYA COUNTY, KENYA. In *European Journal of Material Sciences* (Vol. 1, Issue 1). www.ea-journals.org
- Onyeador, I. N., Hudson, S. kiera T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving Beyond Implicit Bias Training: Policy Insights for Increasing Organizational Diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19–26. <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
- Pellathy, D. A., Mollenkopf, D. A., Stank, T. P., & Autry, C. W. (2019). Cross-Functional Integration: Concept Clarification and Scale Development. *Journal of Business Logistics*, 40(2), 81–104. <https://doi.org/10.1111/jbl.12206>
- Phong Nguyen, N. (2020). The effects of cross-functional coordination and competition on knowledge sharing and organisational innovativeness: A qualitative study in a transition economy. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1). <https://ojs.hh.se/>
- Prayoga, A., Serengeng Sawah, J., Selatan, J., & Nursari, Src. (2020). Evaluasi Kinerja Kepolisian Berdasarkan Kriteria Pengguna Menggunakan Metode Smart (Studi Kasus Polsek Makasar Jakarta Timur). In *Journal of Informatics and Advanced Computing* (Vol. 1, Issue 1).
- Ramli, R., Lantara, N. F., & Arif, M. (2023). Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3). <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.107>
- Reza Aulia, M. (2023). DIGITAL COMPETENCIES AND EXPERIENCE IN PARTNERSHIP PROGRAM ON SMEs PERFORMANCE. *Jrssem.Publikasiindonesia.Id*, 02(7), 1416–1425. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v2i07.385>
- Riadi, M., & Kurniawati, D. (2022). Presisi sebagai Inovasi dan Strategi Membangun Citra Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *PERSPEKTIF*, 11(4), 1569–1581. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i4.8096>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/J.DIB.2023.109074>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023a). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023b). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Salim, N. A. , Sutrisno, S., Maango, H., Yusuf, M., & Haryono, A. (2023). Employee performance and the effects of training and the workplace . *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 549–558.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Issue September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Sloan, J. J., & Paoline, E. A. (2021). “They Need More Training!” A National Level Analysis of Police Academy Basic Training Priorities. *Police Quarterly*, 24(4), 486–518. <https://doi.org/10.1177/10986111211013311>
- Sokolowski, D. (2021). Deployment coordination for cross-functional DevOps teams. *ESEC/FSE 2021 - Proceedings of the 29th ACM Joint Meeting European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering*, 1630–1634. <https://doi.org/10.1145/3468264.3473101>
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Sudewo, P. A., Bintang, D., & Sulastris, A. (2022). THE EFFECT OF LEARNING HOURS OF COMPETENCY DEVELOPMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT A GOVERNMENT INSTITUTION IN INDONESIA. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 217–243.
- Tinggi, S., Kepolisian, I., & Mayastinasari, V. (2019). *Strategi Pengelolaan Kinerja untuk Mewujudkan Polri Promoter*. 13, 118–126.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-Functional Integration and New Product Performance: An Empirical Analysis and Findings Part of the Advertising and Promotion Management Commons, Marketing Commons, and the Sales and Merchandising Commons. *Journal of Marketing*, 132–146. https://ecommons.udayton.edu/mgt_fac_pubhttps://ecommons.udayton.edu/mgt_fac_pub/68
- Turkulainen, V., & Ketokivi, M. (2012). Cross-functional integration and performance: What are the real benefits? *International Journal of Operations and Production Management*, 32(4), 447–467. <https://doi.org/10.1108/01443571211223095>
- Utami, P. S. (2017). *MODEL KOMPETENSI PROFESIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA SDM DI SATUAN RESERSE POLRES JEPARA DENGAN EFEK MODERASI KOORDINASI LINTAS FUNGSI*. Unissula.
- Wulan, D. O., Wismaningtyas, T. A., Damayanti, A., & Larasati, A. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kepolisian Resor (Polres) Magelang Kota. *Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani*, 134(2), 134–138. <http://ojs.stiami.ac.id>