

Halaman Cover
**PENINGKATAN PROFESIONALISME MELALUI MOTIVASI
DIMEDIASI *HARD WORKING* DAN *SMART WORKING***

TESIS
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh :
Riswanto
NIM. 20402300401

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

LEMBAR PENGESAHAN

**PENINGKATAN PROFESIONALISME MELALUI MOTIVASI
DIMEDIASI *HARD WORKING* DAN *SMART WORKING***

**Diajukan Oleh :
Riswanto
NIM. 20402300401**

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, 09 Oktober 2024

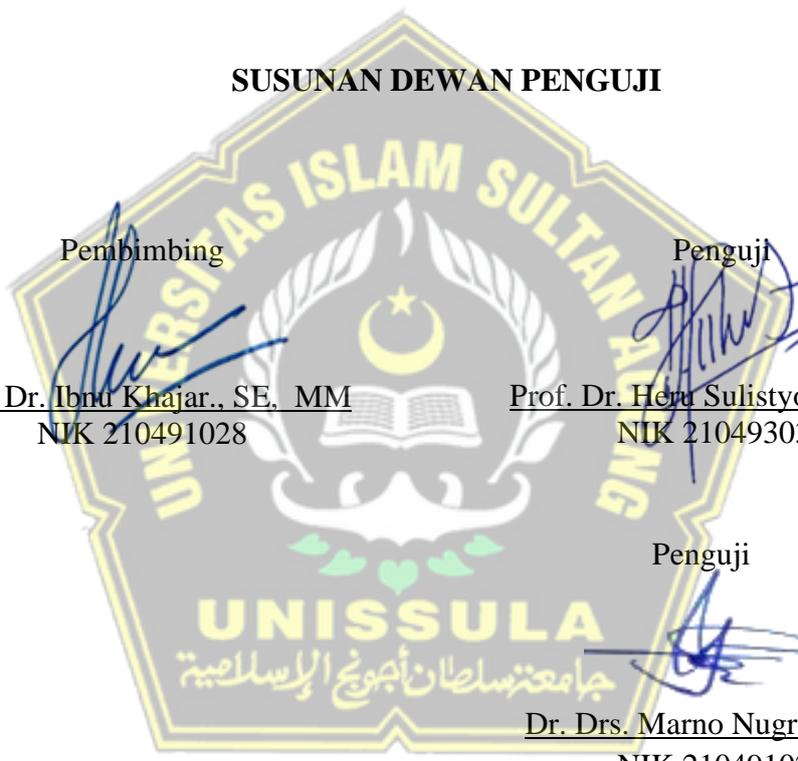
Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si
NIK 210491028

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
PENINGKATAN PROFESIONALISME MELALUI MOTIVASI
DIMEDIASI *HARD WORKING* DAN *SMART WORKING*

Diajukan Oleh :
Riswanto
NIM. 20402300401

SUSUNAN DEWAN PENGUJI



Pembimbing

Prof Dr. Ibnu Khajar., SE, MM
NIK 210491028

Penguji

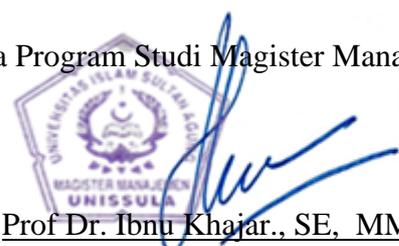
Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi
NIK 210493032

Penguji

Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK.210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 09 Oktober 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof Dr. Ibnu Khajar., SE, MM
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Riswanto
NIM : 20402300401
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Profesionalisme Melalui Motivasi Dimediasi *Hard Working* Dan *Smart Working*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

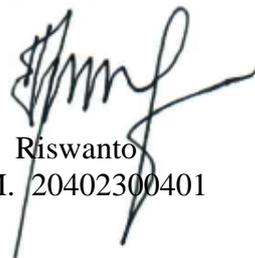
Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 09 Oktober 2024

Pembimbing


Prof Dr. Ibnu Khajar., SE, MM
NIK 210491028

Yang menyatakan,


Riswanto
NIM. 20402300401

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RISWANTO

NIM : 20402300401

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

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

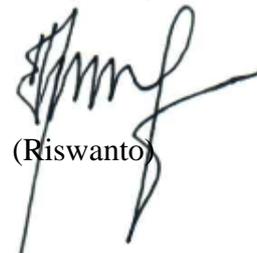
PENINGKATAN PROFESIONALISME MELALUI MOTIVASI DIMEDIASI *HARD WORKING* DAN *SMART WORKING*

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

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

Semarang, 09 Oktober 2024

Yang menyatakan,



(Riswanto)

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan antara motivasi dengan *hard working*, *smart working*, dan kinerja personil kepolisian. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara *hard working* dan *smart working* terhadap kinerja personil kepolisian. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan populasi seluruh sumber daya manusia di Dirlantas Polda Jawa Tengah sebanyak 404 personil, dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 160 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *accidental sampling*, sementara pengambilan data melalui kuesioner menggunakan pengukuran interval Likert 1 hingga 5. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi, semakin tinggi tingkat *hard working*, serta semakin tinggi *smart working*. Selain itu, hasil juga menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, semakin baik profesionalisme kerja. Budaya kerja keras dan budaya kerja cerdas yang baik berkontribusi positif terhadap profesionalisme kerja personil kepolisian.

Kata Kunci :motivasi; *hard working*; *smart working*; kinerja SDM.

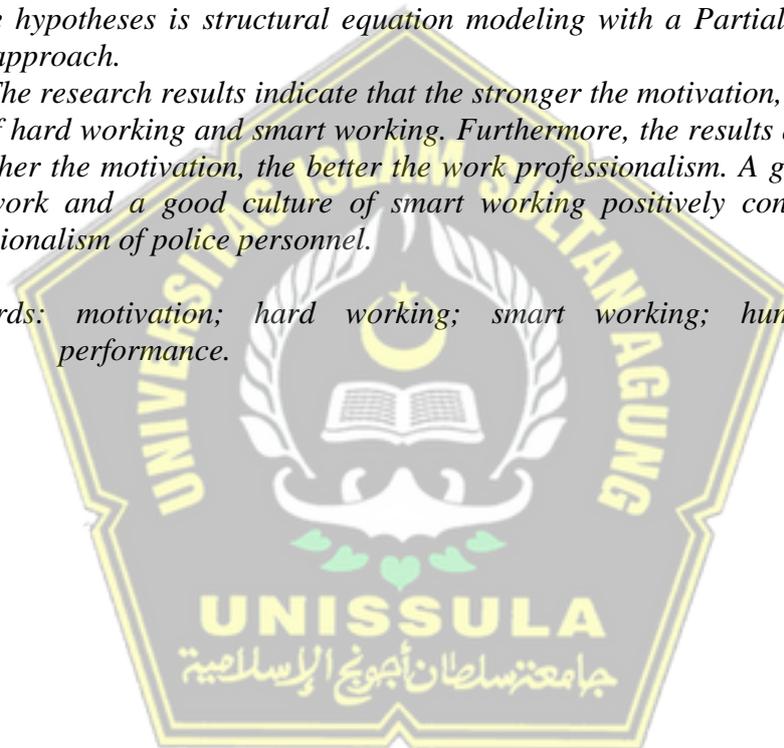


Abstract

This study aims to describe and analyze the relationship between motivation and hard working, smart working, and the performance of police personnel. Additionally, this research also aims to describe and analyze the relationship between hard working and smart working concerning the performance of police personnel. The type of research used is explanatory research, with the population consisting of all human resources in Dirlantas Polda Jawa Tengah, totaling 404 personnel, and the sample size used is 160 respondents. The sampling technique employed is accidental sampling, while data collection is conducted through a questionnaire using a Likert scale measurement from 1 to 5. The analysis used to test the hypotheses is structural equation modeling with a Partial Least Square (PLS) approach.

The research results indicate that the stronger the motivation, the higher the level of hard working and smart working. Furthermore, the results also show that the higher the motivation, the better the work professionalism. A good culture of hard work and a good culture of smart working positively contribute to the professionalism of police personnel.

Keywords: motivation; hard working; smart working; human resource performance.



Kata Pengantar

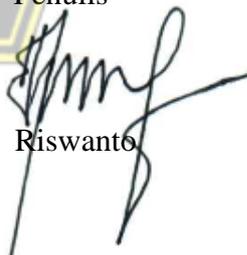
Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Peningkatan Profesionalisme melalui Motivasi Dimediasi *Hard Working* dan *Smart Working*”. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, 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. Hj. Siti Sumiati, 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. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Yuliana dan Anak tersayang Naufal Riza Wiradhika dan Vania Riza Aurelia yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Komisaris Besar Polisi Sonny Irawan, S.I.K., M.H. selaku Dirlantas Polda Jawa Tengah dan Ajun Komisaris Besar Polisi Rahman Wijaya, S.I.K., S.H., M.H. selaku Wadirlantas Polda Jawa Tengah yang telah memberikan izin melaksanakan penelitian di instansi terkait.

6. Seluruh Anggota Ditlantas Polda Jawa Tengah selaku responden dari penelitian ini.
7. Rekan – rekan Kelas 79F MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan 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, 09 Oktober 2024
Penulis



Riswanto

DAFTAR ISI

Halaman Cover.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Profesionalisme Personil Kepolisian	9
2.2. Motivation.....	10
2.3. Hard working	13
2.4. Smart Working	14
2.5. Hubungan antar Variabel	16
2.6. Model Empirik Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Sumber Data.....	22
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.3 Responden	24
3.4 Variabel dan Indikator.....	25
3.5 Teknik Analisis Data.....	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1. Deskripsi Responden.....	31

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	34
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	36
4.3.1.	<i>Convergent Validity</i>	37
4.3.2.	<i>Discriminant Validity</i>	42
4.3.3.	Uji Reliabilitas	45
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of	46
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	49
BAB V	PENUTUP.....	65
5.1.	Simpulan Hasil Penelitian	65
5.2.	Implikasi Teoritis	66
5.3.	Implikasi Manajerial	67
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	70
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	71
Daftar Pustaka	72
LAMPIRAN DAFTAR PERTANYAAN	83
Lampiran 2.	Deskripsi Responden	86
Lampiran 3.	Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	88
Lampiran 4.	Full Model PLS	89
Lampiran 5.	Outer Model (Model Pengukuran)	90
Lampiran 6.	Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	91
Lampiran 7.	Inner Model (Model Struktural)	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Profesionalisme personil kepolisian merupakan salah satu aspek kunci dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat (Muradi 2018). Profesionalisme personil kepolisian sering kali menjadi sorotan publik dan media, terutama dalam situasi-situasi kritis yang melibatkan keamanan dan keselamatan masyarakat. Tingkat profesionalisme yang tinggi sangat diperlukan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian dan memastikan pelaksanaan tugas yang adil dan efektif (Nurwandri et al. 2023). Namun, dalam praktiknya, masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi oleh personil kepolisian dalam menjaga dan meningkatkan profesionalisme mereka.

Salah satu pendekatan yang relevan untuk meningkatkan profesionalisme SDM adalah dengan memanfaatkan teori motivasi (Jaquays 2018a). Teori motivasi mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar yang memotivasi individu, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*power*) (Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer 2019a).

Salah satu tantangan utama adalah bagaimana memotivasi personil kepolisian untuk tetap berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawab mereka (Hidayat and Agustina 2020). Motivasi sering kali menjadi faktor penentu dalam mencapai kinerja yang optimal (Supriyono 2020). Teori motivasi menawarkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk memahami dan meningkatkan motivasi individu

melalui pemenuhan kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan (McClelland 2014).

Motivasi kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang dapat bekerja dengan baik karena adanya motivasi yang baik (Muli, James, and Muriithi 2019). Motivasi kerja diwujudkan dalam tindakan dan diberikan untuk mendorong anggota polisi agar dapat bekerja secara maksimal dalam mengemban tugas yang diberikan oleh atasan (Elntib and Milincic 2021). Motivasi kerja diberikan berupa perhatian, pengarahan, serta inspirasi yang dapat membangun semangat kerja anggota polisi, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Sommerfeldt 2010).

Menurut (Galanakis and Peramatzis 2022) motivasi kerja sangat penting karena dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih cepat dan maksimal. Motivasi juga dapat mendorong karyawan untuk selalu memberikan hasil usaha terbaik serta membantu pengembangan diri masing-masing karyawan. Motivasi kerja pada hakikatnya adalah salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang (Lazaroiu 2015a). Besar atau kecilnya hubungan motivasi kerja seseorang tergantung pada etos kerja yang diberikan.

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Hubungan antara motivasi dan kinerja lebih kuat ketika menggunakan motivasi yang terkait dengan *ability* dibandingkan dengan motivasi peraih (*need of achievements*). Sehingga temuan ini memberikan dukungan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti dampak

motivasi peraih (*need of achievements*) terhadap kinerja (Van Iddekinge et al. 2018).

Penelitian terdahulu terkait motivasi dan kinerja masih menyisakan kontroversi. Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi belum tentu mempengaruhi kinerja (Jaquays 2018b) berbeda dengan hasil yang menyatakan bahwa *achievements* mendukung kinerja individu, semakin tinggi keinginan untuk meraih sesuatu akan semakin tinggi performa yang dilakukannya (Groening and Binnewies 2019). Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja namun signifikansinya sangat kecil sehingga tidak dapat digeneralisasikan dengan baik (Sareen and Joshi 2016) hasil ini berbeda dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, tipe motivasi yang dimiliki individu akan mempengaruhi gaya bekerjanya (Kiruja 2018).

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Popoola and Farukuoye 2018) namun hasil ini berbeda dengan (Nguyen, Yandi, and Mahaputra 2020) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian terdahulu juga memberikan dukungan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti dampak motivasi peraih (*need of achievements*) terhadap kinerja (Van Iddekinge et al., 2018). Sehingga dalam penelitian ini *Hard and Smart working* diajukan sebagai variabel mediasi.

Profesionalisme kerja personil kepolisian merupakan aspek yang sangat penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat (Nurwandri et al.

2023). Untuk mencapai tingkat profesionalisme yang tinggi, personil kepolisian tidak hanya dituntut untuk bekerja keras (*hard working*) tetapi juga bekerja cerdas (*smart working*). Konsep *smart working* mengedepankan efisiensi, efektivitas, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Angelici and Profeta 2020). Penerapan *smart working* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme personil dan kinerja keseluruhan institusi.

Smart working adalah pendekatan kerja yang mengutamakan pemanfaatan teknologi, manajemen waktu yang efektif, kolaborasi yang lebih baik, dan pengambilan keputusan yang berbasis data (McEwan 2016a). *Smart working* adalah pendekatan inovatif yang dapat secara signifikan meningkatkan profesionalisme personil kepolisian. Dengan memanfaatkan teknologi, manajemen waktu yang efektif, kolaborasi yang baik, dan pengambilan keputusan berbasis data, personil kepolisian dapat bekerja lebih efisien dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat (Mascagna et al. 2019). Implementasi *smart working* merupakan langkah strategis yang perlu diadopsi untuk menghadapi tantangan masa depan dan meningkatkan kualitas institusi kepolisian secara keseluruhan.

Budaya kerja keras atau "*hard working*" juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan profesionalisme (Fisch, Guo, and Barzilay 2020). Kerja keras tidak hanya mencerminkan dedikasi dan komitmen terhadap tugas, tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk menghadapi tantangan dan mengatasi hambatan (Pregelj et al. 2020). Dengan mengembangkan budaya kerja keras, personil kepolisian diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang konsisten dan optimal

dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan menanamkan nilai-nilai kerja keras, personil kepolisian dapat mengembangkan sikap proaktif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan profesionalisme secara keseluruhan.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana kedua konsep tersebut dapat diterapkan secara efektif dalam konteks kepolisian, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan profesionalisme personil kepolisian. Pendekatan yang komprehensif dan holistik diharapkan dapat memberikan solusi yang tepat untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam upaya meningkatkan profesionalisme personil kepolisian.

Polri berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat untuk menjaga keamanan dalam negeri. Anggota polisi dituntut untuk bersikap tegas dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, berlandaskan pada etika moral dan hukum, sehingga terwujud konsep "good police" sebagai prasyarat menuju good governance.

Namun, tingkat kepercayaan masyarakat atas kinerja Polri saat ini masih dirasakan kurang. Persepsi masyarakat terhadap kepolisian dipengaruhi oleh kinerja kepolisian. Masyarakat sebagai penerima jasa layanan kepolisian memiliki penilaian terhadap kinerja yang dilakukan kepolisian terkait tugasnya. Polri, sebagai institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat, dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik, menunjukkan kinerja yang baik, profesional, dan andal dalam bidangnya. Polisi ditegaskan sebagai pekerjaan profesional yang

menuntut kualifikasi, kompetensi, sertifikasi yang jelas, serta kinerja dan prestasi yang tinggi. Kinerja dapat dipicu oleh tumbuhnya motivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya (Omolo 2015).

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* pengaruh motivasi dengan kinerja. Berdasarkan fenomena dan *research gap* di atas maka rumusan masalah (*research problem*) dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana peningkatan kinerja Personil Kepolisian SDM di Direktorat Lalu Lintas Polda Jawa Tengah melalui motivasi, *smart working* dan *hard working* “ kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *hard working* ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *smart working* ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerjaSDM ?
4. Bagaimana pengaruh *hard working* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh *smart working* terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan motivasi terhadap *hard working*
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan motivasi terhadap *smart working*
3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan motivasi terhadap kinerja

personil kepolisian.

4. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *hard working* terhadap kinerja personil kepolisian.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *smart working* terhadap kinerja personil kepolisian.

1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana motivasi, konsep kerja keras dan kerja cerdas dapat diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme personil kepolisian. Penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor motivasional yang mempengaruhi kinerja personil kepolisian Direktorat Lalu Lintas Polda Jawa Tengah, serta mengidentifikasi strategi dan pendekatan yang efektif dalam mengembangkan budaya kerja keras di lingkungan kepolisian. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya meningkatkan profesionalisme personil kepolisian, sehingga dapat mendukung terciptanya keamanan dan ketertiban yang lebih baik di masyarakat.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi. Sebagai sumber informasi, referensi dan bahan pengambilan keputusan bagi institusi Kepolisian dalam usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai wujud usaha dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

- b. Bagi Akademisi. Penelitian ini bertujuan untuk menambah literatur kajian empiris bagaimana motivasi, konsep kerja keras dan kerja cerdas dapat diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

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

2.1. Profesionalisme Personil Kepolisian

Profesionalisme seorang anggota polisi tercermin dari bagaimana mereka menjalankan tugasnya, yang memunculkan motivasi dalam diri untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab mereka, sehingga menciptakan profesionalisme (Tursanurohmad 2019). Selain itu, profesionalisme seseorang ditentukan oleh pengelolaan bidang ketenagakerjaan tertentu, termasuk proses rekrutmen, pelatihan, dan pengawasan (Sutiono 2021). Profesionalisme juga berfungsi sebagai cara khas untuk mengontrol dan mengatur pekerjaan, serta sebagai kerangka ideologis yang menentukan kondisi di mana pengetahuan dihasilkan dan diterapkan, membedakannya dari pekerjaan lainnya (Rahman 2023).

Lebih lanjut, profesionalisme dapat dilihat sebagai seperangkat perilaku, tujuan, dan ciri-ciri yang mencerminkan suatu profesi atau individu yang profesional (Amini et al. 2020)). Menurut (Evans 2011), profesionalisme terdiri dari tiga aspek utama: perilaku (*behavioral*), sikap (*attitudinal*), dan pengetahuan (*intellectual*). Profesionalisme menjadi kebutuhan utama bagi anggota polisi yang

bertanggung jawab atas kenyamanan dan ketenangan hidup, baik secara individu maupun sosial, serta perlindungan dan keselamatan diri, jiwa, dan harta benda masyarakat yang mereka layani dan lindungi (Gaussyah 2012).

Sebagai sebuah profesi, anggota polisi beroperasi dengan basis pengetahuan yang terorganisir, melibatkan pelatihan atau pendidikan yang panjang, berfungsi dalam pelayanan, bekerja secara mandiri dan mengendalikan anggotanya, mengembangkan praktik organisasi melalui standar profesional, menerapkan kode etik dan perilaku, menetapkan standar praktik yang seragam, dan menyediakan mobilitas profesional yang penuh (Lumsden 2017).

Profesionalisme personil polisi dapat didefinisikan sebagai seperangkat standar, sikap, perilaku, dan pengetahuan yang ditunjukkan oleh anggota kepolisian dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan integritas, kompetensi, dan dedikasi tinggi. Profesionalisme ini mencakup kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, berkomitmen pada etika dan kode perilaku, serta terus-menerus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dilayani dan dilindungi. Profesionalisme juga mencakup kemampuan untuk bekerja secara independen, mengikuti standar praktik yang ditetapkan, dan memelihara hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja serta masyarakat.

2.2. Motivation

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang artinya adalah “Menggerakkan”. Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan

Stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Maslow 1958). Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia (Lazaroiu 2015b).

Teori motivasi yang terdiri dari kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kekuasaan (*need for power*), dan hubungan (*need for affiliation*) dikemukakan oleh David McClelland pada tahun 1961 dalam bukunya "*The Achieving Society*" dan masih digunakan hingga saat ini (McClelland 2019). McClelland menyatakan bahwa ketiga kebutuhan ini adalah faktor penting yang mendasari motivasi individu (Rybnicek et al. 2019a). Kebutuhan-kebutuhan ini sering digunakan dalam teori psikologi motivasi dan psikologi organisasi (Mourão and Schneider Locatelli 2020). Teori ini berpusat pada kebutuhan-kebutuhan manusia. Beberapa kebutuhan yang diungkapkan dalam motivasi tersebut adalah *need for achievement*, *need for power* dan *need for affiliation* (Jaquays 2018b) yaitu:

1. *Need for Achievement*: Individu dengan motivasi tinggi untuk pencapaian cenderung memiliki keinginan kuat untuk menetapkan dan mencapai tujuan, menghitung risiko untuk mencapai tujuan, senang menerima umpan balik atas kemajuan dan pencapaiannya, serta lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang yang memiliki motivasi pencapaian yang sama.
2. *Need for Power*: Individu dengan motivasi tinggi untuk kekuasaan cenderung ingin mengontrol dan mempengaruhi orang lain, menikmati memenangkan

argumen, senang berkompetisi dan menang, serta ingin memiliki status tinggi dan pengakuan.

3. *Need for Affiliation*: Individu dengan motivasi tinggi untuk hubungan cenderung ingin berada dalam kelompok, ingin disukai, dan akan melakukan apa yang diinginkan oleh kelompok. Mereka lebih menyukai kolaborasi daripada kompetisi, serta tidak terlalu menyukai pekerjaan dengan risiko tinggi atau ketidakpastian.

Individu dengan kebutuhan tinggi akan kekuasaan cenderung terdorong untuk mempengaruhi orang lain. Mereka yang memiliki kebutuhan tinggi akan pencapaian merasa senang menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan menantang, sedangkan individu dengan kebutuhan tinggi akan hubungan menginginkan relasi yang dekat dan bersifat kekeluargaan dengan rekan kerjanya (Hoffarth 2020). Teori motivasi menjelaskan bahwa individu dimotivasi oleh keinginan akan kekuasaan, pencapaian, dan afiliasi, di mana setiap individu memiliki kombinasi dari ketiga motivasi tersebut dan biasanya satu motivasi akan lebih dominan dibandingkan yang lainnya (McClelland 2014).

Teori motivasi adalah dorongan yang terdiri dari kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan hubungan yang mendasari motivasi individu untuk berperilaku. Indikator yang digunakan adalah *need for achievement*, *need for power*, *need for affiliation* (McClelland 1955).

2.3. *Hard working*

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

Hard working mencerminkan kecenderungan perilaku untuk bekerja keras memiliki kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan yang baru dan sesuai (Cha 2019). *Hard working* meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Field, George, and Working 2020). Konseptualisasi *Hard working* dapat diartikan sebagai gila kerja yang berbeda dan lebih cocok diartikan dengan konsep "gairah" kerja. Kerja keras adalah dasar dari kerja cerdas (Hung 2020). Ciri khas kepribadian *hard working* adalah kegembiraan dalam berkreativitas, mencari keterlibatan dan bergairah untuk bekerja (Kim 2018). Semangat untuk bekerja secara berlebihan seringkali mendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan dan memiliki resiliensi dalam menghadapi peristiwa kegagalan (Potipiroon and

Faerman 2020). *Hard working* diukur dengan indikator yang dikembangkan (Gorgievski and Bakker 2010) yaitu *working excessively* (Bekerja Berlebihan) dan *working compulsively* (Bekerja Secara Kompulsif).

Sehingga dalam penelitian ini *hard working* disimpulkan sebagai semangat, dedikasi dan integritas tinggi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, penegakan hukum yang adil, dan pemeliharaan ketertiban serta keamanan yang efektif. Indikator dalam penelitian ini adalah senang berkekrativitas, mencari keterlibatan, bergairah untuk bekerja, bekerja berlebihan dan bekerja secara kompulsif (Gorgievski and Bakker 2010).

2.4. Smart Working

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

Penerapan kerja cerdas memerlukan intervensi di seluruh struktur organisasi, tata letak tempat kerja, praktik kerja, dan tingkat perilaku manusia (Iannotta, Meret, and Marchetti 2020a). *Smart working* bertujuan untuk

membangun budaya yang mendalam dalam konsep kerja: pergeseran dari berorientasi waktu menjadi bekerja untuk tujuan, di mana pekerja memiliki kebebasan besar untuk mengatur pekerjaan sendiri selama mereka memenuhi tujuan yang ditetapkan pada tanggal jatuh tempo (Decastri et al. 2015a).

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

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

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

Smart working dapat diartikan sebagai metode kerja yang gesit dan dinamis, yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, menegakkan hukum secara adil, serta menjaga ketertiban dan keamanan secara efektif dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi. Indikator yang

digunakan adalah kolaborasi perangkat lunak; merubah perilaku dan praktik SDM; konfigurasi ulang lingkungan kerja (Decastri et al. 2015a).

2.5. Hubungan antar Variabel

1. Pengaruh motivasi terhadap *hard working*

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

Penelitian terdahulu (Barton, Schaefer, and Canavati 2018; Pratiwi and Widodo 2021) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seseorang dengan *Need for Achievement*; *Need for Affiliation*; *Need for Power* yang tinggi memiliki kontrol terhadap perilaku mereka dan menyukai tantangan yang sulit, dan akan berpengaruh terhadap kinerjanya (Janson et al. 2019; Nguyen et al. 2020). Individu yang sangat membutuhkan kekuasaan biasanya mengambil risiko ekstrim, membidik tujuan yang tinggi, berusaha membangun aliansi dengan orang lain, memiliki keinginan untuk mengendalikan peristiwa dan lingkungan dan cenderung bekerja lebih keras untuk mewujudkan keinginannya (Erciyas 2019).

H1 : Semakin kuat motivasi semakin tinggi *Hard working*

2. Pengaruh motivasi terhadap *smart working*

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

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

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

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

H2 : Semakin kuat motivasi semakin tinggi *Smart working*

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM.

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Damarasri and Ahman 2020). Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik, Lumbanraja, and Sinulingga 2020). Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa motivasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan profesionalisme polisi.

Motivasi kerja memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Febrianti, Suharto, and Wachyudi 2020; Sugiarti 2021; Wau and Purwanto 2021; Widisono, Djamil, and Saluy 2021). Motivasi yang tinggi cenderung mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan produktif, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh para peneliti tersebut menunjukkan konsistensi dalam menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan profesionalisme, karena individu yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam menjalankan tugas mereka (Efendi 2021). Ketika personil kepolisian memiliki motivasi tinggi, baik itu motivasi untuk mencapai prestasi, kekuasaan, atau afiliasi, mereka cenderung bekerja lebih keras, belajar lebih giat, dan berupaya lebih untuk mencapai standar profesional yang tinggi (Lumsden 2017). Motivasi yang kuat mendorong mereka untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, menjalankan tugas dengan integritas, dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Dengan demikian, motivasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan profesionalisme keseluruhan di dalam institusi kepolisian.

H3 : Semakin semakin tinggi motivasi semakin tinggi Kinerja SDM

4. Pengaruh *hard working* terhadap Kinerja SDM

Fragouli (2019) menemukan bahwa kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan berupa peningkatan efisiensi. Kecenderungan untuk kerja cerdas dapat mendorong mereka berkinerja yang baik, kinerja yang baik ditunjukkan dengan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai kuantitas yang ditetapkan (Fisch et al. 2020; Potipiroon and Faerman 2020; Pregelj et al. 2020). Sehingga disimpulkan bahwa karyawan yang mampu bekerja cerdas dapat berdampak pada peningkatan kinerja.

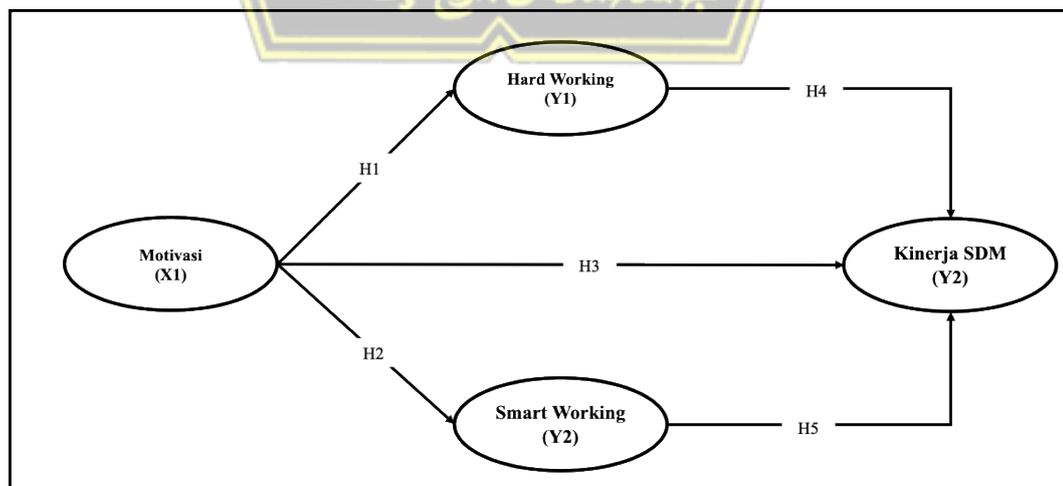
H4 : Semakin baik budaya kerja keras akan semakin baik Kinerja SDM

5. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *smart working* terhadap Kinerja SDM

Implementasi *Smart working* yang diprakarsai oleh perusahaan akan memungkinkan para pekerja dapat bekerja dengan lebih efektif (Carbonara, Pellegrino, and Scozzi 2022). *Smart working* memfasilitasi pembangunan jaringan di mana orang merasa lebih bebas dari batasan hierarkis, berkomunikasi lebih baik, dan bekerja secara kolaboratif dan dengan otonomi yang lebih besar (Iannotta, Meret, and Marchetti 2020b). Konteks kerja cerdas tidak hanya berpusat pada teknologi namun lebih jauh lagi, sifat dinamis dari kerja cerdas mencakup interaksi tatap muka dan virtual, baik di tempat kerja fisik maupun digital yang memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien efektif, dan timeless (Bucea-Manea-țoniș et al. 2021; Decastri et al. 2015b).

H5 : Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik Kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2024.

Gambar 2.1. Model Empirik



BAB III METODE PENELITIAN

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

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2012). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas serta persepsi responden mengenai variabel – variabel penelitian peningkatan motivasi, *hard working*, *Smart working* dan Kinerja SDM.

3.1.1 Data Sekunder

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

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

- 3.2.1 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.
- 3.2.2 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.

3.3 Responden

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Direktorat Lalu Lintas Polda Jawa Tengah Jawa Tengah sebanyak 404 personil.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Menurut (Hair, 1995) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan dianalisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 16 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal $16 \times 10 = 160$ sampel. Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *accidental sampling* yaitu Menurut Sugiyono (2019) *teknik accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan

peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi, *hard working*, *Smart working* dan profesionalisme kerja. dengan menggunakan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.2
Variabel Dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Profesionalisme kerja seperangkat standar, sikap, perilaku, dan pengetahuan yang ditunjukkan oleh anggota kepolisian dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan integritas, kompetensi, dan dedikasi tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, memelihara hubungan kerja yang baik 	Likert 1 s/d 5
2	Motivasi dorongan yang terdiri dari kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan hubungan yang mendasari motivasi individu untuk berperilaku.	<ol style="list-style-type: none"> <i>need for achievement</i>, <i>need for power</i>, <i>need for affiliation</i> (McClelland 1955).	Likert 1 s/d 5
3	<i>Hard working</i> semangat, dedikasi dan integritas tinggi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, penegakan hukum yang adil, dan pemeliharaan ketertiban serta keamanan yang efektif.	<ol style="list-style-type: none"> senang berkeaktivitas, mencari keterlibatan, bergairah untuk bekerja, bekerja berlebihan bekerja secara kompulsif (Gorgievski and Bakker 2010). 	Likert 1 s/d 5
4	<i>Smart working</i> metode kerja yang gesit dan dinamis, yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, menegakkan hukum secara adil, serta menjaga ketertiban dan keamanan secara efektif dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi.	<ol style="list-style-type: none"> kolaborasi perangkat lunak; merubah perilaku dan praktik SDM; konfigurasi ulang lingkungan kerja (Decastri et al. 2015a). 	Likert 1 s/d 5

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

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

3.5 Teknik Analisis Data

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

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

$$y_l = a_l x_l + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage 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.

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

- c. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* 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 relevance*. 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.

3.6.2. Pengujian Hipotesis

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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, 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*)

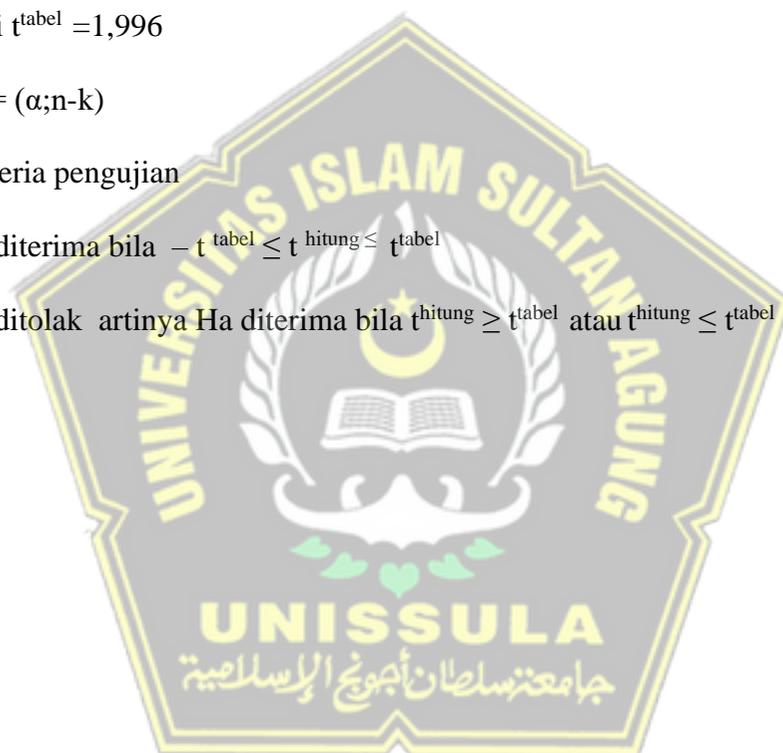
nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

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 $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden memberikan landasan penting dalam analisis data karena memungkinkan peneliti untuk mengetahui gambaran Karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 3 – 10 September 2024 kepada sebanyak 160 anggota polisi di Ditlantas Polda Jateng. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 160 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

1. Gender

Gambaran karakteristik responden penelitian berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Gender

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	106	66.3
Wanita	54	33.8
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 106 responden (66,3%) dan responden wanita sebanyak 54 responden (33,8%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah anggota polisi pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Anggota polisi laki-laki dianggap lebih kuat secara

otoritas, yang dapat membantu mereka dalam menegakkan aturan secara tegas dan efektif, terutama dalam menghadapi permasalahan besar. Namun, polisi wanita juga dipandang memiliki kemampuan komunikasi dan empati yang lebih baik, yang dapat membantu mereka dalam berinteraksi dengan masyarakat.

2. Usia

Gambaran karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat usia dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	48	30.0
31 - 40 tahun	60	37.5
41 - 50 tahun	32	20.0
51 - 60 tahun	20	12.5
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Teuan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 48 responden (30,0%), usia 31-40 tahun sebanyak 60 responden (37,5%), usia 41-50 tahun sebanyak 32 responden (20,0%), dan terdapat 20 responden (12,5%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pada usia tersebut, anggota polisi umumnya telah memiliki pengalaman, keahlian, dan pemahaman yang mendalam tentang penegakan hukum. Kematangan usia dapat menambah keterampilan dalam menemukan solusi dalam kasus yang rumit.

3. Pendidikan Terakhir

Gambaran karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	71	44.4
Diploma	5	3.1
S1	61	38.1
S2	23	14.4
Total	160	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 71 responden (44,4%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 5 responden (3,1%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 61 orang (38,1%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 23 orang (14,4%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan SMA/SMK. Meskipun memiliki latar belakang pendidikan menengah, anggota polisi biasanya memiliki keterampilan operasional yang kuat dalam menjalankan tugasnya sebagai pengayom masyarakat.

4. Masa Kerja

Gambaran karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan lama kerjanya sebagai berikut.

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
<5 tahun	12	7.5
5 - 10 tahun	56	35.0
11 - 15 tahun	32	20.0
16 - 20 tahun	26	16.3
> 20 tahun	34	21.3
Total	160	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 12 responden (7,5%). Responden dengan masa kerja 5 - 10 tahun sebanyak 56 responden (35,0%), masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 32 responden (20,0%), responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 26 responden (16,3%), responden dengan masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 34 responden (21,3%). Adanya pengalaman kerja yang cukup panjang anggota polisi biasanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang hukum dan prosedur penegakan hukum. Mereka cenderung terampil dalam menerapkan hukum dengan tepat dan memastikan bahwa prosedur yang diikuti sesuai dengan standar etika dan kepatuhan.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-

item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Motivasi	3.75	
	<i>Need for achievement</i>	3.78	0.84
	<i>Need for power</i>	3.69	0.90
	<i>Need for affiliation</i>	3.79	0.85
2	Hard working	3.74	
	Senang berkreaitivitas	3.76	0.92
	Mencari keterlibatan	3.78	0.78
	Bergairah untuk bekerja,	3.70	0.85
	Bekerja berlebihan	3.71	0.86
Bekerja secara kompulsif	3.74	0.83	
3	Smart working	3.94	
	Kolaborasi perangkat lunak	3.91	0.83
	Merubah perilaku dan praktik SDM	3.91	0.84
	Konfigurasi ulang lingkungan kerja	4.01	0.77
4	Profesionalisme kerja	3.84	
	Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif	3.81	0.72
	Berkomitmen pada etika dan kode perilaku,	3.84	0.73
	Bekerja secara independen,	3.88	0.82
	Memelihara hubungan kerja yang baik	3.84	0.84

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi secara keseluruhan sebesar 3,75 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah

indikator Need for affiliation (3,79) dan terendah pada indikator Need for power (3,69).

Pada variabel *Hard working* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *Hard working* yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel *Hard working* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Mencari keterlibatan (3,78) dan terendah pada indikator Bergairah untuk bekerja (3,70).

Pada variabel *Smart working* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *Smart working* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Smart working* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Konfigurasi ulang lingkungan kerja (4,01) dan terendah pada indikator Kolaborasi perangkat lunak dan Merubah perilaku dan praktik SDM (3,91).

Pada variabel kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja SDM yang dapat dikatakan baik. Hasil deskripsi data pada kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Bekerja secara independen (3,88) dan terendah pada indikator Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif (3,81).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan

reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation*. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi

Indikator	Outer loadings
<i>Need for achievement</i>	0.855
<i>Need for power</i>	0.798
<i>Need for affiliation</i>	0.858

Tabel di atas menunjukkan di mana ketiga indikator Motivasi memiliki nilai *loading faktor* pada kisaran 0,798 – 0,858, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Pengetahuan (X1) mampu dibentuk atau

dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation*.

Analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah "*Need for affiliation*", yang menunjukkan bahwa keinginan seseorang untuk membangun hubungan sosial dan merasa diterima oleh kelompok memiliki pengaruh paling besar terhadap motivasi mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah "*Need for power*", yang menunjukkan bahwa keinginan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain memiliki pengaruh yang lebih lemah. Hasilnya menunjukkan bahwa afiliasi sosial lebih penting dalam memotivasi individu daripada kekuasaan. Akibatnya, pendekatan yang menekankan hubungan interpersonal dan dukungan sosial mungkin lebih efektif dalam memaksimalkan motivasi dalam penelitian ini.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Hard working*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Hard working* direfleksikan melalui 5 indikator yaitu: Senang berkeaktivitas, Mencari keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan, dan Bekerja secara kompulsif. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Hard working* sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Hard working*

Indikator	Outer loadings
Senang berkeaktivitas	0.871
Mencari keterlibatan	0.772
Bergairah untuk bekerja,	0.834
Bekerja berlebihan	0.788
Bekerja secara kompulsif	0.758

Tabel di atas terlihat bahwa keempat indikator *Hard working* memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,758 – 0,871, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel *Hard working* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Senang berkekrativitas, Mencari keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan, dan Bekerja secara kompulsif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah "Senang berkekrativitas", yang menunjukkan bahwa orang yang menikmati kreativitas dalam pekerjaan mereka cenderung lebih tekun dan produktif; ini menunjukkan betapa pentingnya kreativitas sebagai elemen pendorong yang kuat dalam etos kerja seseorang. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah "Bekerja secara kompulsif", yang menunjukkan bahwa orang yang menikmati kreativitas dalam pekerjaan mereka cenderung ebih memilih pendekatan yang fleksibel dan inovatif.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Smart working*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Smart working* (Y2) direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: Kolaborasi perangkat lunak, Merubah perilaku dan praktik SDM, dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Smart working* sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Smart working*

Indikator	Outer loadings
Kolaborasi perangkat lunak	0.845
Merubah perilaku dan praktik SDM	0.852
Konfigurasi ulang lingkungan kerja	0.851

Pada tabel di atas dapat diketahui keempat indikator *Smart working* memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,845 – 0,852, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel *Smart working* (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kolaborasi perangkat lunak, Merubah perilaku dan praktik SDM, dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah perubahan perilaku dan praktik sumber daya manusia (SDM), yang menunjukkan bahwa perubahan dalam sikap dan perilaku SDM sangat memengaruhi keberhasilan penerapan pendekatan kerja cerdas. Ini menunjukkan bahwa perubahan dalam mentalitas dan keterampilan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan cara kerja yang lebih efisien sangat penting untuk mendukung pelaksanaan pendekatan kerja cerdas. Sebaliknya, indikator dengan nilai beban luar terendah adalah kolaborasi perangkat lunak, yang menunjukkan bahwa meskipun kolaborasi menggunakan alat digital dan perangkat lunak sangat penting, efeknya pada peningkatan efektivitas kerja tidak sebesar perubahan perilaku dan praktik SDM.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Profesionalisme kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kinerja SDM direfleksikan melalui 4 indikator yaitu: Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif , Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Profesionalisme kerja

Indikator	Outer loadings
Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif	0.829
Berkomitmen pada etika dan kode perilaku,	0.845
Bekerja secara independen,	0.776
Memelihara hubungan kerja yang baik	0.797

Pada tabel di atas dapat diketahui kelima indikator kinerja SDM memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,776 – 0,845, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel kinerja SDM (Y3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif , Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah komitmen pada etika dan kode perilaku. Ini menunjukkan bahwa kesadaran dan kepatuhan terhadap prinsip dan standar etika yang berlaku sangat penting dalam menilai profesionalisme seseorang di tempat kerja. Sebaliknya, indikator dengan nilai beban luar terendah adalah bekerja secara mandiri, menunjukkan bahwa memiliki kemampuan untuk bekerja sendiri

penting, tetapi tidak berdampak sebesar pada komitmen terhadap etika dan kode perilaku. Hasilnya menunjukkan bahwa prinsip moral dan etika lebih banyak mempengaruhi profesionalisme daripada kemampuan individu untuk bekerja tanpa pengawasan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan betapa pentingnya membangun budaya kerja yang mengutamakan moralitas dan etika.

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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Hard working</i>	Motivasi	Profesionalisme kerja	<i>Smart working</i>
<i>Hard working</i>	0.806			
Motivasi	0.479	0.894		

Profesionalisme kerja	0.687	0.519	0.812	
<i>Smart working</i>	0.668	0.559	0.714	0.849

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi 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 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Hard working</i>	Motivasi	Profesionalisme kerja	<i>Smart working</i>
<i>Hard working</i>				
Motivasi	0.547			
Profesionalisme kerja	0.805	0.607		
<i>Smart working</i>	0.796	0.666	0.872	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 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 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Hard working</i>	Motivasi	Profesionalisme Kerja	<i>Smart working</i>
X11	0.409	0.927	0.422	0.510
X12	0.455	0.818	0.527	0.489
X13	0.412	0.932	0.430	0.495
Y11	0.871	0.405	0.526	0.543
Y12	0.772	0.405	0.555	0.569
Y13	0.834	0.369	0.467	0.513
Y14	0.788	0.372	0.627	0.534
Y15	0.758	0.372	0.569	0.521
Y21	0.636	0.452	0.646	0.845
Y22	0.537	0.496	0.551	0.852
Y23	0.527	0.478	0.619	0.851
Y31	0.617	0.408	0.829	0.580
Y32	0.533	0.400	0.845	0.578
Y33	0.521	0.502	0.776	0.572
Y34	0.556	0.376	0.797	0.587

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

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu Cronbach's alpha, Composite reliability, *Average variance extracted* (AVE).

a. Cronbach alpha

Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$.

b. 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)

c. 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).

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

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Hard working</i>	0.864	0.902	0.649
Motivasi	0.872	0.922	0.799
Profesionalisme kerja	0.827	0.885	0.659
<i>Smart working</i>	0.807	0.886	0.721

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,7, sedangkan nilai AVE masing-masing konstruk bernilai di atas 0,5. Atas dasar tersebut maka dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik.

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 4.14
Nilai R-Square

	R-square
<i>Hard working</i>	0.229
Profesionalisme kerja	0.599
<i>Smart working</i>	0.313

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,599 artinya variabel kinerja SDM dapat dijelaskan 59,9 % oleh variabel Motivasi, *Hard working*, dan *Smart working*. Sedangkan sisanya 40,1 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,599) berada pada rentang nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Motivasi, *Hard working* dan *Smart working* memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja SDM pada kategori sedang.

Nilai R square *Hard working* sebesar 0,229 artinya *Hard working* dapat dijelaskan 22,9% oleh variabel Motivasi, sedangkan sisanya 77,1 %

dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,229) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Motivasi memberikan pengaruh terhadap variabel *Hard working* pada kategori rendah.

Nilai R square *Smart working* sebesar 0,313 artinya *Smart working* dapat dijelaskan 31,3% oleh variabel Motivasi, sedangkan sisanya 68,7 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,313) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Motivasi memberikan pengaruh terhadap variabel *Smart working* 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 square 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:

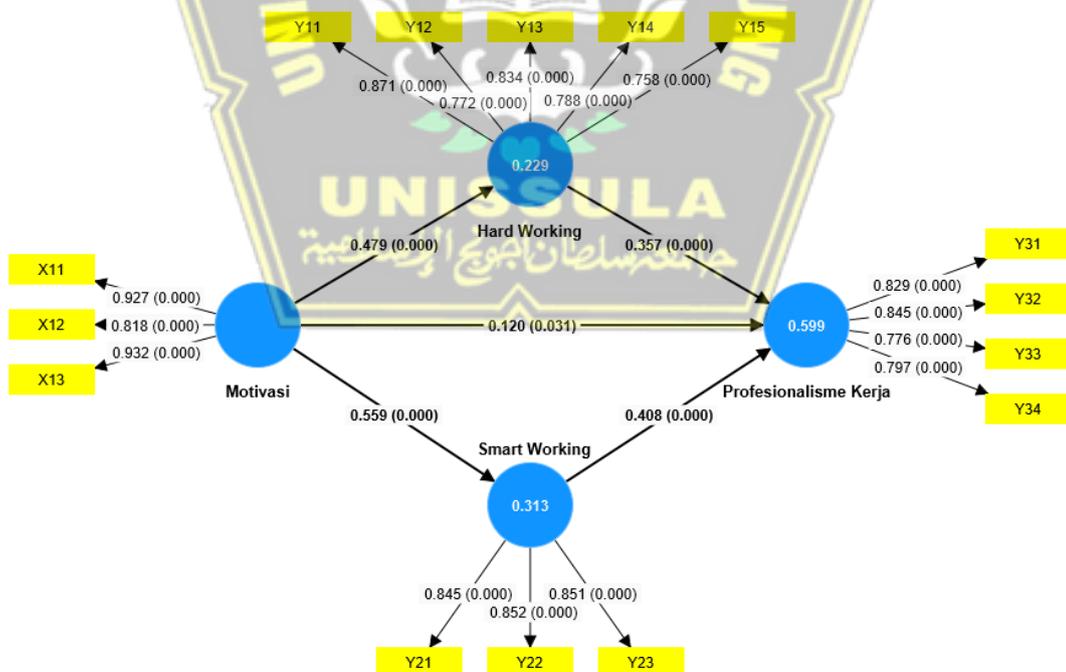
Tabel 4.15
Nilai Q-square

	<i>Q-square</i>
Profesionalisme kerja	0.385

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel kinerja SDM sebesar 0,385 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. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Hard working</i> -> Profesionalisme Kerja	1.860
Motivasi -> <i>Hard working</i>	1.000
Motivasi -> Profesionalisme Kerja	1.499
Motivasi -> <i>Smart working</i>	1.000
<i>Smart working</i> -> Profesionalisme Kerja	2.086

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

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Hard working</i> -> Profesionalisme Kerja	0.357	0.359	0.070	5.123	0.000
Motivasi -> <i>Hard working</i>	0.479	0.479	0.068	7.089	0.000
Motivasi -> Profesionalisme Kerja	0.120	0.119	0.055	2.162	0.031
Motivasi -> <i>Smart working</i>	0.559	0.556	0.074	7.552	0.000
<i>Smart working</i> -> Profesionalisme Kerja	0.408	0.406	0.077	5.309	0.000

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

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

1. **Pengujian Hipotesis 1:**

H1: *Semakin kuat motivasi semakin tinggi Hard working.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,479. Nilai tersebut membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap *Hard working* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7,089) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap *Hard working*. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa '*Semakin kuat motivasi semakin tinggi Hard working* dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin kuat motivasi semakin tinggi Smart working

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,559. Nilai tersebut membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap *Smart working* pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7,552) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap *Smart working*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Semakin kuat motivasi semakin tinggi *Smart working*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin semakin tinggi motivasi semakin tinggi profesionalisme kerja

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,120. Nilai tersebut membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,162) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,031) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Semakin semakin tinggi motivasi semakin tinggi profesionalisme kerja” dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Semakin baik budaya kerja keras akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,357. Nilai tersebut membuktikan *Hard working* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang

diperoleh nilai $t_{hitung} (5,123) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Hard working* terhadap Profesionalisme kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Semakin baik budaya kerja keras akan semakin baik profesionalisme kerja’ dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,408. Nilai tersebut membuktikan *Smart working* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5,309) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Smart working* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa ‘Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja SDM’ dapat **diterima**.

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

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

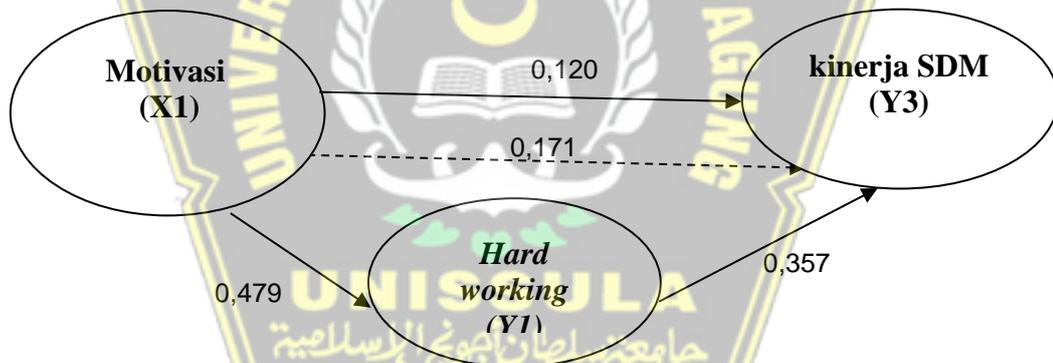
No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Semakin kuat motivasi semakin tinggi Hard working.	7.089	0.000	Diterima
2	Semakin kuat motivasi semakin tinggi Smart working	7.552	0.000	Diterima
3	Semakin semakin tinggi motivasi semakin tinggi profesionalisme kerja	2.162	0.031	Diterima
4	Semakin baik budaya kerja keras akan semakin baik kinerja SDM	5.123	0.000	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
5	Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja SDM	5.309	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p \text{ value} < 0,05$

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja SDM melalui *Hard working*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Motivasi terhadap variabel kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Hard working*. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Model Pengaruh *Hard working* pada Hubungan antara Motivasi dengan kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.19
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap kinerja SDM melalui
Hard working

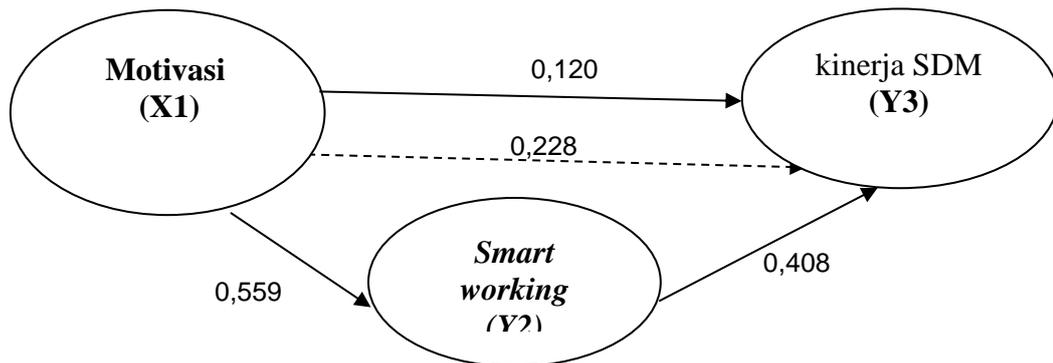
	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi -> <i>Hard working</i> -> kinerja SDM	0.171	4.025	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap kinerja SDM melalui *Hard working* adalah 0,171. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 4,025 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Artinya, bahwa *Hard working* secara signifikan memediasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,171 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *direct* 0,120. Artinya, *Hard working* memediasi sebagian pengaruh Motivasi terhadap kinerja SDM.

4.5.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap kinerja SDM melalui *Smart working*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Langsung Motivasi terhadap variabel kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Smart working*. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.3.

Model Pengaruh *Smart working* pada Hubungan antara Motivasi dengan kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.20

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap kinerja SDM melalui *Smart working*

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi -> <i>Smart working</i> -> kinerja SDM	0,228	4,346	0,000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap kinerja SDM melalui *Smart working* adalah 0,228. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 4,346 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Artinya, bahwa *Smart working* secara signifikan memediasi pengaruh Motivasi terhadap Profesionalisme kerja. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,228 lebih besar

nilainya dibanding pengaruh *direct* 0,120. Artinya, *Smart working* memediasi sebagian pengaruh Motivasi terhadap Profesionalisme kerja.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh motivasi terhadap *Hard working*.

Pada pengujian hipotesis 1 membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap *Hard working*. Motivasi yang direfleksikan dengan *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation* terbukti memiliki peran positif terhadap peningkatan *Hard working* yang direfleksikan melalui Senang berkeaktivitas, Mencari keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan, dan Bekerja secara kompulsif. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Barton et al., 2018; Pratiwi & Widodo, 2021) yang mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Indikator variabel motivasi dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Need for affiliation*, sementara indikator variabel *hard working* dengan nilai outer loading tertinggi adalah Senang berkeaktivitas. Dengan demikian, dapat dikorelasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan berafiliasi seseorang, semakin tinggi pula tingkat kreativitas yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia (SDM). Artinya, individu yang memiliki dorongan kuat untuk membangun dan memelihara hubungan sosial cenderung lebih terlibat dalam proses kreatif dan inovatif dalam pekerjaan mereka.

Indikator variabel motivasi dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Need for power*, sementara indikator variabel *hard working* dengan nilai terendah adalah bekerja secara kompulsif. Dengan demikian, dapat dikorelasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan akan kekuasaan, semakin tinggi pula kecenderungan individu untuk bekerja secara kompulsif. Artinya, individu yang memiliki dorongan kuat untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain mungkin lebih rentan terhadap perilaku bekerja berlebihan tanpa mempertimbangkan keseimbangan kerja-hidup yang sehat.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kebutuhan akan kekuasaan dapat menjadi motivator bagi individu untuk mencapai posisi tertentu atau kekuasaan dalam organisasi, hal ini juga dapat menyebabkan perilaku kerja yang tidak sehat, seperti bekerja secara kompulsif. Dalam hal ini, individu mungkin terjebak dalam pola kerja yang berlebihan dan kurang memedulikan aspek-aspek lain dari kehidupan mereka, seperti kesejahteraan mental dan fisik.

4.6.2. Pengaruh motivasi terhadap *Smart working*

Pengujian hipotesis 2 membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap *Smart working*. Motivasi yang direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation* terbukti memiliki peran positif terhadap peningkatan *Smart working* yang direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: Kolaborasi perangkat lunak, Merubah perilaku dan praktik SDM, dan Konfigurasi ulang lingkungan

kerja. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Bucea-Manea-țoniș et al., 2021a; Kocur & Mandal, 2018; Nguyen et al., 2020; Rybnicek et al., 2019; Steinmann, 2017; Steinmann et al., 2016).

Indikator variabel motivasi dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Need for affiliation*, sedangkan indikator variabel smart working tertinggi adalah Merubah perilaku dan praktik SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan berafiliasi seseorang, semakin besar kemungkinan terjadinya perubahan perilaku dalam SDM. Artinya, individu yang ingin membangun hubungan sosial lebih terbuka terhadap perubahan dan perbaikan cara kerja.

Keterhubungan antara kebutuhan berafiliasi dan perubahan perilaku di tempat kerja menciptakan dinamika sosial yang positif. Individu yang merasa terhubung dengan rekan-rekan lebih cenderung berbagi ide dan menerima umpan balik, yang mendorong adaptasi dalam cara kerja. Lingkungan yang mendukung memfasilitasi pembelajaran dan kolaborasi, membuat individu lebih berani mengubah cara mereka beroperasi demi mencapai tujuan bersama. Indikator variabel motivasi dengan nilai outer loading terendah adalah *Need for power*, sedangkan indikator variabel smart working terendah adalah Kolaborasi perangkat lunak. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan individu akan kekuasaan, semakin tinggi pula kebutuhan mereka untuk berkolaborasi menggunakan perangkat lunak. Artinya, individu yang berambisi cenderung menyadari pentingnya alat digital dalam mendukung kolaborasi dan koordinasi tim.

Meskipun kebutuhan akan kekuasaan sering dikaitkan dengan keinginan untuk mengontrol, individu tersebut juga memahami bahwa kolaborasi yang baik, didukung oleh teknologi, sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Namun, rendahnya nilai *outer loading* untuk kolaborasi perangkat lunak menunjukkan bahwa mereka mungkin belum sepenuhnya mengintegrasikan alat tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. Ini bisa jadi karena kurangnya pemahaman atau pelatihan dalam memanfaatkan perangkat lunak secara efektif.

4.6.3. Pengaruh motivasi terhadap profesionalisme kerja

Pengujian hipotesis 3 membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap profesionalisme kerja pegawai. Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi direfleksikan melalui 3 indikator yaitu: *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation* terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM direfleksikan melalui 4 indikator yaitu: Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020; Sugiarti, 2021; Wau & Purwanto, 2021; Widisono et al., 2021).

Indikator variabel motivasi dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Need for affiliation*, sementara indikator variabel kinerja SDM

tertinggi adalah berkomitmen pada etika dan kode perilaku. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk berafiliasi, semakin kuat pula komitmen mereka terhadap etika dan perilaku di lingkungan kerja. Artinya, individu yang memiliki dorongan tinggi untuk membangun hubungan sosial cenderung lebih menghargai norma dan standar etika. Keterkaitan ini dapat dipahami melalui pengaruh lingkungan sosial, di mana individu yang merasa terhubung dengan rekan-rekannya lebih termotivasi untuk memenuhi harapan dan nilai-nilai yang dipegang bersama.

Indikator variabel motivasi dengan nilai outer loading terendah adalah *Need for power*, sedangkan indikator variabel kinerja SDM terendah adalah Bekerja secara independent. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan seseorang akan kekuasaan, semakin besar pula keinginan mereka untuk bekerja secara mandiri. Artinya, individu yang memiliki dorongan kuat untuk meraih kekuasaan cenderung lebih suka mengambil inisiatif dan bertindak tanpa bergantung pada orang lain, yang mungkin mencerminkan rasa percaya diri dan keinginan untuk menunjukkan kemampuan mereka.

4.6.4. Pengaruh *Hard working* terhadap kinerja SDM

Pengujian hipotesis 4 membuktikan *Hard working* berpengaruh positif terhadap Profesionalisme kerja. *Hard working* yang direfleksikan melalui Senang berkeaktivitas, Mencari keterlibatan, Bergairah untuk bekerja, Bekerja berlebihan, dan Bekerja secara kompulsif terbukti dapat

meningkatkan kinerja SDM yang direfleksikan dengan Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu (Fisch et al., 2020; Potipiroon & Faerman, 2020; Pregelj et al., 2020).

Indikator variabel *Hard working* dengan nilai outer loading tertinggi adalah Senang berkeaktivitas, sementara indikator variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah berkomitmen pada etika dan kode perilaku. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kreativitas sumber daya manusia (SDM), semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap etika dan kode perilaku dalam pekerjaan. Artinya, individu yang memiliki kecenderungan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka cenderung lebih menghargai dan menjunjung tinggi standar etika. Hal ini bisa diartikan bahwa kreativitas bukan hanya soal inovasi dalam pendekatan pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan kesadaran yang lebih besar terhadap tanggung jawab moral dan profesional. Mereka tidak hanya mencari solusi baru, tetapi juga melakukannya dengan cara yang etis dan bertanggung jawab.

Indikator variabel *Hard working* dengan nilai outer loading terendah adalah *Bekerja secara kompulsif*, sementara indikator variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah adalah *Bekerja secara independent*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin sering sumber daya manusia (SDM) bekerja secara impulsif atau dengan dorongan kuat tanpa perencanaan yang

matang, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk bekerja secara independen. Artinya, individu yang bekerja dengan sifat kompulsif mungkin merasa lebih nyaman jika dapat mengatur pekerjaan mereka sendiri tanpa campur tangan dari pihak lain. Mereka cenderung merasa bahwa bekerja secara mandiri memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan cara mereka sendiri, sesuai dengan dorongan internal yang mereka rasakan.

4.6.5. Pengaruh *smart working* terhadap kinerja SDM

Pengujian hipotesis 5 membuktikan *Smart working* berpengaruh positif terhadap Profesionalisme kerja. *Smart working* yang diproyeksikan dengan indikator Kolaborasi perangkat lunak, Merubah perilaku dan praktik SDM, dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM yang direfleksikan dengan Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu (Bucea-Manea-țoniș et al. 2021; Decastri et al. 2015b).

Indikator variabel *Smart working* dengan nilai outer loading tertinggi adalah Merubah perilaku dan praktik SDM sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah Berkomitmen pada etika dan kode perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perubahan perilaku dan praktik SDM akan semakin baik komitmen pada etika dan kode perilaku. Artinya, ketika SDM berhasil mengubah perilaku dan praktik kerja mereka menuju pendekatan yang

lebih efektif dan efisien komitmen mereka terhadap etika dan kode perilaku juga akan meningkat. Perubahan positif dalam cara kerja SDM ini mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap standar profesional, yang pada gilirannya memperkuat integritas dan kepatuhan mereka terhadap etika dalam pekerjaan.

Indikator variabel *Smart working* dengan nilai outer loading terendah adalah *Kolaborasi perangkat lunak*, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah adalah *Bekerja secara independent*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kolaborasi perangkat lunak yang digunakan oleh SDM, semakin besar pula kebutuhan mereka untuk bekerja secara independent. Artinya, kolaborasi yang dilakukan melalui perangkat lunak digital memberikan fleksibilitas kepada individu untuk bekerja secara mandiri, tanpa bergantung secara langsung pada interaksi fisik atau koordinasi tatap muka. Teknologi kolaborasi memungkinkan SDM untuk bekerja dengan otonomi yang lebih besar, karena tugas-tugas dapat diselesaikan secara efektif melalui alat digital, sambil tetap menjaga komunikasi dan koordinasi dengan tim.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan Hasil Penelitian

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana peningkatan kinerja SDM / Personil Kepolisian melalui motivasi, *smart working* dan *hard working*? kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap *hard working*. Semakin kuat motivasi, semakin tinggi tingkat kerja keras seseorang karena dorongan internal untuk mencapai tujuan lebih besar.
2. Pengaruh motivasi terhadap *smart working*. Semakin kuat motivasi, semakin tinggi kemampuan individu dalam bekerja cerdas dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi motivasi, semakin besar komitmen individu terhadap standar profesionalisme dalam pekerjaan.
4. Pengaruh *hard working* terhadap kinerja SDM. Semakin baik budaya kerja keras, semakin tinggi komitmen individu terhadap etika dan standar profesionalisme dalam lingkungan kerja.
5. Pengaruh *hard working* terhadap kinerja SDM. Semakin baik budaya kerja cerdas, semakin besar kemampuan individu untuk mempertahankan standar profesionalisme dengan bekerja secara efisien dan inovatif.

Hasil dari pembuktian hypothesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwasannya :

1. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *hard working*.
2. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *smart working*.
3. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
4. *Hard working* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
5. *Smart working* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting untuk pemahaman tentang hubungan antara profesionalisme, budaya kerja keras, kerja cerdas, dan motivasi dalam organisasi.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang kuat mendorong orang untuk bekerja lebih keras dan cerdas, yang pada gilirannya menghasilkan profesionalisme kerja yang lebih baik.
2. Selain itu, penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya tentang budaya kerja keras dan kerja cerdas sebagai komponen penting kinerja SDM. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung kerja keras dan cerdas tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan

lingkungan yang mendorong orang untuk mengikuti standar moral dan perilaku yang lebih tinggi.

3. Penelitian ini menyatakan bahwa organisasi yang mendukung kerja keras dan cerdas akan menghasilkan individu yang lebih profesional, baik dalam hal komitmen mereka terhadap etika maupun dalam hal adaptasi mereka terhadap perubahan. Ini juga berlaku untuk teori manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan strategi pengelolaan karyawan. Dengan meningkatkan budaya kerja keras dan kerja cerdas, perusahaan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih profesional dan efisien. Ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja SDM di tempat kerja, manajer harus mempertimbangkan elemen kolaborasi digital dan motivasi digital.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variabel Motivasi, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Need for affiliation* sedangkan nilai outer loading terendah adalah *Need for power*. Sehingga organisasi harus memprioritaskan pengembangan lingkungan kerja yang mendorong interaksi sosial dan kolaborasi antar karyawan. Program seperti kegiatan pembentukan tim dan pelatihan kolaboratif akan memperkuat hubungan antar karyawan. Sementara itu, nilai *Need for power* yang lebih rendah menunjukkan bahwa fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih bijaksana dan tidak berlebihan.

2. Terkait variabel *Hard working* indicator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Senang berkeaktivitas sedangkan nilai outer loading terendah adalah Bekerja secara kompulsif. Senang berkeaktivitas memiliki nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Hard working* mengindikasikan bahwa organisasi harus memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan mengekspresikan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan yang merangsang ide-ide baru, serta penyediaan lingkungan kerja yang fleksibel untuk eksplorasi kreatif. Sebaliknya, nilai rendah pada Bekerja secara kompulsif mengisyaratkan bahwa manajemen harus waspada terhadap budaya kerja yang terlalu mendorong pola kerja berlebihan, yang bisa mengakibatkan stres dan penurunan produktivitas.
3. Terkait variabel *Smart working* indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Merubah perilaku dan praktik SDM sedangkan nilai outer loading terendah adalah Kolaborasi perangkat lunak. Sehingga organisasi harus fokus pada pengembangan program pelatihan dan inisiatif yang mendorong adaptasi dan inovasi dalam praktik kerja karyawan. Perubahan perilaku ini bisa berupa peningkatan keterampilan dalam menghadapi tantangan digital, adopsi teknologi baru, dan penerapan metode kerja yang lebih efisien. Selain itu, nilai outer loading terendah pada kolaborasi perangkat lunak menunjukkan bahwa penggunaan perangkat lunak untuk kolaborasi belum sepenuhnya dioptimalkan oleh karyawan. Oleh karena itu,

manajemen perlu memberikan perhatian lebih pada investasi dalam alat-alat digital dan pelatihan intensif untuk memastikan bahwa karyawan mampu memanfaatkan perangkat lunak kolaboratif dengan maksimal. Ini dapat mencakup pengadaan alat yang lebih *user-friendly*, dukungan teknis, serta pengembangan budaya kerja yang mempromosikan penggunaan teknologi secara efektif dalam kolaborasi antar tim.

4. Terkait variabel kinerja SDM indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, sedangkan nilai *outer loading* terendah adalah Bekerja secara independent. Organisasi harus mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam budaya kerja dengan menekankan pentingnya kepatuhan terhadap kode etik di semua tingkatan. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan reguler dan sosialisasi yang mengedukasi karyawan tentang pentingnya etika dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari. Kemudian, nilai terendah pada bekerja secara independen menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk mendorong kolaborasi dan kerja sama di antara karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi tim, di mana individu dapat berbagi ide dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Limitasi penelitian ini terletak pada nilai *R square* yang menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

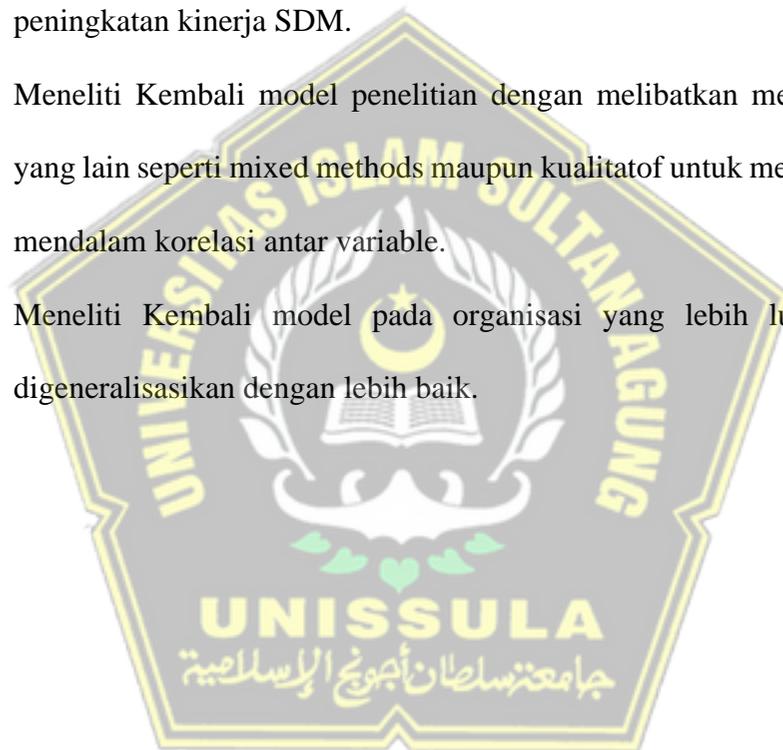
1. Untuk variabel *Hard working*, nilai *R square* sebesar 0,229 menunjukkan bahwa hanya 22,9% dari variasi *hard working* dapat dijelaskan oleh motivasi, sementara 77,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Dengan kategori pengaruh rendah, hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain yang tidak diperhitungkan mungkin memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kerja keras individu.
2. Nilai *R square* untuk *Smart working* sebesar 0,313 menunjukkan bahwa 31,3% dari variasi *smart working* dapat dijelaskan oleh motivasi, sementara 68,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Meskipun menunjukkan pengaruh yang lebih baik dibandingkan dengan *hard working*, kategori ini masih dalam rentang sedang. Ini berarti perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi variabel lain yang mungkin berperan penting dalam memengaruhi *smart working*.

Limitasi ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi yang lebih mendalam dengan menambahkan variabel relevan dan menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *hard working* dan *smart working*.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas maka agenda penelitian selanjutnya diharapkan berfokus pada :

1. Identifikasi variabel lain yang dapat memengaruhi hard working dan smart working termasuk faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang mungkin berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM.
2. Meneliti Kembali model penelitian dengan melibatkan metode penelitian yang lain seperti mixed methods maupun kualitatif untuk menjabarkan lebih mendalam korelasi antar variable.
3. Meneliti Kembali model pada organisasi yang lebih luas agar dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.



Daftar Pustaka

- Amini, Hassan, Ramin Rezapour, Zahra Delir Akbari, Faezeh Bakhshi, Rahim Khodayari, Behnam Amini, and Mohammad Saadati. 2020. "Iranian Medical Residents' Professionalism: A Peer Assessment Study." *Clinical Ethics* 15(1):17–22. doi: 10.1177/1477750919897378.
- Angelici, Marta, and Paola Profeta. 2020. "Smart-Working : Work."
- Barton, Marieshka, Renata Schaefer, and Sergio Canavati. 2018. "To Be or Not to Be a Social Entrepreneur: Motivational Drivers amongst American Business Students." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 6(1):9–35. doi: 10.15678/EBER.2018.060101.
- Bucea-Manea-țoniș, Rocsana, Viktor Prokop, Dragan Ilic, Elena Gurgu, Radu Bucea-Manea-țoniș, Cezar Braicu, and Alina Moanță. 2021a. "The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management." *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–17. doi: 10.3390/su13031437.
- Bucea-Manea-țoniș, Rocsana, Viktor Prokop, Dragan Ilic, Elena Gurgu, Radu Bucea-Manea-țoniș, Cezar Braicu, and Alina Moanță. 2021b. "The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management." *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–17. doi: 10.3390/su13031437.
- Carbonara, N., R. Pellegrino, and B. Scozzi. 2022. "The Impact of Smart Working on Organization Performance." *The Electronic Journal of Knowledge Management* 20(3):152–66.
- Cha, Jeremiah. 2019. "Working Hard or Hardly Working ? List of Figures." (March).
- Damanik, Yesni Riana, Prihatin Lumbanraja, and Sukaria Sinulingga. 2020. "The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District." *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)* 7(1):1.
- Damarasri, Bella Novinda, and Eeng Ahman. 2020. "TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION TO IMPROVE PERFORMANCE OF EMPLOYEES." 1(4). doi: 10.31933/DIJEMSS.
- Decastri, Maurizio, Francesca Gagliarducci, Pietro Previtali, and Danila Scarozza. 2015a. *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers.*
- Decastri, Maurizio, Francesca Gagliarducci, Pietro Previtali, and Danila Scarozza. 2015b. *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers.*
- Efendi, Suryono. 2021. "The Role of Knowledge-Based Signature Skill (Specific Knowledge-Based Professional Ability) as a Mediation Variable in Intellectual Capital , Intrinsic Motivation , Empowerment of Creativity on Performance (Empirical Study at Private Universities DKI J." *Italienisch* 11(2):321–34.
- Elntib, Stamatis, and Daliborka Milincic. 2021. "Motivations for Becoming a Police Officer: A Global Snapshot." *Journal of Police and Criminal Psychology* 36(2):211–19. doi: 10.1007/s11896-020-09396-w.

- Erciyas, Erdem. 2019. "A New Theoretical Framework for Multicultural Workforce Motivation in the Context of International Organizations." *SAGE Open* 9(3):1–12. doi: 10.1177/2158244019864199.
- Evans, Linda. 2011. "The 'shape' of Teacher Professionalism in England: Professional Standards, Performance Management, Professional Development and the Changes Proposed in the 2010 White Paper." *British Educational Research Journal* 37(5):851–70. doi: 10.1080/01411926.2011.607231.
- Febrianti, Nita Tri, Suharto Suharto, and Wachyudi Wachyudi. 2020. "THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA." *International Journal of Business and Social Science Research* 25–35. doi: 10.47742/ijbssr.v1n2p3.
- Field, J., S. George, and Khan R. Working. 2020. "Working Hard or Hardly Working : Use of Collaborative Working Space at the University of Bradford Library." (c).
- Fisch, Adam, Jiang Guo, and Regina Barzilay. 2020. "Working Hard or Hardly Working: Challenges of Integrating Typology into Neural Dependency Parsers." *EMNLP-IJCNLP 2019 - 2019 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and 9th International Joint Conference on Natural Language Processing, Proceedings of the Conference* 5714–20. doi: 10.18653/v1/d19-1574.
- Fragouli, Evangelia. 2019. "'WORKING SMART AND NOT HARD' KEY TO MAXIMIZE EMPLOYEE EFFICIENCY?" *International Journal of Information, Business and Management* 11(2).
- Gaussyah, M. 2012. "Revitalisasi Fungsi SDM Polri Dan Anggaran Polri Menuju Profesionalisme." *Kanun Jurnal Ilmu Hukum* 14(3):361–75.
- Gorgievski, Marjan J., and Arnold B. Bakker. 2010. "Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism." Pp. 264–71 in *In Albrecht, S. Handbook of employee engagement, pp. .*
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. "'Achievement Unlocked!' - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance." *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi: 10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Guo, Li, Jih Yu Mao, Jack Ting Ju Chiang, Zheng Wang, and Lifan Chen. 2020. "Working Hard or Hardly Working? How Supervisor's Liking of Employee Affects Interpretations of Employee Working Overtime and Performance Ratings." *Asia Pacific Journal of Management*. doi: 10.1007/s10490-020-09715-z.
- Hidayat, Andi Tri, and Titien Agustina. 2020. "Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin." *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 2(1):48–53. doi: 10.35899/biej.v2i1.50.
- Hoffarth, Matthew J. 2020. "From Achievement to Power: David C. McClelland, McBer & Company, and the Business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985." *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 56(3):153–68. doi: 10.1002/jhbs.22015.

- Hung, Wei Tien. 2020. "Revisiting Relationships between Personality and Job Performance: Working Hard and Working Smart." *Total Quality Management and Business Excellence* 31(7–8):907–27. doi: 10.1080/14783363.2018.1458608.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020a. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020b. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Van Iddekinge, Chad H., Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, and Philip S. DeOrtentiis. 2018. "A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance." *Journal of Management* 44(1):249–79. doi: 10.1177/0149206317702220.
- Janson, Kevin T., Kira Bleck, Julia Fenkl, Lea T. Riegl, Franziska Jägel, and Martin G. Köllner. 2019. "Inhibited Power Motivation Is Associated with the Facial Width-to-Height Ratio in Females." *Adaptive Human Behavior and Physiology* 148:148–62.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018a. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018b. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Kim, Jhong Yun. 2018. "The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons." 90–107.
- Kiruja, Elegwa Mukuru. 2018. "Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya." *International Journal of Advances in Management and Economics Available Online at Www.Managementjournal.info RESEARCH ARTICLE Effect* 2(4):73–82.
- Kocur, Dagna, and Eugenia Mandal. 2018. "The Need for Power, Need for Influence, Sense of Power, and Directiveness in Female and Male Superiors and Subordinates." *Current Issues in Personality Psychology* 6(1):47–56. doi: 10.5114/cipp.2018.72200.
- Lazaroiu, George. 2015a. "Work Motivation and Organizational Behavior." *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7(2):66–75.
- Lazaroiu, George. 2015b. "Work Motivation and Organizational Behavior." *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7(2):66–75.
- Lumsden, Karen. 2017. "'It's a Profession, It Isn't a Job': Police Officers' Views on the Professionalisation of Policing in England." *Sociological Research Online* 22(3):4–20. doi: 10.1177/1360780417724062.
- Mascagna, Federica, Antonio Lo Izzo, Lucia Fara Cozzoli, and Giuseppe La Torre. 2019. "Smart Working: Validation of a Questionnaire in the Italian Reality." *Senses and Sciences* 6(3). doi: 10.14616/sands-.
- Maslow, AH. 1958. "Preface to Motivation Theory." *Psychosomatic Medicine*.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.

- McClelland, D. C. 2019. "The Achievement Motive in Economic Growth. In *The Gap Between Rich And Poor*." *Routledge*. 53–69.
- McClelland, David C. 2014. "How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do." *Human Motivation* 40(7):514–46. doi: 10.1017/cbo9781139878289.015.
- McEwan, AM. 2016a. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- McEwan, AM. 2016b. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- Michael Galanakis, and Giannis Peramatzis. 2022. "Herzberg's Motivation Theory in Workplace." *Journal of Psychology Research* 12(12). doi: 10.17265/2159-5542/2022.12.009.
- Mourão, Paulo, and Débora Regina Schneider Locatelli. 2020. "Testing McClelland at the Academy: An Analysis of Entrepreneurial Behavioral Characteristics." *Sustainability* 12(5):1771. doi: 10.3390/su12051771.
- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority." *Journal of Business Management* 17(4):1–10.
- Muradi, Muradi. 2018. "Urgensi Peran Profesionalisme Polri Dalam Praktik Demokrasi Lokal." 12(April).
- Neri, Massimo, Riccardo Bonato, Salvatore Zappalà, Teresina Torre, Annachiara Scapolan, Lorenzo Mizzau, Fabrizio Montanari, Giancarlo Corsi, Matteo Rinaldini, Marco Zamarian, Giovanni Masino, and Bruno Maggi. 2017. *Smart Working: Una Prospettiva Critica*.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. "Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1(2):1–16. doi: 10.31933/DIJDBM.
- Nurwandri, Andri, Muhammad Hasnanul Arifin, Muhammad Syafii, Arrazaq Siregar, Mara Ihklas Dasopang, Novi Priantika, and Indra Pradana. 2023. *Persepsi Masyarakat Terhadap Profesionalisme Dan Kepatuhan Dalam Penegakan Hukum Oleh Polisi*. Vol. 1.
- Omolo, Pamela Akinyi. 2015. "Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County." *International Journal of Human Resource Studies* 5(2):87. doi: 10.5296/ijhrs.v5i2.7504.
- Potipiroon, Wisanupong, and Sue Faerman. 2020. "Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support." *Public Performance and Management Review* 43(6):1260–91. doi: 10.1080/15309576.2020.1742168.
- Pratiwi, Ratih, and Widodo. 2021. "Coercive Intellectual Leadership Antecedent towards Organizational Performance." *Quality - Access to Success* 22(182):35–40.
- Pregelj, Lisette, Damian C. Hine, Maria G. Oyola-Lozada, and Trent P. Munro. 2020. "Working Hard or Hardly Working? Regulatory Bottlenecks in Developing a COVID-19 Vaccine." *Trends in Biotechnology* 38(9):943–47. doi: 10.1016/j.tibtech.2020.06.004.

- Rahman, Aufa. 2023. *PROFESIONALISME APARATUR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KABUPATEN SUMBAWA BARAT*. Vol. 6.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019a. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019b. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. "Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance." *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355. doi: 10.21013/jmss.v5.n2.p13.
- Sommerfeldt, Vernon. 2010. "AN IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING POLICE WORKPLACE MOTIVATION."
- Steinmann, Barbara. 2017. "The Role of the Need for Affiliation and the Behavioral Manifestation of Implicit Motives in Effective Leadership: A Dimensional Approach." (August).
- Steinmann, Barbara, Sonja K. Otting, and Gunter W. Maier. 2016. "Need for Affiliation as a Motivational Add-on for Leadership Behaviors and Managerial Success." *Frontiers in Psychology* 7(DEC):1–18. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01972.
- Sugiarti, Endang. 2021. "The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta." *International Journal of Artificial Intelligence Research* 6(1). doi: 10.29099/ijair.v6i1.304.
- Supriyono, Supriyono. 2020. "Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Prajurit TNI Di Politeknik Angkatan Darat." *Ejournal.Unigamalang.Ac.Id* 88–99.
- Sutiono, Dr. 2021. "Profesionalisme Guru." *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2):16–25. doi: 10.34005/tahdzib.v4i2.1569.
- Tursanurohmad, Noviana. 2019. "Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja." *Jurnal Litbang Polri* 22(4):1–33.
- Wau, Januari, and Purwanto Purwanto. 2021. "THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE." *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. doi: 10.17358/jabm.7.2.262.
- Widisono, Gunawan, Masyhudzulhak Djamil, and Ahmad Badawi Saluy. 2021. "THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE." 2(4). doi: 10.31933/dijdbm.v2i4.