

HALAMAN JUDUL

**PERAN *ORGANIZATION LEARNING* DAN *SMART WORKING*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DI BIRO SDM
POLDA KEPRI**

Usul Penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Hasanudin
NIM 20402400663

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
PERAN *ORGANIZATION LEARNING* DAN *SMART WORKING*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DI BIRO SDM
POLDA KEPRI

Disusun oleh :

Hasanudin
NIM 20402400663

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

Semarang, Mei 2025
Pembimbing



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

LEMBAR PENGUJIAN

PERAN *ORGANIZATION LEARNING* DAN *SMART WORKING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DI BIRO SDM POLDA KEPRI

Disusun oleh :

Hasanudin
NIM 20402400663

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Penguji I

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

Penguji 2

Dr. H. ASYHARI, SE, MM
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 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 : Hasanudin
NIM : 20402400663
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Organization Learning* dan *Smart Working* dalam Meningkatkan Kinerja SDM [Biro SDM Polda Kepri], 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



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Semarang, Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Hasanudin
NIM 20402400663

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hasanudin
NIM : 20402400663
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi BISnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peran *Organization Learning* dan *Smart Working* dalam Meningkatkan Kinerja SDM Biro SDM Polda Kepri” 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



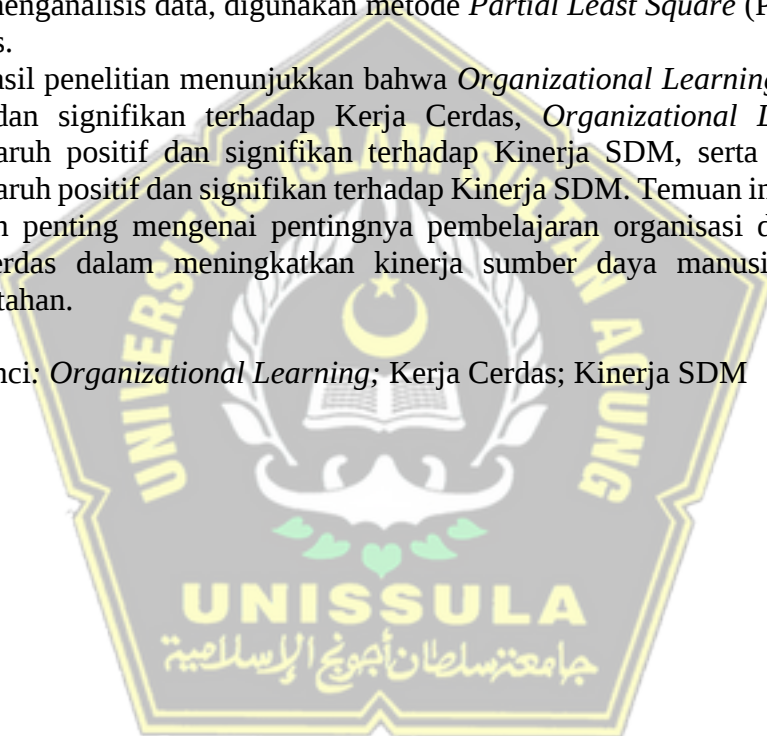
Hasanudin
NIM 20402400663

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Organizational Learning*, Kerja Cerdas, dan Kinerja SDM di Biro SDM Polda Kepulauan Riau. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*, yang berfokus pada pengujian hubungan antar variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Biro SDM Polda Kepulauan Riau, yang terdiri dari 73 personel. Mengingat jumlah sampel yang terbatas, teknik yang digunakan adalah sampel sensus atau sampel jenuh, yang berarti seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5, dan pengukuran dilakukan dengan pendekatan interval. Untuk menganalisis data, digunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dalam uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kerja Cerdas, *Organizational Learning* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, serta Kerja Cerdas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini memberikan wawasan penting mengenai pentingnya pembelajaran organisasi dan penerapan kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di institusi pemerintahan.

Kata kunci: *Organizational Learning*; Kerja Cerdas; Kinerja SDM

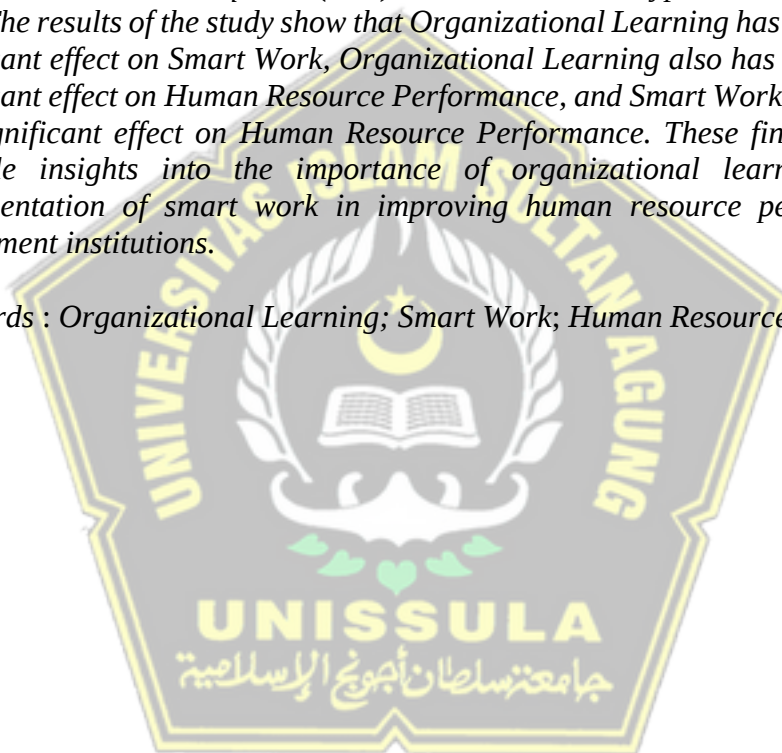


ABSTRACT

This study aims to examine the effects of Organizational Learning, Smart Work, and Human Resource Performance at the Human Resources Bureau of the Riau Islands Police. The type of research used is Explanatory Research, which focuses on testing the relationships between the variables under study. The population in this study is all human resources at the Human Resources Bureau of the Riau Islands Police, consisting of 73 personnel. Given the limited sample size, the technique used is census sampling, meaning the entire population is used as the sample for the study. Data was collected through questionnaires using a Likert scale from 1 to 5, with interval measurement. The data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method to test the hypotheses.

The results of the study show that Organizational Learning has a positive and significant effect on Smart Work, Organizational Learning also has a positive and significant effect on Human Resource Performance, and Smart Work has a positive and significant effect on Human Resource Performance. These findings provide valuable insights into the importance of organizational learning and the implementation of smart work in improving human resource performance in government institutions.

Keywords : Organizational Learning; Smart Work; Human Resource Performance



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil' alamin, puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan kemudahan-Nya sehingga tesis yang berjudul " Peran *Organization Learning* dan *Smart Working* dalam Meningkatkan Kinerja SDM Biro SDM Polda Kepri " dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu dan hikmah.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan doa. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. – Dekan Fakultas Ekonomi Unissula, yang selalu mendukung dan memberikan arahan untuk perkembangan akademik mahasiswa;
2. Bapak Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. – Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan yang tulus serta sabar dalam proses penyusunan tesis ini;
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. – Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang senantiasa memberikan motivasi dan panduan dalam proses perkuliahan hingga penelitian ini terselesaikan;
4. Kepada Orang Tua, Istri, Anak, dan saudara yang telah membantu tesis ini;
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula – yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan wawasan berharga dalam bidang manajemen yang menjadi bekal tak ternilai bagi saya;
6. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula – atas segala bentuk dukungan administratif dan bantuan yang memudahkan kelancaran proses studi dan penelitian saya;

7. Kepada Kasatker Biro SDM Polda Kepri KBP TAOVIK IBNU SUBARKAH, S.I.K. beserta staf Biro SDM Polda Kepri atas segala dukungan yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik;
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80 E – atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang saling menguatkan selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Semoga segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT. Tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi perbaikan ke depan.

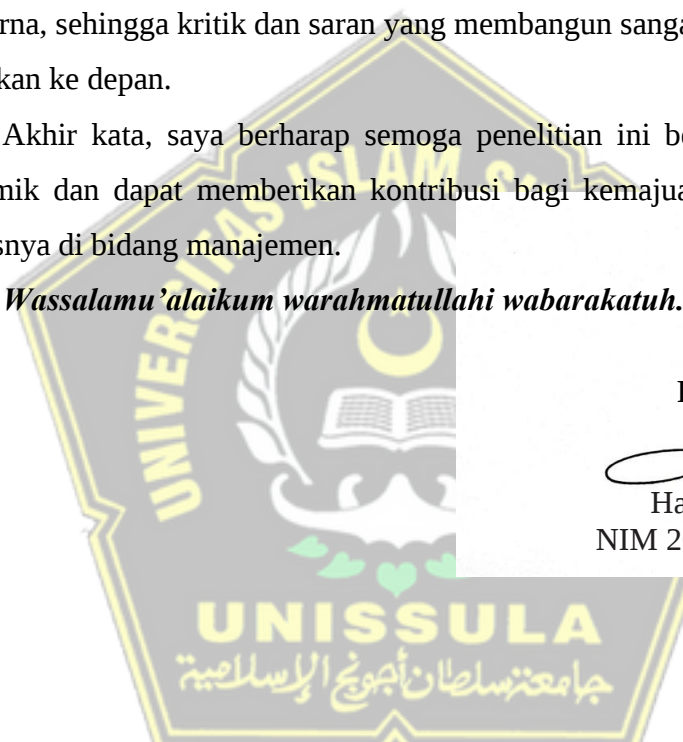
Akhir kata, saya berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi dunia akademik dan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Penulis



Hasanudin
NIM 20402400663



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUIJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kinerja SDM	6
2.2 Organizational Learning	8
2.3 Kerja Cerdas	9
2.4 Hubungan Antar Variabel	11
2.5 Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1 Jenis Penelitian	15
3.2 Populasi dan Sampel	15
3.3 Jenis dan Sumber Data	16
3.4 Metode Pengumpulan Data	16
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	17
3.6 Metode Analisis Data	18
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	52
4.1. Deskripsi Responden	52

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	55
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	57
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	67
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	69
4.6.		
	Pembahasan	74
	BAB V PENUTUP	80
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	80
5.2.	Implikasi Teoritis	81
5.3.	Implikasi Praktis	82
5.4.	Limitasi Penelitian	83
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	85
	Daftar Pustaka	87
	Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	92
	Lampiran 2. Deskripsi Responden	83
	Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	84
	Lampiran 4. Full Model PLS	85
	Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	86
	Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	88
	Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan kerja modern telah mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dan mengembangkan strategi inovatif guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Di tengah tantangan globalisasi dan perubahan teknologi yang pesat, organisasi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan output yang berkualitas tetapi juga memastikan keberlanjutan operasional mereka. Dalam konteks ini, pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan penerapan pola kerja cerdas (*smart working*) menjadi elemen kunci untuk mendukung peningkatan kinerja SDM.

Organizational learning berperan penting dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan dengan menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan. Melalui pembelajaran organisasi, SDM dapat mengembangkan kemampuan mereka untuk mengidentifikasi peluang, memecahkan masalah, dan menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Pembelajaran yang terintegrasi dengan baik dalam organisasi juga membantu menciptakan sinergi antara individu, tim, dan sistem organisasi, sehingga kinerja SDM dapat terus ditingkatkan.

Proses pembelajaran organisasi yang dilakukan tersebut bertujuan untuk menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam

sebuah organisasi (Adi Sismanto & Ade Tiara Yulinda, 2020). Sebuah organisasi meningkat dari waktu ke waktu karena mendapatkan pengalaman sehingga mampu menciptakan pengetahuan (Brix, 2019). Kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan mengikuti perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi pastinya perlu dukungan dari individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut (Hutchins, 2020).

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini membuat organisasi dihadapkan pada suatu tantangan dalam menghadapi persaingan (Bratianu, 2015). Kualitas SDM merupakan salah satu faktor kunci daya saing organisasi (Vargas-Hernández et al., 2010). Setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan yang didukung dengan intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan (Namada, 2019). Dengan permasalahan dan juga kemajuan yang ada, berarti setiap organisasi dituntut untuk dapat berkompetisi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat mengikuti perkembangan zaman dan bertahan di era yang semakin canggih dengan kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi (Makabila & Iravo, 2017).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran organisasi terhadap kinerja masih menyisakan gap. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020; Shafique et al., 2020) namun hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil

yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (Arraniri et al., 2021). Sehingga dengan demikian kerja cerdas diajukan sebagai variabel pemediasi untuk menjembatani gap tersebut.

Menghadapi perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi tersebut mendorong SDM untuk mampu bekerja secara cerdas, tidak hanya mengandalkan fisik atau tenaga yang kuat melainkan juga menekankan pada peran otak dalam berpikir untuk mengambil suatu tindakan atau aktivitas secara lebih efisien dan efektif (Angelici & Profeta, 2020). Kerja cerdas menggeser titik tumpu agar hasil yang didapat menjadi lebih maksimal dengan tenaga yang dikeluarkan secara efisien (Neri et al., 2017). Ketika seseorang melakukan kerja cerdas, maka dia akan menyimpan sebuah energi yang lebih. Sehingga kelebihan energi bisa dialokasikan kepada aktivitas lainnya dengan lebih optimal (McEwan, 2016).

Di sisi lain, konsep *smart working* menjadi paradigma baru dalam pengelolaan SDM yang mengutamakan efisiensi, fleksibilitas, dan produktivitas melalui pemanfaatan teknologi digital dan pendekatan kerja yang inovatif. *Smart working* tidak hanya membantu SDM untuk bekerja lebih efisien, tetapi juga memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini sangat relevan di era kerja modern, di mana tuntutan kerja sering kali bersifat dinamis dan membutuhkan fleksibilitas tinggi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disusun permasalahan penelitian ini yaitu ” *organizational learning* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui Kerja Cerdas sebagai pemediasi”.

Kemudian, pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *organizational learning* terhadap kerja cerdas?
2. Bagaimana pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui secara empiris pengaruh *organizational learning* terhadap kerja cerdas.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui secara empiris pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja SDM.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui secara empiris pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumberdaya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk para *stakeholder* yang ingin mengetahui bagaimana peran pembelajaran organisasi dan kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja SDM.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Jalilah et al., 2020). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Robbins, S. P., & Judge, 2013). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif (Campbell, 2018). Menurut (Fadhilla & Istiningsih, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam kondisi dan keadaan apapun.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Timor, 2018). Kinerja digambarkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Coogly et al. 2020) Menurut (Linzalone, 2008; Spencer, L & Spencer, S, 1993) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti

yang diharapkan. Menurut (Robbins & Judge, 2007) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja pegawai sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut (Heslina & Syahrini, 2021) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pemerintah pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari instansi pemerintah dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Prasetyawan & Silvianita, 2021).

Menurut Bernardin & Russel (2013) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*),
2. Kuantitas (*Quantity*),
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*),
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)
5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Kinerja SDM dalam penelitian ini disimpulkan sebagai hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas tugas-tugas, pengalaman dan kesungguhan yang dihasilkan dari kuantitas maupun kualitas kerja. Indikator yang digunakan adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu : Kualitas (*Quality*), Kuantitas (

Quantity), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

2.2 Organizational Learning

Klaus North (2018) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. *Organizational learning* merupakan sebuah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksi hasil belajar dari perusahaan (Chiva & Habib, 2015). Sedangkan menurut AL-Qahtani & Ghoneim (2013) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Kemudian, Brix, (2019) mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi di semua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lain *organizational learning* adalah proses di mana organisasi menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan untuk diproses menjadi pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi organisasi (Argote, 2012; Argote & Miron-Spektor, 2011). Sedangkan menurut (Hutchins, 2020) pembelajaran organisasi adalah proses dimana sebuah organisasi

meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.

Pembelajaran organisasi melibatkan proses di mana komunitas organisasi (misalnya kelompok, departemen, divisi) berubah sebagai hasil dari pengalaman untuk menggunakan teknologi baru yang akan meningkatkan efisiensi (Bratianu, 2015). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai organisasi di mana orang terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dipupuk, aspirasi kolektif dibebaskan dan orang belajar untuk belajar bersama (Senge, 1990). Pengertian orientasi pembelajaran yang dikembangkan oleh (Sinkula et al., 1997) menunjukkan bahwa di dalamnya terdapat tiga dimensi yaitu komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi Bersama (*commitment to learning, open-mindedness and shared vision*).

Pembelajaran organisasi disimpulkan sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan. Indikator pembelajaran organisasi dalam penelitian ini adalah *commitment to learning, open-mindedness* dan *shared vision* (Sinkula et al., 1997).

2.3 Kerja Cerdas

Kerja cerdas didefinisikan sebagai model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk meningkatkan

kinerja dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut (Angelici & Profeta, 2020). *Smart Working* adalah tentang memberi karyawan alat dan kelonggaran untuk menentukan bagaimana, kapan, dan di mana harus bekerja secara efektif — dengan memperhatikan produktivitas (Neri et al., 2017).

Pekerja cerdas adalah orang yang ingin mencapai hasil yang lebih baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik di usia berapa pun (Mascagna et al., 2019). Pekerja cerdas ingin menghindari perjalanan yang tidak perlu dengan menggunakan teknologi untuk menghadiri rapat secara virtual di tempat yang lebih masuk akal, misalnya (Kim, 2018). Pekerja cerdas melihat nilai dalam kolaborasi dan fleksibilitas dan seringkali kurang terikat dengan pendekatan tradisional (Hung, 2020). Kerja cerdas adalah serangkaian praktik yang menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif (Iannotta et al., 2020). Lokasi fleksibel, jadwal, jam kerja dan tanggung jawab bersama adalah beberapa penanda kerja cerdas (Bucea-Manea-țoniș et al., 2021). Decastri et al (2015) menunjukkan Indikator Kerja Cerdas adalah:

- 1) Terdapat perencanaan yang disusun dengan baik.
- 2) Perencanaan terdapat kesesuaian dengan program harian Perencanaan berkala.
- 3) Skala prioritas, artinya melakukan tugas ber- prioritas tinggi terlebih dahulu
- 4) Terdapat ide dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mempunyai komitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi.

Kerja cerdas disimpulkan sebagai sebuah model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif. Indikator yang digunakan adalah : perencanaan kerja, kesesuaian perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas dan ide baru dalam melaksanakan pekerjaan (Decastri et al., 2015).

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kerja cerdas

Perbaikan secara terus menerus atau *continuous improvement* telah menjadi tuntutan bagi setiap organisasi saat ini. Berbagai organisasi berusaha memperbaiki diri agar tidak tertinggal dengan perkembangan dunia yang semakin maju dan menggloabal. Hal ini harus menjadi perhatian bagi sebuah organisasi, termasuk institusi pendidikan. Organisasi harus memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk selalu belajar dan berkembang sehingga dapat memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut (Pasamar et al., 2019). Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terjal dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk memcerminkan pengetahuan dan wawasan

baru (Alshammari, 2020). Individu menjadi lebih baik dalam melakukan tugas khusus mereka saat mereka mendapatkan pengalaman dengan prosedur tersebut (Choi, 2020).

Organisasi yang paling mampu mengantisipasi dan memahami perkembangan lingkungan, kemudian secara proaktif memposisikan organisasinya melalui sistem pembelajaran organisasi yang efektif, memiliki peluang yang lebih baik untuk membangun keunggulan kompetitif (Bilan et al., 2020). Pembelajaran organisasi yang dilakukan mampu mendorong kepada efisiensi dan efektivitas penyelesaian pekerjaan (Argote et al., 2021). Studi Omar (2022) melaporkan bahwa peningkatan kinerja kapabilitas organisasi, seperti peningkatan laju pengembangan inovasi, penerapan pengetahuan, dan transfer, akan muncul sebagai hasil dari pembelajaran organisasi.

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Pembelajaran organisasi yang efektif akan mendorong kerja cerdas

2.4.2. Pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja SDM

Pembelajaran organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Shafique et al., 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020). Kemudian, Pembelajaran organisasi ditemukan berhubungan positif dengan prestasi kerja (Che Rose et al., 2009; Darma Rosmala Sari & Sukmasari,

2018) sebagaimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Soomro et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : *organizational learning* yang efektif akan meningkatkan kinerja SDM

2.4.3. Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja Guru

Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja hal ini dikarenakan SDM yang mampu bekerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami pekerjaannya dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan – pertimbangan yang lebih matang (Rahmasari, 2010). Hasil penelitian (Hartono & Anshori, 2019) menunjukkan bahwa kerja cerdas dan kerja keras dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kerja cerdas menggeser titik tumpu agar hasil yang didapat menjadi lebih maksimal dengan tenaga yang dikeluarkan secara efisien (Angelici & Profeta, 2020). Ketika seseorang melakukan kerja cerdas maka akan memiliki kelebihan energi yang bisa dialokasikan kepada aktivitas lainnya dengan lebih optimal (McEwan, 2016). Bekerja dengan cerdas berarti melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan berbagai teknologi yang sudah ada juga memanfaatkan waktu yang diberikan sebaik mungkin dan

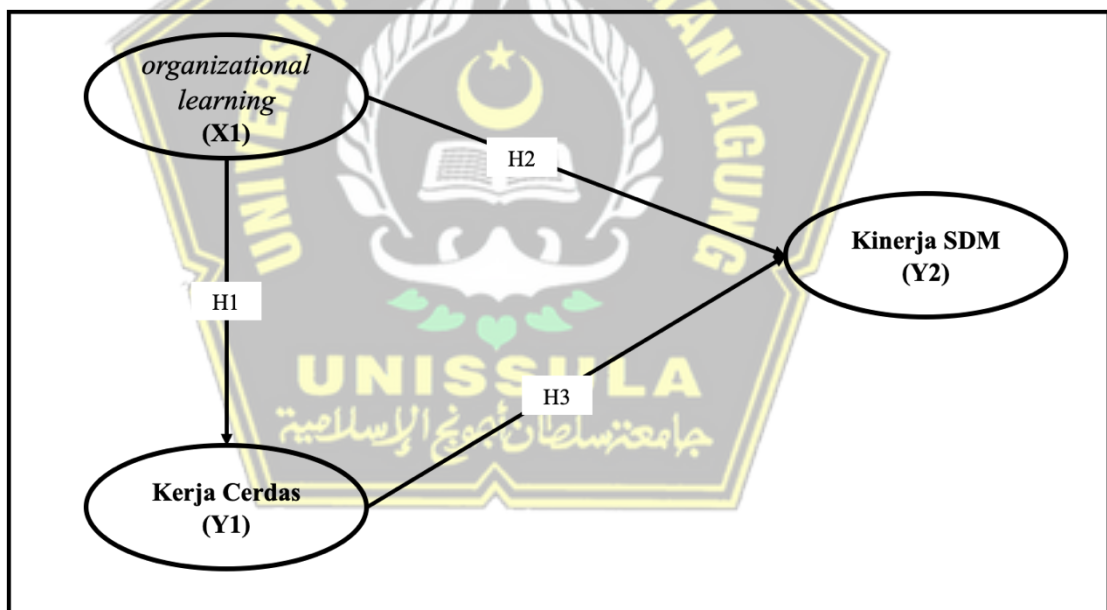
memperoleh hasil yang lebih besar dengan efisiensi waktu yang lebih kecil (Iannotta et al., 2020).

Sehingga dengan demikian hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Kerja cerdas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah Pustaka yang telah dilakukan maka model empiris yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pictograph berikut ini



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2024)

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *explanatory research* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Organizational Learning*, kerja cerdas dan Kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

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). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM di Biro SDM Polda Kepulauan Riau sebanyak 73 personil.

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

sampel di mana seluruh populasi atau keseluruhan elemen yang ada di dalam suatu populasi diikutsertakan dalam penelitian atau survei. Dengan kata lain, teknik ini melibatkan pengambilan data dari setiap anggota populasi, bukan hanya sebagian kecil dari populasi. Sehingga dalam penelitian ini sample yang dimaksud adalah seluruh SDM di Biro SDM Polda Kepulauan Riau sebanyak 73 personil.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Sugiyono, 2018). Data primer studi adalah mencakup pembelajaran organisational, kerja cerdas dan Kinerja Guru. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data Kinerja, data Pegawai dan lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *Organizational Learning*, kerja cerdas dan Kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*).

Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Organizational Learning*, kerja cerdas dan Kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas tugas-tugas, pengalaman dan kesungguhan yang dihasilkan dari kuantitas maupun kualitas kerja.	1. Kualitas (<i>Quality</i>), 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>), 3. Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>), 4. Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>) 5. Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	(Bernardin & Russel, 2013)
2.	<i>Organizational Learning</i> proses dimana sebuah organisasi meningkatkan dirinya dari waktu ke waktu melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk menciptakan pengetahuan.	1. <i>commitment to learning</i>, 2. <i>open-mindedness</i> 3. <i>shared vision</i>.	(Sinkula et al., 1997)
3.	Kerja cerdas sebuah model kerja yang menggunakan teknologi baru dan pengembangan teknologi yang ada untuk menambah fleksibilitas lebih besar pada metode kerja melalui solusi inovatif.	1. perencanaan kerja, kesesuaian 2. perencanaan dengan dengan program, 3. Skala prioritas 4. ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.	(Decastri et al., 2015)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Indriantoro & Supomo (2016). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis

data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuantitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah

weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

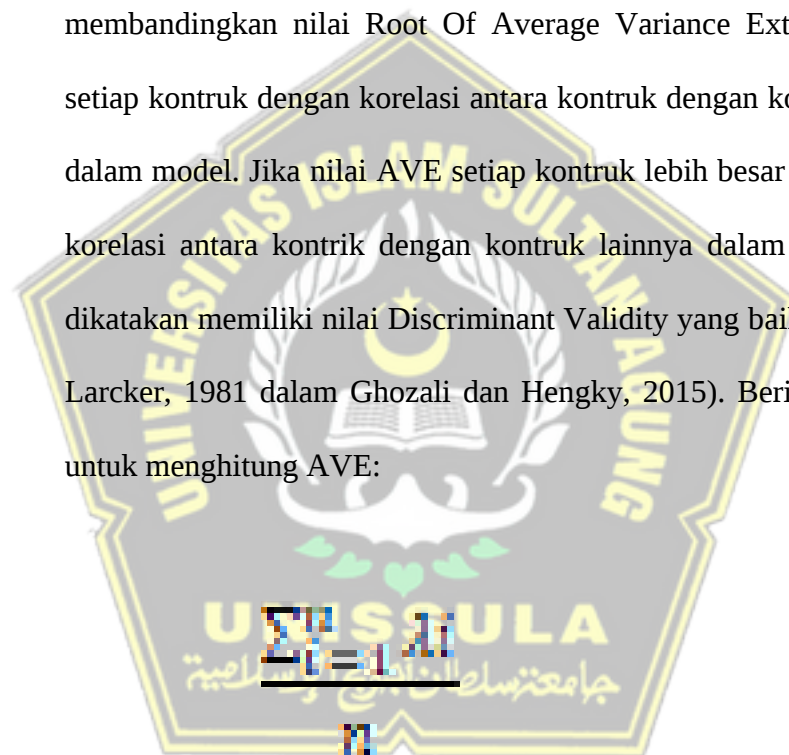
Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. **Convergent Validity**

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. **Discriminant Validity**

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:



Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. **Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebyr memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. **Cronbach's Alpha**

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. **Uji Significance of weight**

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat

nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q -square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

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

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

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

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

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

7. 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 variabel terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha; n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 diterima bila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

4) Perhitungan nilai t :

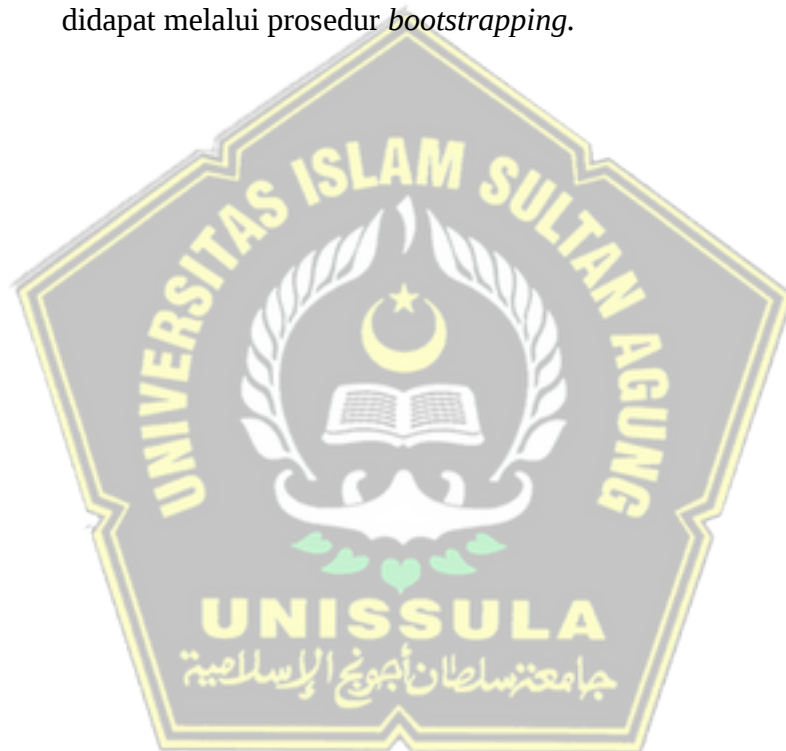
a) Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari

indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh personil di Kantor Biro SDM Polda Kepulauan Riau sebanyak 73 personil. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh personil pada tanggal 19 - 25 April 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 73 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	64	87.7
Wanita	9	12.3
Total	73	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 64 responden (87.7%), sedangkan responden wanita berjumlah 9 orang (12,3%). Personil pria umumnya cenderung lebih terfokus

pada satu tugas pada suatu waktu dan sering kali dianggap lebih langsung dalam menyelesaikan masalah. Di sisi lain, personil wanita dianggap lebih unggul dalam melakukan multitasking dan mampu menangani beberapa tugas secara bersamaan.

2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	36	49%
31 - 40 tahun	23	32%
41 - 50 tahun	12	16%
51 - 60 tahun	2	3%
Total	73	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan data karakteristik responden menurut usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 20–30 tahun sebanyak 36 orang atau sebesar 49% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 23 responden (32%) berada pada kelompok usia 31–40 tahun. Responden yang berusia antara 41–50 tahun berjumlah 12 orang atau setara dengan 16%, sedangkan kelompok usia 51–60 tahun merupakan kelompok dengan jumlah responden paling sedikit, yaitu hanya 2 orang atau sebesar 3%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari kelompok usia muda

3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	27	37%
Diploma	3	4%
Sarjana	29	40%
S2	13	18%
Total	73	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan data karakteristik responden pada tabel 4.3 tampak bahwa Biro SDM Polda Kepulauan Riau menurut pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 29 orang atau 40% dari total responden. Selanjutnya, 27 responden (37%) merupakan lulusan SMA/SMK. Responden dengan pendidikan terakhir Strata Dua (S2) berjumlah 13 orang atau 18%, sementara responden dengan latar belakang pendidikan Diploma merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 3 orang atau setara dengan 4%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi, dengan dominasi lulusan Sarjana.

4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
------------	-----------	------------

0 - 10 tahun	36	49%
11 - 20 tahun	28	38%
21 - 30 tahun	9	12%
Total	73	100.0

Berdasarkan data karakteristik responden di Biro SDM Polda Kepulauan Riau menurut masa kerja, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0–10 tahun, yaitu sebanyak 36 orang atau 49% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 28 responden (38%) memiliki masa kerja antara 11–20 tahun. Sementara itu, responden dengan masa kerja 21–30 tahun merupakan kelompok paling sedikit, yaitu hanya 9 orang atau sebesar 12%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori masa kerja awal hingga menengah.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat 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

Interval kelas = Range / 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	Organizational Learning	3.86	
	a. <i>Commitment to learning</i>	3.86	0.79
	b. <i>Open-mindedness</i>	3.85	0.68
	c. <i>Shared vision</i>	3.88	0.71
2	Kerja cerdas	3.72	
	a. Perencanaan kerja	3.86	0.89
	b. Kesesuaian perencanaan dengan dengan program	3.71	0.94
	c. Skala prioritas	3.63	0.86
	d. Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan	3.66	0.92
3	Kinerja SDM	3.90	
	a. Kualitas (<i>Quality</i>)	3.90	0.73
	b. Kuantitas (<i>Quantity</i>)	3.88	0.71
	c. Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	3.86	0.71
	d. Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>)	3.82	0.71
	e. Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>)	4.01	0.68

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Organizational Learning secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa personil memiliki Organizational Learning yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Organizational Learning didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *Shared vision* (3,88) dan terendah pada indikator *Open-mindedness* (3,85).

Pada variabel Kerja cerdas secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 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 Perencanaan kerja (3,86) dan terendah pada indikator Skala prioritas (3,63).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (4,01) dan terendah pada indikator Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) (3,82).

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 refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif 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 Organizational Learning (X1)

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

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

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1 1	<i>Commitment to learning</i>	0.839	Valid
X1 2	<i>Open-mindedness</i>	0.865	Valid
X1 3	<i>Shared vision</i>	0.879	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Organizational Learning (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,839 – 0,879. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Organizational Learning (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness* dan *Shared vision*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kerja cerdas

Pengukuran variabel Kerja cerdas pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat 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
Y1 1	Perencanaan kerja	0.862	Valid
Y1 2	Kesesuaian perencanaan dengan dengan program	0.950	Valid
Y1 3	Skala prioritas	0.960	Valid
Y1 4	Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan	0.949	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kerja cerdas (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,862 – 0,960. 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 Perencanaan kerja, Kesesuaian perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

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

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2 1	Kualitas (<i>Quality</i>)	0.763	Valid
Y2 2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	0.879	Valid
Y2 3	Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	0.879	Valid
Y2 4	Efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>)	0.823	Valid
Y2 5	Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>)	0.828	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,763 – 0,879. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

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

	Kerja cerdas	Kinerja SDM	<i>Organizational Learning</i>
Kerja cerdas	0.931		
Kinerja SDM	0.585	0.835	
<i>Organizational Learning</i>	0.424	0.555	0.861

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)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kerja cerdas	0.627
Organizational Learning <-> Kerja cerdas	0.446
Organizational Learning <-> Kinerja SDM	0.597

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 SDM	Organizational Learning
X1_1	0.451	0.611	0.839
X1_2	0.302	0.358	0.865
X1_3	0.284	0.374	0.879
Y1_1	0.862	0.550	0.351

Y1_2	0.950	0.542	0.426
Y1_3	0.960	0.539	0.408
Y1_4	0.949	0.546	0.392
Y2_1	0.522	0.763	0.421
Y2_2	0.487	0.879	0.506
Y2_3	0.428	0.879	0.458
Y2_4	0.367	0.823	0.473
Y2_5	0.601	0.828	0.456

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. *Cronbach alpha*

Tujuan uji adalah mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$.

b. *Composite Reliability*.

Tujuan uji adalah mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada Cronbach's alpha dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Tujuan uji adalah mengukur seberapa besar variabilitas (variance) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

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	0.948	0.963	0.867
Kinerja SDM	0.891	0.920	0.698
Organizational Learning	0.837	0.896	0.742

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (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.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kerja cerdas -> Kinerja SDM	1.219
Organizational Learning -> Kerja cerdas	1.000
Organizational Learning -> Kinerja SDM	1.219

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

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 Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² 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	0.180
Kinerja SDM	0.457

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,457. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Organizational Learning dan Kerja cerdas sebesar 45,7%, sedangkan sisanya 54,3% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kerja cerdas bernilai 0,180. Artinya Kerja cerdas dapat dipengaruhi oleh Organizational Learning sebesar 18,0% dan sisanya 82,0% 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

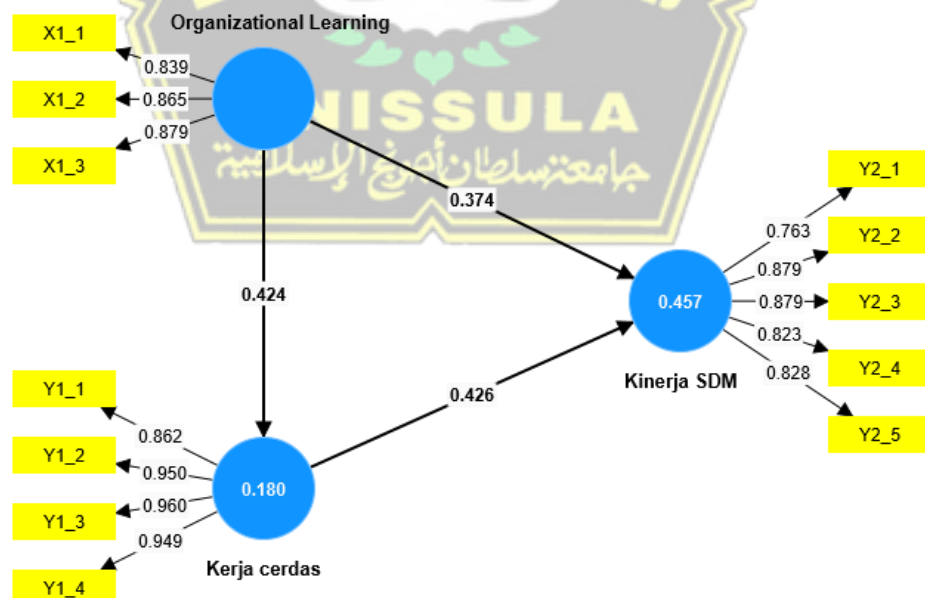
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kerja cerdas	292.00 0	250.128	0.143
Kinerja SDM	365.00 0	253.439	0.306

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,306 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Kerja cerdas didapatkan nilai Q square sebesar 0,143. Kedua 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*). 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

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kerja cerdas -> Kinerja SDM	0.426	0.430	0.091	4.684	0.000
Organizational Learning -> Kerja cerdas	0.424	0.427	0.089	4.784	0.000
Organizational Learning -> Kinerja SDM	0.374	0.378	0.107	3.494	0.000

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

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

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) yang efektif akan mendorong kerja cerdas

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Organizational Learning berpengaruh terhadap Kerja cerdas yakni 0,424. Hasil itu memberi bukti bahwa Organizational Learning memberi pengaruh positif pada kerja cerdas personil. Hasil uji t

menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,784) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Organizational Learning secara positif dan signifikan mempengaruhi kerja cerdas. Hasil ini berarti semakin baik Organizational Learning, maka kerja cerdas akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) yang efektif akan mendorong kerja cerdas “dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Organizational learning yang efektif akan meningkatkan kinerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Organizational Learning terhadap Kinerja SDM yakni 0,374. Hasil itu memberi bukti bahwa Organizational Learning memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,494) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Organizational Learning secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Organizational Learning, maka kinerja SDM cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Organizational learning* yang efektif akan meningkatkan kinerja SDM ” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Kerja cerdas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kerja cerdas terhadap Kinerja SDM yakni 0.426. Hasil itu memberi bukti bahwa Kerja cerdas memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,684) 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 SDM. Hasil ini berarti apabila kerja cerdas semakin baik, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu " *Kerja cerdas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM*" 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	Pembelajaran organisasi (<i>Organizational Learning</i>) yang efektif akan mendorong kerja cerdas	4,784	0.000	Diterima
H2	<i>Organizational learning</i> yang efektif akan meningkatkan kinerja SDM	3,494	0.000	Diterima
H3	Kerja cerdas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM	4,684	0.000	Diterima

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

Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Organizational Learning terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kerja cerdas

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Organizational Learning) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kerja cerdas. 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 (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Organizational Learning -> Kerja cerdas -> Kinerja SDM	0.181	0.185	0.060	3.034	0.002

Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

Hasil uji *indirect effect* diperoleh koefisien sebesar 0,181 dan nilai t-hitung 3,034 ($t > 1,96$) dengan $p = 0,002 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa kerja cerdas memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja SDM. Artinya, *organizational learning* yang baik dalam diri personil akan berdampak pada peningkatan kerja cerdas personil, selanjutnya kerja cerdas yang

dimiliki membuat personil lebih efektif dalam menjalankan tugas, sehingga kinerja personil menjadi lebih meningkat.

4.6. Pembahasan

4.5.3. Pengaruh Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) terhadap kerja cerdas

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Learning* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja cerdas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi, maka semakin meningkat pula kecenderungan individu untuk bekerja secara cerdas. Dengan kata lain, ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar berkelanjutan, maka karyawan cenderung menunjukkan pola kerja yang lebih efisien dan efektif. Hasil ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan serupa (Argote et al., 2021).

Organizational Learning pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness* dan *Shared vision* terbukti mampu meningkatkan variabel Kerja cerdas yang direfleksikan dengan empat indikator yaitu indikator Perencanaan kerja, Kesesuaian perencanaan dengan dengan program, Skala prioritas dan Ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *Organizational Learning*, indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah *Shared Vision*, sedangkan pada variabel *Kerja Cerdas*, indikator tertinggi adalah *Skala Prioritas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi memiliki visi bersama yang kuat dan dipahami oleh seluruh anggota, maka individu dalam organisasi akan lebih mampu menetapkan skala prioritas kerja dengan lebih jelas dan terarah. Artinya, adanya keselarasan visi dalam organisasi mendorong setiap anggota tim untuk memfokuskan energi dan sumber dayanya pada hal-hal yang benar-benar penting dan strategis, sehingga produktivitas serta efektivitas kerja dapat meningkat secara signifikan.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer model terendah pada variabel *Organizational Learning* adalah *Open-mindedness* (keterbukaan terhadap ide dan perubahan), dan pada variabel *Kerja Cerdas* adalah *Perencanaan Kerja*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterbukaan individu atau organisasi terhadap ide-ide baru dan pandangan berbeda, maka perencanaan kerja pun akan semakin matang dan adaptif. Artinya, keterbukaan pikiran memainkan peran penting dalam membantu individu untuk merancang rencana kerja yang fleksibel, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan serta perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, membangun budaya yang mendorong keterbukaan akan sangat membantu dalam meningkatkan kualitas perencanaan kerja dan kinerja secara keseluruhan.

4.5.4. Pengaruh Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) terhadap kinerja SDM

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, semakin efektif proses pembelajaran dalam organisasi, maka kinerja SDM juga cenderung meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja individu maupun tim dalam organisasi (Budi Santoso et al., 2020; Kordab et al., 2020).

Organizational Learning dalam penelitian ini tercermin melalui tiga indikator utama, yaitu *Commitment to Learning*, *Open-mindedness*, dan *Shared Vision*. Ketiga indikator tersebut secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan Kinerja SDM, yang diukur melalui lima aspek penting: Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*), dan Hubungan Antar Perseorangan (*Interpersonal Impact*). Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja tenaga kerja secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator *Shared Vision* memperoleh nilai outer model tertinggi dalam variabel *Organizational Learning*. Sementara itu, indikator *Kuantitas* menjadi komponen dengan nilai outer

model tertinggi dalam variabel Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan jelas visi yang dibagikan bersama dalam organisasi, maka semakin tinggi pula produktivitas individu maupun tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, ketika seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman dan tujuan yang sejalan, mereka akan lebih termotivasi dan terarah dalam menghasilkan output kerja yang lebih banyak dan bernilai.

Sebaliknya, indikator *Open-mindedness* menunjukkan nilai outer model terendah dalam variabel Organizational Learning, dan indikator *Kualitas* merupakan yang terendah dalam variabel Kinerja SDM. Hasil ini memberikan gambaran bahwa meskipun keterbukaan terhadap ide baru penting, penerapannya masih belum optimal. Semakin tinggi keterbukaan individu atau organisasi terhadap ide dan perspektif baru, maka akan semakin baik pula kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja, organisasi perlu membangun budaya yang lebih terbuka terhadap pembelajaran, inovasi, dan masukan dari berbagai pihak.

4.5.5. Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Kinerja SDM

Penelitian ini mengungkapkan bahwa konsep Kerja Cerdas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Artinya, semakin optimal penerapan prinsip-prinsip kerja cerdas dalam organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan

tercapainya kinerja SDM yang unggul. Temuan ini mendukung hasil studi (Angelici & Profeta, 2020) yang menekankan pentingnya pendekatan kerja yang strategis, efisien, dan inovatif dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja individu di lingkungan organisasi.

Kerja Cerdas direpresentasikan melalui empat indikator utama, yaitu: Perencanaan Kerja, Kesesuaian Perencanaan dengan Program, Skala Prioritas, dan Ide Baru dalam Pelaksanaan Pekerjaan. Keempat indikator ini terbukti meningkatkan kinerja SDM yang diukur melalui lima dimensi, yakni Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*), dan Hubungan Antarperseorangan (*Interpersonal Impact*).

Dari hasil pengukuran, indikator Skala Prioritas memperoleh nilai outer model tertinggi dalam variabel Kerja Cerdas. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer model tertinggi adalah Kuantitas (*Quantity*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik seseorang atau tim dalam menyusun skala prioritas kerja, maka akan semakin tinggi pula kuantitas pekerjaan yang dapat dihasilkan. Artinya, kemampuan untuk memilah tugas-tugas berdasarkan urgensi dan kepentingannya secara efektif dapat mendorong peningkatan volume atau jumlah output kerja yang dicapai.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer model terendah pada variabel Kerja Cerdas adalah Perencanaan Kerja, sedangkan pada variabel Kinerja SDM adalah Kualitas (*Quality*). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain,

perencanaan kerja yang dilakukan dengan baik tetap memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian kualitas hasil kerja. Artinya, ketika individu atau organisasi mampu menyusun rencana kerja yang terarah, realistis, dan terstruktur, maka hasil kerja yang dihasilkan pun cenderung memiliki mutu atau kualitas yang lebih baik.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana peran *organizational learning* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui Kerja Cerdas sebagai pemediasi. Adapun jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kerja Cerdas. Artinya, semakin baik proses pembelajaran dalam organisasi, semakin tinggi kecenderungan individu untuk bekerja secara lebih cerdas, efisien, dan efektif. Pembelajaran organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan mendorong individu untuk mengadopsi cara-cara kerja yang lebih inovatif dan terstruktur, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja mereka.
2. *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran secara aktif dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, baik dalam hal produktivitas maupun kualitas output.
3. Kerja Cerdas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan kata lain, individu yang mampu merencanakan dan memprioritaskan pekerjaan mereka dengan bijak serta bekerja secara lebih

cerdas, akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori mengenai *Organizational Learning* dan *Smart Work Behavior* dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya menjadi dasar dalam pengembangan kapasitas individu, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator bagi munculnya perilaku kerja yang cerdas, efisien, dan adaptif. Dalam hal ini, tingkat pembelajaran yang tinggi dalam suatu organisasi berperan dalam membentuk individu yang mampu berpikir strategis, menetapkan prioritas kerja secara tepat, serta responsif terhadap perubahan dan tantangan yang dinamis di lingkungan kerja.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya *shared vision* sebagai elemen kunci dalam pembelajaran organisasi. Visi bersama yang kuat tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan komitmen anggota organisasi, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman yang sejalan mengenai arah dan tujuan organisasi akan memperkuat sinergi antar individu dan tim, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

Selanjutnya, keterbukaan terhadap ide-ide baru (*open-mindedness*) muncul sebagai fondasi penting dalam proses perencanaan kerja yang matang dan adaptif. Temuan ini memperkaya pemahaman teoritis bahwa perilaku kerja cerdas tidak hanya dibentuk oleh kemampuan teknis dan pengetahuan individu, tetapi juga oleh

sejauh mana individu dan organisasi terbuka terhadap pembaruan, pembelajaran, serta umpan balik dari lingkungan. Keterbukaan ini mendorong fleksibilitas kognitif yang dibutuhkan dalam menyusun strategi kerja yang efektif.

Implikasi teoritis lainnya terletak pada penguatan konsep bahwa kerja cerdas merupakan perwujudan konkret dari integrasi antara visi organisasi yang kuat dan budaya pembelajaran yang hidup. Pola kerja yang didasarkan pada perencanaan strategis, skala prioritas yang jelas, serta ide-ide inovatif bukan hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga berkontribusi pada kualitas hasil kerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis bahwa upaya peningkatan kinerja SDM perlu dilihat tidak hanya dari sisi kuantitas output, tetapi juga dari proses kerja yang dirancang dan dilaksanakan secara cerdas dan terarah.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat kerangka teoritis yang mengaitkan *Organizational Learning* dengan perilaku kerja cerdas sebagai mekanisme utama dalam mendorong kinerja SDM yang unggul. Kontribusi teoretis ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model-model konseptual dan penelitian lanjutan mengenai hubungan antara budaya organisasi, pembelajaran, dan kinerja dalam berbagai konteks sektor dan jenis organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel *Organizational Learning*, diketahui bahwa indikator dengan nilai *outer model* tertinggi adalah *Shared Vision*, sedangkan yang terendah adalah *Open-mindedness*. Oleh karena itu, secara praktis, organisasi perlu mempertahankan dan memperkuat keberadaan visi bersama yang

telah terbentuk dengan baik. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi internal yang intensif, pelibatan seluruh anggota dalam proses perumusan visi, serta penyelarasan visi dengan tujuan individu dan tim. Di sisi lain, perhatian khusus perlu diberikan untuk meningkatkan indikator *Open-mindedness* dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran ide, diskusi terbuka, serta penghargaan terhadap keberagaman perspektif. Pelatihan soft skill, program mentoring, serta penguatan budaya dialog dapat menjadi strategi praktis dalam meningkatkan keterbukaan individu terhadap ide baru dan perubahan.

Sementara itu, pada variabel Kerja Cerdas, indikator dengan nilai tertinggi adalah Skala Prioritas, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menentukan hal-hal yang paling penting dan mendesak untuk dikerjakan. Organisasi disarankan untuk mempertahankan praktik ini melalui pelatihan manajemen waktu dan manajemen tugas, serta pemberian umpan balik rutin terkait prioritas kerja. Di sisi lain, nilai terendah terdapat pada indikator Perencanaan Kerja, yang mengindikasikan perlunya peningkatan kemampuan individu dalam menyusun rencana kerja yang sistematis, realistis, dan terarah. Untuk itu, organisasi perlu memberikan pelatihan terkait perencanaan kerja yang efektif, termasuk penggunaan alat bantu perencanaan (seperti to-do list, project timeline, atau software manajemen proyek), serta pembiasaan untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap rencana kerja secara berkala.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menarik kesimpulan secara menyeluruh.

1. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu institusi, yaitu Biro SDM Polda Kepulauan Riau. Keterbatasan ini menyebabkan temuan yang dihasilkan belum dapat digeneralisasikan ke institusi lain, baik di lingkungan Polri secara keseluruhan maupun di luar instansi pemerintah. Oleh karena itu, kehati-hatian diperlukan dalam mengaplikasikan hasil penelitian ini ke konteks organisasi yang berbeda.
2. Pendekatan yang digunakan adalah *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan dalam satu titik waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini tidak mampu menangkap dinamika atau perubahan perilaku kerja cerdas dan pembelajaran organisasi secara longitudinal atau dalam jangka waktu yang lebih panjang.
3. Data yang dikumpulkan melalui metode *self-report* (pengisian kuesioner oleh responden secara mandiri) berpotensi mengandung bias, seperti *social desirability bias* atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap positif secara sosial, serta potensi kesalahan persepsi individu dalam menilai perilaku dan kondisi kerja mereka sendiri. Hal ini dapat memengaruhi akurasi data dan objektivitas temuan yang dihasilkan.
4. Nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel Kerja Cerdas dalam model penelitian ini hanya sebesar 0,180, yang menunjukkan bahwa *Organizational Learning* hanya menjelaskan 18,0% dari variasi perilaku kerja cerdas. Dengan demikian, terdapat 82,0% pengaruh lain yang berasal dari faktor-faktor di luar model yang tidak diteliti, seperti gaya kepemimpinan,

motivasi kerja, budaya organisasi, kondisi lingkungan kerja, dukungan teknologi, hingga karakteristik individu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dipertimbangkan untuk memperdalam pemahaman tentang pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kerja Cerdas dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengingat rendahnya nilai *R-square* pada variabel Kerja Cerdas, penelitian mendatang dapat mengembangkan model dengan memasukkan lebih banyak variabel yang berpotensi mempengaruhi perilaku kerja cerdas. Variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta faktor pribadi seperti keterampilan, pengalaman, dan kepribadian individu dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menjelaskan variabilitas perilaku kerja cerdas.
2. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara mendalam atau observasi langsung, serta pengumpulan data dari berbagai sumber (multi-source data). Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih objektif dan akurat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kerja cerdas di dalam organisasi.
3. Agenda penelitian mendatang dapat mencakup studi serupa pada berbagai instansi, baik yang berada dalam sektor pemerintahan maupun sektor swasta,

untuk menguji apakah temuan-temuan yang didapatkan berlaku secara lebih luas di berbagai konteks organisasi.

4. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi peran teknologi dan inovasi dalam meningkatkan *Organizational Learning* serta Kerja Cerdas. Penelitian ini dapat mengidentifikasi bagaimana penggunaan platform pembelajaran online, alat kolaborasi digital, atau sistem manajemen pengetahuan dapat mendukung proses belajar berkelanjutan dan meningkatkan kinerja individu di lingkungan organisasi.



Daftar Pustaka

- Adi Sismanto, & Ade Tiara Yulinda. (2020). PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI, ORIENTASI PASAR DAN INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA PEMASARAN. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains.*, 1(1), 25–32.
- AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational Learning: As an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>
- Alshammari, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXIX(4), 714–721. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876>
- Widodo (2022). Metodologi Penelitian Manajemen. Lakeisha, Klaten.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). *Smart-Working : Work*.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Ariffin, F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Arraniri, I., Putri, D., & Wulan, A. (2021). MENINGKATKAN KINERJA UKM BATIK PADA PENGUSAHA MUSLIMAH. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 1151–1156. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M., & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*, 31(1), 93–103. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*. January, 286–312. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Bucea-Manea-țoniș, R., Prokop, V., Ilic, D., Gurgu, E., Bucea-Manea-țoniș, R., Braicu, C., & Moanță, A. (2021). The relationship between eco-innovation and smart

- working as support for sustainable management. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13031437>
- Budi Santoso, P., Purwanto, A., Siswanto, E., Nuraeni Setiana, Y., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 02(01), 14–41. <http://www.ijosmas.org>
- Campbell, J. W. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 41(2), 277–299. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1403332>
- Che Rose, R., Kumar, N., & Gua Pak, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25, 55.
- Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: Zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 350–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Darma Rosmala Sari, T., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25. <https://doi.org/10.12691/jbe-6-1-3>
- Decastri, M., Gagliarducci, F., Previtali, P., & Scarozza, D. (2015). *Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers*. <https://link.springer.com/journal/12257>
- Dedy Agung Prabowo, M. Yoka Fathoni, Rozali Toyib, & Dandi Sunardi. (2021). SOSIALISASI APLIKASI MERDEKA MENGAJAR DAN PENGISIAN KONTEN PEMBELAJARAN PADA SMKN 3 SELUMA UNTUK Mendukung PROGRAM SMK-PK TAHUN 2021. *JPMTT (Jurnal Pengabdian Masyarakat Teknologi Terbarukan)*, 1(2), 55–60.
- Diwangkoro, E., & Soenarto, S. (2020). Development of teaching factory learning models in vocational schools. *Journal of Physics: Conference Series*, 1456(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1456/1/012046>
- Fadhilla, A. R., & Istiningsih. (2020). MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SAAT SFH (Study Frome Home) DI MASA PANDEMI COVID 19. *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 3(2), 1–13.
- Hartono, R., & Anshori, I. (2019). PERAN KERJA KERAS DAN KERJA CERDAS MELALUI MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN AGENT ASURANSI (Studi Pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Kompetensi*, 13(2), 99–113.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.

- Heslina, & Syahrani, A. (2021). The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1).
- Hung, W. T. (2020). Revisiting relationships between personality and job performance: working hard and working smart. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(7–8), 907–927. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1458608>
- Hutchins, E. (2020). Organizational Learning. *Cognition in the Wild*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1881.003.0010>
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11(September), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Jaliah, J., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>
- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons*. 90–107.
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Lailatussaadah, Salma Hayati, & Henni Yulia. (2021). TAHAP KESIAPAN GURU SMA DALAM PENERAPAN KURIKULUM 2013 DI KABUPATEN BIREUEN. *Intelektualita*, 7(02), 123–133.
- Linjalone, R. (2008). Leveraging knowledge assets to improve new product development performances. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 38–50. <https://doi.org/10.1108/13683040810881180>
- Makabila, G., & Iravo, M. (2017). *Does Organizational Learning Lead to Competitive*. 7(8).
- Mardi, Mr. (2021). Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Bidang Animasi Melalui Program SMK PK (Pusat Keunggulan). *JIRA: Jurnal Inovasi Dan Riset Akademik*, 2(8), 1259–1268. <https://doi.org/10.47387/jira.v2i8.208>
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5645>
- Mascagna, F., Izzo, A. Lo, Cozzoli, L. F., & La Torre, G. (2019). Smart working: validation of a questionnaire in the Italian reality. *Senses and Sciences*, 6(3). <https://doi.org/10.14616/sands->
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- McEwan, A. (2016). *Smart working: Creating the next wave*. CRC Press.

- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 674–682. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00083-6)
- Namada, J. (2019). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. August. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006>
- Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., Montanari, F., Corsi, G., Rinaldini, M., Zamarian, M., Masino, G., & Maggi, B. (2017). *Smart working: una prospettiva critica* (Issue September 2016). <http://www.taoprograms.org/smart-working-una-prospettiva-critica/>
- Omar, K. M. (2022). The Environmental Turbulence's Effect on Organizational Learning (Review paper). *Information Sciences Letters*, 11(3), 835–839. <https://doi.org/10.18576/isl/110315>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Prasetiawan, F. S., & Silvianita, A. (2021). EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THOUGH INNOVATION (Case Study on Employees of PT Telkom Regional III Bandung, West Java). *E-Proceeding of Management*, 8(2), 1380.
- Prasetyo, B. (2020). Manajemen Teaching Factory Pada Era Industri 4.0 di Indonesia. *Jurnal Bisnis & Teknologi*, 12(1), 12–19.
- Purwanto, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). The Role of Leadership, Teaching Factory (TEFA) Program, Competence of Creative Products and Entrepreneurship On Entrepreneurial Interest of the Vocational School Students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 03(05), 58–65.
- Rahman, A., Dwi, W., Zebua, A., Satispi, E., & Kusuma, A. A. (2022). Formulasi Kebijakan Program Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK PK) di Indonesia. *Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 96–104. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>
- Rahmasari, L. (2010). Peningkatkan Kinerja melalui Orientasi Pembelajaran, Kerja Cerdas dan Kerja Keras. *Majalah Ilmiah Informatika*, 1(1), 39–47.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* [BOOK]. New York : Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>

- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 306-318.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Timor, H. (2018). Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 21–30. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11568>
- Vargas-Hernández, J. G., Noruzi, M. R., Researchers, Y., & Member, C. (2010). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness? In *International Journal of Business and Management* (Vol. 5, Issue 4). www.ccsenet.org/ijbm
- Wahjusaputri, S., & Bunyamin, B. (2022). Development of teaching factory competency-based for vocational secondary education in Central Java, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(1), 353–360. <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i1.21709>
- Yuwono Pala'langan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>

