

PENINGKATAN KINERJA PERSONIL POLRES GROBOGAN MELALUI MOTIVASI YANG DI MEDIASI KERJA CERDAS

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

**GALIH PUTRO PAMUNGKAS
NIM 20402400186**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENINGKATAN KINERJA PERSONIL POLRES GROBOGAN
MELALUI MOTIVASI YANG DI MEDIASI KERJA CERDAS**

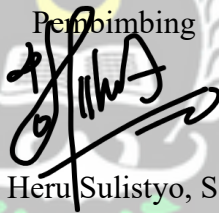
Disusun oleh :

**GALIH PUTRO PAMUNGKAS
NIM 20402400186**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

210493032



LEMBAR PENGUJIAN

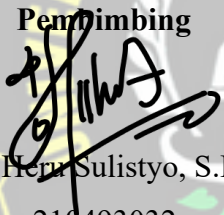
PENINGKATAN KINERJA PERSONIL POLRES GROBOGAN MELALUI MOTIVASI YANG DI MEDIASI KERJA CERDAS

Disusun oleh:
GALIH PUTRO PAMUNGKAS
NIM 20402400186

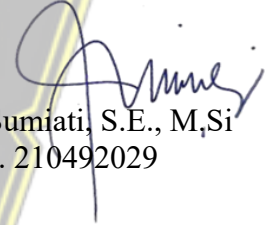
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 17 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

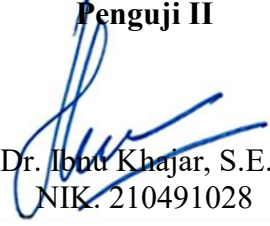
Pemimbing


Prof. Dr. Heri Sulistyono, S.E., M.Si.
210493032

Penguji I

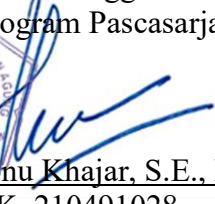

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Penguji II


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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 17 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana


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

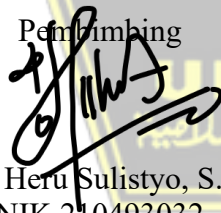
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Galih Putro Pamungkas
NIM : 20402400186
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Personil Polres Grobogan Melalui Motivasi Yang Di Mediasi Kerja Cerdas“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK 210493032

Semarang, Mei 2025
Saya yang menyatakan,



Galih Putro Pamungkas
NIM 20402400186

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Galih Putro Pamungkas
NIM : 20402400186
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peningkatan Kinerja Personil Polres Grobogan Melalui Motivasi Yang Di Mediasi Kerja Cerdas” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti 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, Mei 2025

Yang menyatakan



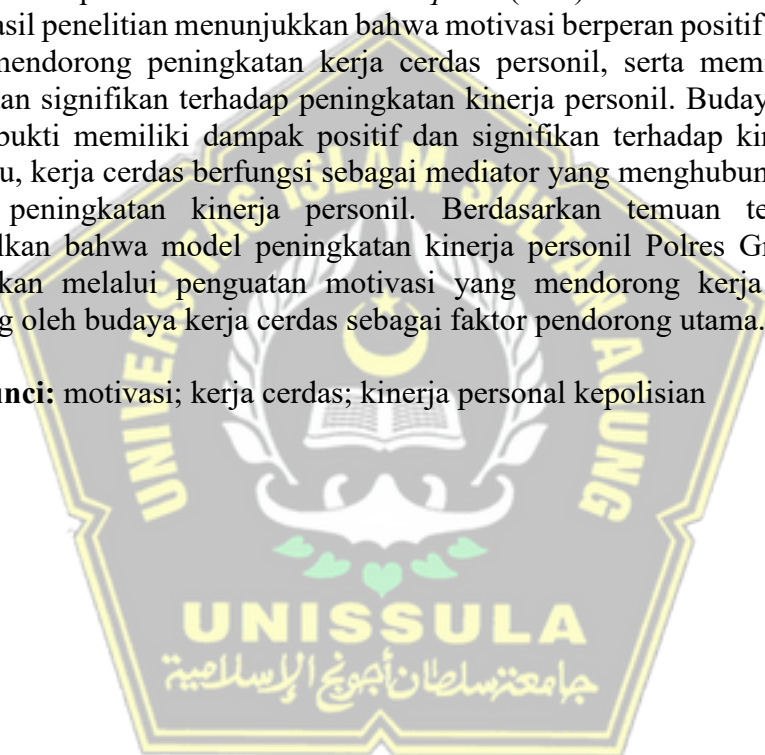
Galih Putro Pamungkas
NIM 20402400186

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meneliti peningkatan kinerja personil Kepolisian melalui motivasi dengan smart working sebagai pemediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*, dengan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka, serta data sekunder sebagai data pendukung. Populasi penelitian ini melibatkan 598 personil di Polres Grobogan, dengan sampel sebanyak 240 responden yang diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* dan *convenience sampling*. Pengukuran dilakukan dengan skala interval 1 sampai 5, dan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berperan positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kerja cerdas personil, serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja personil. Budaya kerja cerdas juga terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Selain itu, kerja cerdas berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan motivasi dengan peningkatan kinerja personil. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model peningkatan kinerja personil Polres Grobogan dapat diwujudkan melalui penguatan motivasi yang mendorong kerja cerdas, yang didukung oleh budaya kerja cerdas sebagai faktor pendorong utama.

Kata kunci: motivasi; kerja cerdas; kinerja personal kepolisian

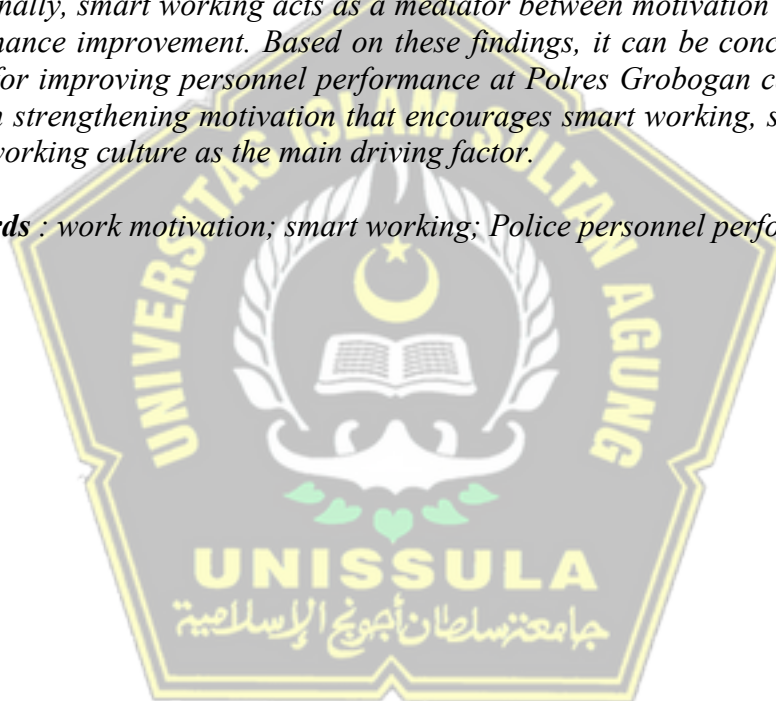


ABSTRACT

This study aims to analyze and examine the improvement of police personnel performance through motivation with smart working as a mediator. The research type used is Explanatory Research, with primary data obtained through questionnaires consisting of closed and open-ended questions, as well as secondary data as supporting data. The population of this study involves 598 personnel at the Polres Grobogan, with a sample of 240 respondents taken using non-probability sampling and convenience sampling techniques. Measurements were made using an interval scale of 1 to 5, and data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the study show that motivation plays a positive and significant role in encouraging the increase in smart working among personnel, and has a positive and significant impact on personnel performance improvement. A smart working culture also has a positive and significant effect on personnel performance. Additionally, smart working acts as a mediator between motivation and personnel performance improvement. Based on these findings, it can be concluded that the model for improving personnel performance at Polres Grobogan can be realized through strengthening motivation that encourages smart working, supported by a smart working culture as the main driving factor.

Keywords : work motivation; smart working; Police personnel performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Personil melalui *Hard Working* dan *Smart Working* dengan Motivasi Sebagai Variable Kontrol”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis 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 Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Penguji yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga selaku Dosen Penguji yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Orang tua tercinta yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kepolisian Resor Grobogan Polda Jateng yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 80E MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk

pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Mei 2025

Penulis

Galih Putro Pamungkas
NIM 20402400186



DAFTAR ISI

Halaman Cover	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1	1
1.2	6
1.3	7
1.4	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1.	9
2.2.	10
2.3.	12
2.5.	14
2.6.	18
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1	19
3.2	19
3.2	20
3.3	21
3.4	23
3.5	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1.	29

4.3.	34
4.4.	42
4.5.	44
4.6.	49
BAB V PENUTUP	56
5.1.	57
5.2.	58
5.3.	59
5.4.	60
5.5.	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN 1 KUESTIONER	68
Lampiran 2. Deskripsi Responden	71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	72
Lampiran 4. Full Model PLS	73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	74
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	76
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	77



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) memiliki tugas pokok yang mencakup tiga aspek utama, yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Ketiga tugas ini mencerminkan peran strategis Polri sebagai institusi yang tidak hanya berfungsi sebagai penegak hukum tetapi juga sebagai pelindung masyarakat dalam menciptakan rasa aman dan nyaman.

Selain tugas pokok tersebut, Polri juga memiliki tanggung jawab dalam upaya pencegahan terhadap berbagai bentuk pelanggaran hukum. Peran pencegahan ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan, seperti patroli rutin di wilayah yang rawan tindak kriminal, pengawasan di area publik, serta penyuluhan kepada masyarakat mengenai pentingnya mematuhi peraturan dan hukum. Melalui edukasi dan sosialisasi yang berkesinambungan, kepolisian tidak hanya berfokus pada penindakan, tetapi juga pada pembentukan kesadaran hukum dalam masyarakat.

Namun, beratnya tanggung jawab ini menggambarkan kompleksitas tugas yang diemban oleh Polri. Beban tugas kepolisian tidak hanya terbatas pada penegakan hukum, tetapi juga mencakup tanggung jawab sosial dalam menjaga keharmonisan masyarakat. Tantangan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi masyarakat terhadap hukum, serta dinamika sosial yang terus berubah menuntut

Polri untuk terus berinovasi dan meningkatkan kapasitas kelembagaan serta profesionalisme anggotanya.

Dengan beragam tugas dan peran yang melekat, Polri berupaya untuk memenuhi ekspektasi masyarakat melalui pendekatan yang humanis, transparan, dan akuntabel. Keberhasilan Polri dalam menjalankan tugas ini tidak hanya berdampak pada terwujudnya keamanan dan ketertiban, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya kepercayaan publik terhadap institusi kepolisian sebagai pilar utama dalam sistem hukum dan pelayanan publik.

Profesionalisme dalam kepolisian merupakan landasan utama dalam pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Seorang polisi yang profesional tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menegakkan hukum, tetapi juga memiliki integritas, rasa empati, dan komitmen yang tinggi untuk melayani. Profesionalisme ini memungkinkan polisi untuk bertindak sebagai pelindung, pengayom, dan mitra bagi masyarakat. Setiap tindakan yang diambil oleh polisi, baik dalam penegakan hukum maupun pelayanan masyarakat, seharusnya selalu didasarkan pada nilai-nilai keadilan, kebenaran, dan kemanusiaan.

Tuntutan terhadap profesionalisme kepolisian semakin meningkat. Tantangan seperti kemajuan teknologi, keragaman dinamika sosial, serta harapan akan transparansi memaksa kepolisian untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Meski demikian, tantangan ini juga membuka peluang untuk menciptakan kepolisian yang lebih modern, efisien, dan dapat dipercaya. Dengan dukungan teknologi yang tepat, pelatihan berkelanjutan, serta kolaborasi yang lebih

erat dengan masyarakat, kualitas profesionalisme dalam kepolisian dapat terus berkembang.

Investasi dalam profesionalisme kepolisian tidak hanya bermanfaat dalam jangka pendek, tetapi juga untuk masa depan bangsa. Polisi yang profesional dapat menjaga keamanan dan ketertiban, menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Selain itu, kepolisian yang profesional juga berperan sebagai teladan bagi generasi muda dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas (Nurwandri et al. 2023).

Bagi masyarakat, profesionalisme polisi tercermin dari sikap dan perilaku sehari-hari mereka. Polisi yang profesional adalah polisi yang adil, tidak diskriminatif, dan selalu siap membantu masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap kepolisian sangat bergantung pada tingkat profesionalisme yang dimiliki oleh setiap anggota polisi, karena kualitas pelayanan mereka langsung mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap institusi tersebut (Muradi 2018).

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 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 perairan (*need of achievements*) terhadap kinerja (Van Iddekinge et al., 2018). Sehingga dalam penelitian ini *Smart working* diajukan sebagai variable pemediasi.

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.

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 melalui motivasi dengan *smart working* sebagai pemediasi“ kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *smart working* ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja ?
3. Bagaimana pengaruh *smart working* terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris keterkaitan motivasi terhadap *smart working*
2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris keterkaitan motivasi terhadap kinerja personil kepolisian.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris keterkaitan *smart working* terhadap kinerja personil kepolisian.

1.4 Manfaat

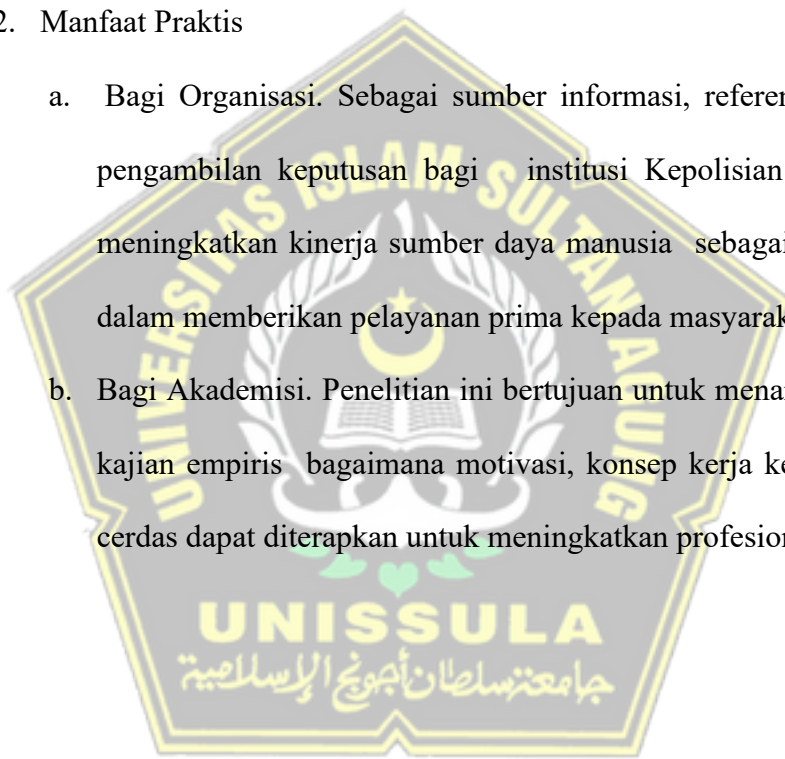
1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana motivasi, konsep kerja cerdas dapat diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme personil kepolisian. Penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor motivasional yang mempengaruhi kinerja personil kepolisian,

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*, dan kinerja SDM. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis diajukan dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Kinerja 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 (Nurwandri et al. 2023). Profesionalisme juga mencakup kemampuan untuk bekerja secara independen, mengikuti standar praktik yang ditetapkan, dan memelihara hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja serta masyarakat (Muradi 2018).

2.2. Motivasi

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. 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 *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).

H1 : Semakin kuat motivasi semakin tinggi *Smart working*

2. Pengaruh Motivasi terhadap Profesionalisme.

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.

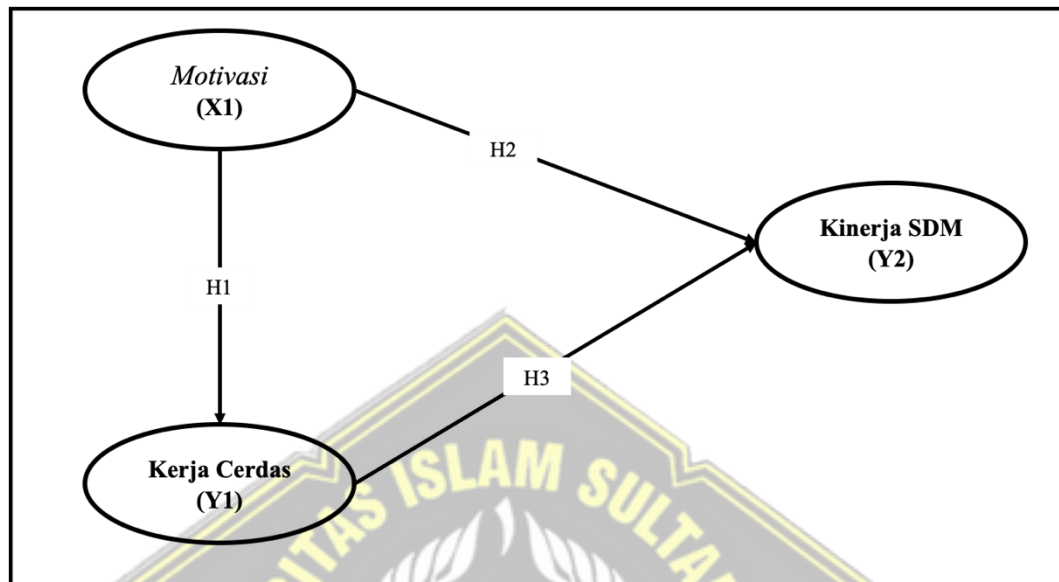
H2 : Semakin semakin tinggi motivasi semakin tinggi profesionalisme kerja

3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *smart working* terhadap profesionalisme kerja

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).

H3 : Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik profesionalisme kerja

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, *Smart working* dan profesionalisme kerja.

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 sumber daya manusia di Polres Grobogan sebanyak 598 personil.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan.

Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar

0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Rumus Slovin} = \frac{598}{1 + (206 \times 0,0025)} = \frac{598}{2,495} = 240$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 240 responden yang akan diambil dari Polres Grobogan. Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi, *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.	1. Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif 2. Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, 3. Bekerja secara independen, 4. 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.	1. <i>need for achievement</i> , 2. <i>need for power</i> , 3. <i>need for affiliation</i> (McClelland 1955).	Likert 1 s/d 5
3	<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.	1. kolaborasi perangkat lunak; 2. merubah perilaku dan praktik SDM; 3. 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:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6

dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

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

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

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural*

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

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

$$\eta_2 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \lambda_{2.1} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square*

predictive relevante untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

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

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ 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 $t^{\text{tabel}} = 1,996$

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

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

3.6.3. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden merupakan langkah pengolahan data yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik para responden dalam suatu penelitian atau survei. Responden penelitian ini adalah personel anggota Polres Grobogan sebanyak 145 orang anggota. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 5 - 17 Maret 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 240 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	195	81.3
Wanita	45	18.8
Total	240	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 195 responden (81,3%) dan responden wanita sebanyak 45 responden (18,8%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Anggota polisi laki-laki cenderung dianggap lebih kuat secara

fisik, sehingga menegakkan aturan secara tegas dan efektif, terutama dalam menghadapi permasalahan di lapangan.

2. Usia

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	68	28.3
31 - 40 tahun	109	45.4
41 - 50 tahun	37	15.4
51 - 60 tahun	26	10.8
Total	240	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 31 - 40 tahun sebanyak 109 responden (45,4%), usia 21-30 tahun sebanyak 68 responden (28,3%), usia 41-50 tahun sebanyak 37 responden (15,4%), dan terdapat 26 responden (10,8%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pada rentang usia tersebut, anggota kepolisian umumnya telah mengakumulasi pengalaman dan keahlian yang signifikan dalam penegakan hukum. Kematangan yang diperoleh membuat personel lebih bijak dalam mengambil keputusan saat bertugas di lapangan.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	126	52.5
Diploma	27	11.3
Sarjana	74	30.8
S2	13	5.4
Total	240	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA/SMK yaitu sebanyak 126 responden (52,5%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 27 responden (11,73 %), Sarjana sebanyak 74 responden (30,8%), dan terdapat 13 (5,4%) responden memiliki pendidikan terakhir tingkat S2. Pada level pendidikan setingkat SMA, anggota polisi telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan organisasi.

4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<= 5 tahun	68	28.3
6 - 10 tahun	71	29.6
11 - 15 tahun	50	20.8
16 - 20 tahun	28	11.7
> 20 tahun	23	9.6
Total	240	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 71 responden (29,6%). Responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 68 responden (28,3%), masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 50 responden (20,8%), masa kerja 16 - 20 tahun sebanyak 28 responden (11,7%), dan responden dengan masa kerja >20 tahun sebanyak 23 responden (9,6%). Pengalaman yang dimiliki oleh anggota kepolisian membuat mereka lebih mampu memahami hukum dan prosedur dalam penegakan hukum.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Penggunaan analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan analisis deskriptif, informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dihasilkan. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1 Motivasi		3.90	
a.	<i>Need for achievement,</i>	3.87	0.74
b.	<i>Need for power,</i>	3.91	0.71
c.	<i>Need for affiliation</i>	3.92	0.72
2 Kerja cerdas		3.87	
a.	Kolaborasi perangkat lunak;	3.90	0.81
b.	Merubah perilaku dan praktik SDM;	3.85	0.87
c.	Konfigurasi ulang lingkungan kerja	3.84	0.86
3 Kinerja personil		3.94	
a.	Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif	3.94	0.69
b.	Berkomitmen pada etika dan kode perilaku,	3.86	0.68
c.	Bekerja secara independen,	3.96	0.70
d.	Memelihara hubungan kerja yang baik	3.98	0.65

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi secara keseluruhan sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa personil memiliki Motivasi yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Need for affiliation (3,92) dan terendah pada indikator Need for achievement (3,87).

Pada variabel Kerja cerdas secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa personil memiliki Kerja cerdas yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kerja

cerdas didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kolaborasi perangkat lunak (3,90) dan terendah pada indikator Konfigurasi ulang lingkungan kerja (3,84).

Pada variabel Kinerja personil secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,94 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja personil didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Memelihara hubungan kerja yang baik (3,98) dan terendah pada indikator Berkomitmen pada etika dan kode perilaku (3,86).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksi individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. **Evaluasi Validitas Konvergen Motivasi (X1)**

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Need for achievement,	0.791	Valid
X12	Need for power,	0.882	Valid
X13	Need for affiliation	0.892	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,791 – 0,892. Oleh karena nilai

loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Need for achievement, Need for power, dan Need for affiliation.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kerja cerdas

Pengukuran variabel Kerja cerdas pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kerja cerdas menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kerja cerdas.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kerja cerdas (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Kolaborasi perangkat lunak;	0.856	Valid
Y12	Merubah perilaku dan praktik SDM;	0.961	Valid
Y13	Konfigurasi ulang lingkungan kerja	0.962	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kerja cerdas (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,856 – 0,962. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kerja cerdas (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kolaborasi perangkat lunak; Merubah perilaku dan praktik SDM; dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja personil

Variabel Kinerja personil pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja personil Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja personil.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja personil (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y21	Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif	0.807	Valid
Y22	Berkomitmen pada etika dan kode perilaku,	0.774	Valid
Y23	Bekerja secara independen,	0.786	Valid
Y24	Memelihara hubungan kerja yang baik	0.828	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja personil (Y2) diperoleh pada kisaran 0,774 – 0,828. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja personil (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

Variabel	Kerja Cerdas	Kinerja Personil	Motivasi
Kerja Cerdas	0.928		
Kinerja Personil	0.616	0.799	
Motivasi	0.498	0.478	0.856

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell-Larcker Criterion* dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan 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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kerja Cerdas	Kinerja Personil	Motivasi
Kerja Cerdas			
Kinerja Personil	0.714		
Motivasi	0.556	0.545	

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil

dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

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

	Kerja Cerdas	Kinerja Personil	Motivasi
X1 1	0.453	0.556	0.791
X1 2	0.402	0.285	0.882
X1 3	0.395	0.303	0.892
Y1 1	0.856	0.543	0.409
Y1 2	0.961	0.585	0.490
Y1 3	0.962	0.586	0.483
Y2 1	0.519	0.807	0.356
Y2 2	0.458	0.774	0.434
Y2 3	0.458	0.786	0.402
Y2 4	0.531	0.828	0.338

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian

sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kerja Cerdas	0.918	0.949	0.861
Kinerja Personil	0.811	0.876	0.638
Motivasi	0.824	0.891	0.733

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. *Pengujian Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q^2 (model relevansi prediktif). Q^2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q^2 . Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kerja Cerdas	0.248
Kinerja Personil	0.418

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja personil sebesar 0,418. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja personil dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi dan Kerja cerdas sebesar 41,8%, sedangkan sisanya 57,2% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kerja cerdas bernilai 0,284. Artinya Kerja cerdas dapat dipengaruhi oleh Motivasi sebesar 24,8% dan sisanya 75,2% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

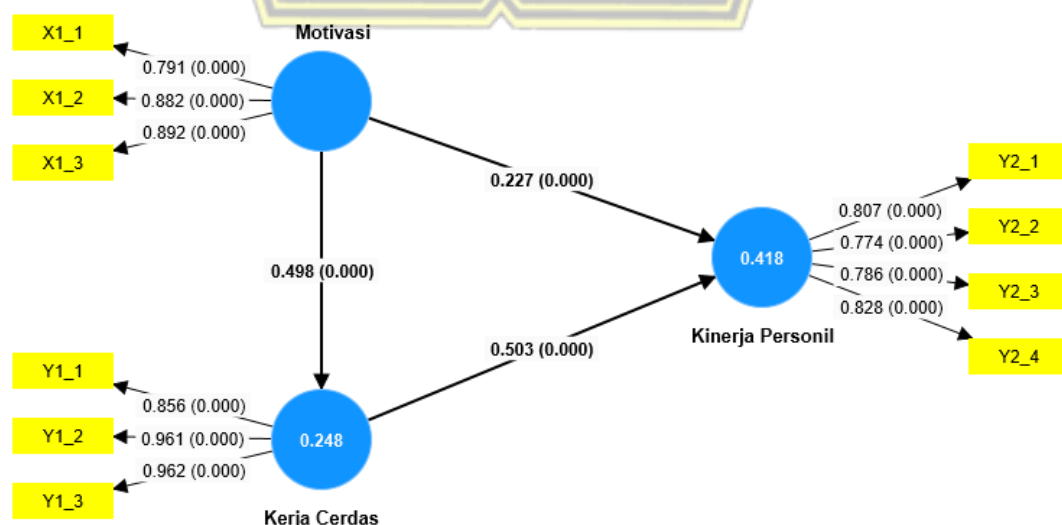
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kerja Cerdas	720.000	572.497	0.205
Kinerja Personil	960.000	708.998	0.261

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,261 untuk variabel Kinerja personil dan pada variabel Kerja cerdas didapatkan nilai Q square sebesar 0,205. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q square berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Motivasi terhadap Kinerja personil melalui mediasi Kerja cerdas sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kerja Cerdas -> Kinerja Personil	0.503	0.503	0.054	9.237	0.000
Motivasi -> Kerja Cerdas	0.498	0.499	0.047	10.702	0.000
Motivasi -> Kinerja Personil	0.227	0.229	0.061	3.713	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Semakin kuat motivasi semakin tinggi kerja cerdas personil

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Motivasi berpengaruh terhadap Kerja cerdas yakni 0,498. Hasil itu memberi bukti bahwa Motivasi memberi pengaruh positif pada kerja cerdas personil. Hasil uji t menguatkan temuan

tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (10,702) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Atas dsar pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpegaruh secara positif dan signifikan Kerja cerdas. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi, maka kerja cerdas personil akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *“Semakin kuat motivasi semakin tinggi kerja cerdas personil”* dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Semakin tinggi motivasi semakin baik kinerja personil

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Motivasi terhadap Kinerja personil yakni 0,227. Hasil itu memberi bukti bahwa Motivasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,713) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja personil. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi, maka kinerja personil akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *“Semakin tinggi motivasi semakin baik kinerja personil ”* dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja personil

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kerja cerdas terhadap Kinerja personil yakni 0,503. Hasil itu memberi bukti bahwa Kerja cerdas memberi pengaruh positif kepada Kinerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,237) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kerja cerdas secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja personil. Hasil ini berarti apabila Kerja cerdas semakin baik, maka Kinerja personil akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja personil*” dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

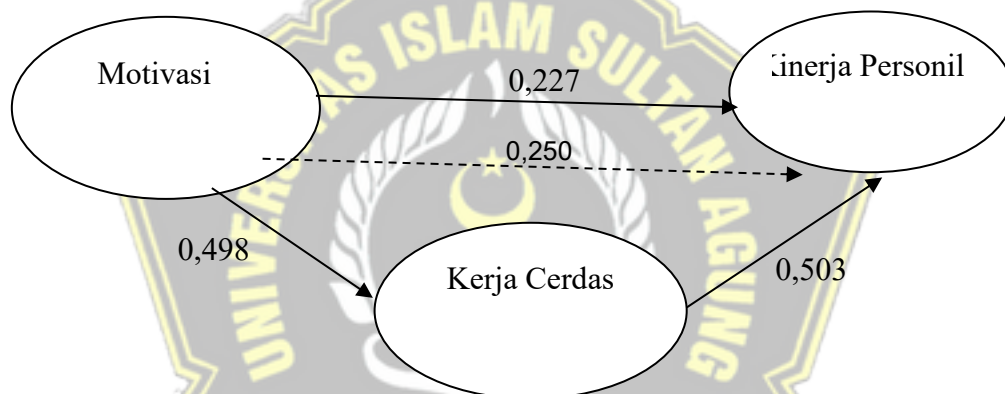
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Semakin kuat motivasi semakin tinggi kerja cerdas personil</i>	10.702	0.000	Diterima
H2	<i>Semakin tinggi motivasi semakin baik kinerja personil</i>	3.713	0.000	Diterima
H3	<i>Semakin baik budaya kerja cerdas akan semakin baik kinerja personil</i>	9.237	0.000	Diterima

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

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja personil melalui mediasi Kerja cerdas

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Motivasi) terhadap variabel endogen (Kinerja personil) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kerja cerdas. Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja personil melalui mediasi Kerja cerdas digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja personil melalui Kerja cerdas

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Motivasi -> Kerja Cerdas -> Kinerja Personil	0,250	6,463	0000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Kerja cerdas dalam kaitan variabel Motivasi terhadap Kinerja personil diketahui sebesar 0,250. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 6,463 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kerja cerdas memediasi pengaruh Motivasi dengan Kinerja personil. Artinya, Motivasi personil akan berdampak pada peningkatan kerja cerdas setiap personil, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja personil sehingga kinerja personil menjadi lebih baik.

Motivasi yang kuat membuat personil polisi tidak hanya bekerja keras, tetapi mencari cara kerja yang lebih efektif. Tindakan tersebut diwujudkan misalnya dalam memilih metode yang paling efisien, menggunakan teknologi, mengoptimalkan kerja sama tim, dan mengambil keputusan berdasarkan analisis cerdas. Kerja cerdas memungkinkan personil untuk mencapai target operasional tanpa pemborosan sumber daya (waktu, energi, biaya), meningkatkan akurasi tindakan, serta mempercepat penyelesaian tugas-tugas lapangan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kerja Cerdas

Hipotesis pertama membuktikan bahwa Motivasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas personil. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi, maka kerja cerdas personil akan cenderung menjadi lebih baik.

Hasil ini mendukung penelitian (Nguyen et al. 2020) motivasi mendorong individu untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan para pemimpin di atasnya sehingga meningkatkan kinerja.

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Need for achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation*. Sedangkan pengukuran variabel Kerja cerdas pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator, yaitu indikator Kolaborasi perangkat lunak; Merubah perilaku dan praktik SDM; dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator *Need for Affiliation* merupakan indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Motivasi, sedangkan pada variabel Kerja Cerdas, indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja menunjukkan kontribusi tertinggi. Hubungan ini mengindikasikan adanya korelasi positif yang kuat antara kebutuhan individu untuk membangun hubungan sosial atau merasa diterima dalam lingkungan kerja (*need for affiliation*) dengan kecenderungan untuk melakukan penyesuaian atau pengaturan ulang terhadap lingkungan kerja agar lebih mendukung produktivitas dan efisiensi.

Dengan kata lain, semakin besar keinginan personil untuk menjalin hubungan dan bekerja dalam suasana yang kolaboratif, maka semakin tinggi pula inisiatif dan kemampuannya dalam menata ulang lingkungan kerja guna menciptakan suasana kerja yang lebih adaptif, nyaman, dan mendukung kerja cerdas. Hal ini mencerminkan bahwa motivasi sosial dapat menjadi pemicu

penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel motivasi, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Need for Achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Sementara itu, pada variabel kerja cerdas, indikator dengan kontribusi terendah ditunjukkan oleh *Kolaborasi Perangkat Lunak*. Meskipun nilai kontribusinya lebih rendah dibanding indikator lainnya, hubungan positif antara kedua indikator ini tetap menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan individu untuk meraih pencapaian dan prestasi, maka akan semakin tinggi pula kecenderungannya untuk memanfaatkan kolaborasi berbasis perangkat lunak dalam menunjang pekerjaannya.

Hal ini mengimplikasikan bahwa individu yang termotivasi untuk berprestasi cenderung terbuka terhadap pemanfaatan teknologi kolaboratif sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian, penguatan motivasi berprestasi dapat mendorong adopsi teknologi kerja cerdas yang bersifat kolaboratif, meskipun pada konteks ini belum menjadi indikator dominan. Potensi ini dapat dimaksimalkan melalui pelatihan digital dan peningkatan kesadaran akan manfaat penggunaan perangkat lunak kolaboratif dalam mendukung produktivitas kerja.

4.6.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Personil

Hipotesis kedua membuktikan bahwa Motivasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi, maka kinerja personil akan cenderung menjadi lebih baik. Hasil ini

mendukung penelitian (Febrianti, Suharto, and Wachyudi 2020; Sugiarti 2021; Wau and Purwanto 2021; Widisono, Djamil, and Saluy 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Need for achievement, Need for power, dan Need for affiliation. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja personil direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel motivasi, indikator *need for affiliation* memiliki nilai outer loading tertinggi, yang berarti kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan merasa diterima oleh lingkungan kerja merupakan aspek paling dominan dalam membentuk motivasi personil. Sementara itu, pada variabel kinerja personil, indikator *memelihara hubungan kerja yang baik* menempati posisi tertinggi dalam kontribusinya terhadap keseluruhan variabel. Korelasi antara kedua indikator tersebut mengindikasikan bahwa semakin kuat dorongan individu untuk berafiliasi dan membangun kedekatan sosial di tempat kerja, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

Artinya, motivasi yang didorong oleh kebutuhan afiliasi dapat secara langsung mendorong perilaku kolaboratif yang positif, seperti meningkatkan komunikasi antar rekan kerja, saling membantu dalam penyelesaian tugas, serta menciptakan iklim kerja yang inklusif dan penuh rasa saling menghargai. Dalam

konteks organisasi, hal ini menjadi elemen penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Individu yang termotivasi oleh hubungan sosial cenderung memiliki tingkat empati dan kepedulian yang lebih tinggi, sehingga lebih mampu membangun jaringan kerja yang solid. Akibatnya, tidak hanya hubungan antarpersonil menjadi lebih baik, tetapi juga koordinasi tim dan efektivitas kerja meningkat, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator *Need for Achievement* memiliki nilai outer loading terendah pada variabel motivasi, sedangkan pada variabel kinerja personil, indikator dengan kontribusi terendah adalah *Berkomitmen pada Etika dan Kode Perilaku*. Meskipun demikian, korelasi positif antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa peningkatan kebutuhan individu untuk meraih prestasi cenderung disertai dengan peningkatan komitmen terhadap etika profesional dan kepatuhan terhadap kode perilaku organisasi.

Ketika dorongan untuk mencapai keberhasilan secara personal atau profesional semakin kuat, maka personil juga akan lebih cenderung menjaga integritas, menjunjung nilai-nilai moral, serta bertindak sesuai standar perilaku yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak hanya mendorong pencapaian hasil kerja yang tinggi, tetapi juga memperkuat tanggung jawab moral sebagai bagian dari kinerja yang berkualitas dan beretika.

4.6.3. Pengaruh Budaya Kerja Cerdas terhadap Kinerja Personil

Hipotesis ketiga membuktikan bahwa Budaya Kerja Cerdas memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi, maka kinerja personil akan cenderung menjadi lebih baik. Hasil ini mendukung penelitian yang menyatakan bahwa implementasi *Smart working* yang diprakarsai oleh perusahaan akan memungkinkan para pekerja dapat bekerja dengan lebih efektif (Carbonara, Pellegrino, and Scozzi 2022).

Pengukuran variabel Kerja cerdas pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator, yaitu indikator Kolaborasi perangkat lunak; Merubah perilaku dan praktik SDM; dan Konfigurasi ulang lingkungan kerja. Sedangkan Kinerja personil direfleksikan dari empat indikator yaitu indikator Melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, Berkomitmen pada etika dan kode perilaku, Bekerja secara independen, dan Memelihara hubungan kerja yang baik.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel kerja cerdas, indikator *konfigurasi ulang lingkungan kerja* memiliki nilai outer loading tertinggi, yang berarti kemampuan individu untuk menyesuaikan, menata ulang, dan mengoptimalkan lingkungan kerja agar lebih efisien merupakan aspek paling dominan dalam praktik kerja cerdas. Sementara itu, pada variabel kinerja personil, indikator *memelihara hubungan kerja yang baik* menempati posisi tertinggi, mencerminkan pentingnya menjaga keharmonisan dan komunikasi yang efektif antar rekan kerja dalam menunjang kinerja.

Korelasi antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan personil dalam mengelola dan menyesuaikan lingkungan kerja secara strategis, maka semakin besar pula kemampuannya dalam menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang sehat dan kolaboratif. Artinya, penataan ulang lingkungan kerja yang dilakukan secara cerdas tidak hanya berdampak pada efisiensi tugas, tetapi juga menciptakan ruang kerja yang kondusif bagi interaksi interpersonal yang positif. Lingkungan yang terstruktur dengan baik akan memfasilitasi komunikasi yang lancar, mengurangi konflik, dan meningkatkan rasa saling menghargai, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas hubungan kerja serta pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator *Kolaborasi Perangkat Lunak* memiliki nilai outer loading terendah pada variabel kerja cerdas, sementara indikator *Berkomitmen pada Etika dan Kode Perilaku* menunjukkan kontribusi terendah pada variabel kinerja personil. Meskipun keduanya memiliki bobot paling rendah dalam masing-masing variabel, korelasi antara keduanya tetap menunjukkan hubungan yang positif, di mana semakin baik pemanfaatan dan kolaborasi melalui perangkat lunak kerja, maka semakin tinggi pula komitmen personil terhadap etika dan kepatuhan pada kode perilaku organisasi.

Artinya, integrasi teknologi digital dalam proses kerja melalui kolaborasi perangkat lunak, berpotensi memainkan peran penting dalam mendorong perilaku profesional yang lebih etis. Ketika sistem perangkat lunak digunakan secara efektif untuk mendukung kerja tim, komunikasi transparan, dan

dokumentasi akurat, maka mekanisme akuntabilitas dan pengawasan juga akan meningkat. Hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang lebih tertib dan patuh pada aturan, karena personil merasa lebih terikat secara sistematis terhadap standar perilaku yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pemanfaatan teknologi bukan hanya mendukung produktivitas, tetapi juga memperkuat disiplin kerja dan tanggung jawab etis di lingkungan organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil penelitian

Berdasarkan pembuktian hipotesis dan pembahasan terkait rumusan permasalahan yang ada dalam penelitian ini maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berperan secara positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kerja cerdas pada personil. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki, maka kecenderungan personil untuk bekerja secara cerdas juga akan meningkat.
2. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja personil. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika motivasi meningkat, maka performa kerja personil pun cenderung akan mengalami peningkatan.
3. Kerja cerdas berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja personil. Artinya, tingginya motivasi yang dimiliki oleh personil akan mendorong peningkatan kerja cerdas, yang pada gilirannya akan menumbuhkan semangat kerja dan berdampak positif terhadap pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Sehingga disimpulkan bahwa Model peningkatan kinerja personil Polres Grobogan Polda Jateng dapat diwujudkan melalui penguatan motivasi yang mendorong kerja cerdas, serta didukung oleh budaya kerja cerdas sebagai faktor pendorong utama.

5.2. Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, baik dalam bentuk kebutuhan untuk berafiliasi maupun berprestasi, berkontribusi positif terhadap kerja cerdas personil melalui peningkatan kemampuan menata lingkungan kerja secara adaptif dan mendorong pemanfaatan teknologi kolaboratif untuk mendukung produktivitas dan efisiensi kerja.
2. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Dorongan untuk berafiliasi mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi yang mendukung produktivitas. Selain itu, motivasi untuk berprestasi juga meningkatkan komitmen terhadap etika profesional dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berperan dalam pencapaian hasil kerja, tetapi juga dalam membentuk perilaku kerja yang kolaboratif, etis, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja personil secara menyeluruh.
3. Budaya Kerja Cerdas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Semakin baik personil dalam mengelola dan menyesuaikan lingkungan kerja, semakin besar kemampuannya dalam

membangun hubungan kerja yang sehat dan kolaboratif. Penataan ulang lingkungan kerja yang cerdas tidak hanya meningkatkan efisiensi tugas, tetapi juga menciptakan ruang yang mendukung interaksi positif antar individu, memfasilitasi komunikasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan rasa saling menghargai. Selain itu, integrasi teknologi digital melalui kolaborasi perangkat lunak juga memainkan peran penting dalam mendorong perilaku profesional yang lebih etis. Penggunaan sistem perangkat lunak secara efektif dapat meningkatkan akuntabilitas, komunikasi transparan, dan dokumentasi yang akurat, yang pada gilirannya menciptakan budaya kerja yang lebih tertib dan patuh pada aturan. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga memperkuat disiplin dan tanggung jawab etis dalam organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

1. Terkait variabel Motivasi, Indikator *Need for Affiliation* menunjukkan outer loading tertinggi, yang berarti kebutuhan untuk membangun hubungan sosial dan merasa diterima dalam lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam memotivasi personil. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi perlu mempertahankan dan lebih memperkuat faktor ini melalui peningkatan interaksi sosial, pengembangan tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Kemudian, Indikator *Need for Achievement* memiliki outer loading terendah, yang menunjukkan bahwa dorongan untuk mencapai prestasi pribadi atau profesional perlu ditingkatkan. Organisasi

dapat memotivasi personil dengan memberikan tantangan yang lebih besar, penghargaan atas pencapaian, serta kesempatan pengembangan karir yang jelas.

2. Terkait kerja cerdas, Indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja memiliki outer loading tertinggi, yang menunjukkan bahwa kemampuan untuk menata dan mengelola lingkungan kerja secara strategis sangat penting untuk kinerja tim. Oleh karena itu, indikator ini perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan dengan memastikan bahwa ruang kerja dan organisasi mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan efisiensi. Sedangkan Indikator Kolaborasi Perangkat Lunak memiliki outer loading terendah, yang berarti penggunaan perangkat lunak untuk kolaborasi masih kurang optimal. Organisasi perlu meningkatkan penggunaan teknologi dan perangkat lunak kolaboratif dengan memberikan pelatihan yang lebih baik kepada personil, serta menyediakan perangkat yang mendukung kolaborasi yang lebih efektif.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Beberapa limitasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) untuk variabel Kinerja personil yang rendah mengindikasikan bahwa hanya 41,8% variasi dalam kinerja personil dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi dan Kerja cerdas. Sementara itu, sebesar 57,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

2. Selain itu, nilai R-square untuk variabel Kerja cerdas yang juga rendah menunjukkan bahwa variabel ini hanya dapat dijelaskan oleh Motivasi sebesar 28,4%, dengan 71,6% sisanya berasal dari variabel lain yang tidak dicakup dalam model.

Hal ini menjadi keterbatasan penelitian, karena masih terdapat proporsi besar dari variasi kedua variabel utama yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar cakupan penelitian ini, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi, atau faktor organisasi lainnya yang seharusnya dapat dijadikan pertimbangan dalam penelitian lanjutan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada besarnya variabel yang tidak dijelaskan oleh model dalam penelitian ini, disarankan agar penelitian selanjutnya :

1. memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kerja Cerdas dan Kinerja Personil, seperti gaya kepemimpinan, kompetensi individu, lingkungan kerja, dukungan organisasi, atau keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).
2. Menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran (*mixed methods*) juga dapat digunakan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual yang mungkin belum terungkap melalui pendekatan kuantitatif semata.
3. Perluasan objek penelitian pada berbagai unit organisasi atau institusi berbeda juga dianjurkan agar hasil temuan memiliki generalisasi yang lebih luas.

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.

- Erciyes, 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."
- 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.