

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

Riswanto<sup>1</sup>, Ibnu Khajar<sup>2</sup>

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

e-mail: [riswantoriswo74@gmail.com](mailto:riswantoriswo74@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan antara motivasi dengan hard working, smart working, dan kinerja personil kepolisian. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara hard working dan smart working terhadap kinerja personil kepolisian. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan populasi seluruh sumber daya manusia di Dirlantas Polda Jawa Tengah sebanyak 404 personil, dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 160 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode accidental sampling, sementara pengambilan data melalui kuesioner menggunakan pengukuran interval Likert 1 hingga 5. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi, semakin tinggi tingkat hard working, serta semakin tinggi smart working. Selain itu, hasil juga menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, semakin baik profesionalisme kerja. Budaya kerja keras dan budaya kerja cerdas yang baik berkontribusi positif terhadap profesionalisme kerja personil kepolisian.

**Kata Kunci:** Motivasi; Hard Working; Smart Working; Kinerja SDM.

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

**Keywords:** Motivation; Hard Working; Smart Working; Human Resource Performance.

### PENDAHULUAN

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

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

Salah satu tantangan utama adalah bagaimana memotivasi personil kepolisian untuk tetap berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawab mereka (Hidayat and Agustina 2020). Motivasi sering kali menjadi faktor penentu dalam mencapai kinerja yang optimal (Supriyono 2020). Teori motivasi menawarkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk memahami dan meningkatkan motivasi individu melalui pemenuhan kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan (McClelland 2014).

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

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

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Hubungan antara motivasi dan kinerja lebih kuat ketika menggunakan motivasi yang terkait dengan ability dibandingkan dengan motivasi peraih (need of achievements). Sehingga temuan ini memberikan dukungan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti dampak motivasi peraih (need of achievements) terhadap kinerja (Van Iddekinge et al. 2018).

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

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

Profesionalisme kerja personil kepolisian merupakan aspek yang sangat penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat (Nurwandri et al. 2023). Untuk mencapai tingkat profesionalisme yang tinggi, personil kepolisian tidak hanya dituntut untuk bekerja keras (hard working) tetapi juga bekerja cerdas (smart working). Konsep smart working mengedepankan efisiensi, efektivitas, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Angelici and Profeta 2020). Penerapan smart working

dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme personil dan kinerja keseluruhan institusi.

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

Budaya kerja keras atau "hard working" juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan profesionalisme (Fisch, Guo, and Barzilay 2020). Kerja keras tidak hanya mencerminkan dedikasi dan komitmen terhadap tugas, tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk menghadapi tantangan dan mengatasi hambatan (Pregelj et al. 2020). Dengan mengembangkan budaya kerja keras, personil kepolisian diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang konsisten dan optimal dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan menanamkan nilai-nilai kerja keras, personil kepolisian dapat mengembangkan sikap proaktif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan profesionalisme secara keseluruhan.

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

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

Namun, tingkat kepercayaan masyarakat atas kinerja Polri saat ini masih dirasakan kurang. Persepsi masyarakat terhadap kepolisian dipengaruhi oleh kinerja kepolisian. Masyarakat sebagai penerima jasa layanan kepolisian memiliki penilaian terhadap kinerja yang dilakukan kepolisian terkait tugasnya. Polri, sebagai institusi yang mengemban fungsi pelayanan kepada masyarakat, dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik, menunjukkan kinerja yang baik, profesional, dan andal dalam bidangnya. Polisi ditegaskan sebagai pekerjaan profesional yang menuntut kualifikasi, kompetensi, sertifikasi yang jelas, serta kinerja dan prestasi yang tinggi. Kinerja dapat dipicu oleh tumbuhnya motivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya (Omolo 2015).

## **METODE PENELITIAN**

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

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap profesionalisme kerja melalui mediasi hard working dan smart working pada personil Ditlantas Polda Jawa Tengah. Data diambil dari 160 responden dengan komposisi 66,3% pria dan 33,8% wanita. Mayoritas responden berusia 31-40 tahun (37,5%), dengan pendidikan terakhir SMA/SMK (44,4%) dan masa kerja 5-10 tahun (35%).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel motivasi, hard working, smart working, dan profesionalisme kerja berada dalam kategori tinggi. Indikator motivasi yang paling dominan adalah "Need for affiliation" (3,79), yang mengindikasikan bahwa keinginan untuk membangun hubungan sosial yang baik berpengaruh besar terhadap motivasi kerja. Untuk hard working, indikator tertinggi adalah "Mencari keterlibatan" (3,78), menunjukkan bahwa partisipasi aktif dalam tugas menjadi faktor kunci. Sedangkan, dalam smart working, indikator "Konfigurasi ulang lingkungan kerja" memperoleh skor tertinggi (4,01), mengindikasikan bahwa pembaruan dan adaptasi terhadap lingkungan kerja sangat penting dalam mendukung smart working.

Pada variabel profesionalisme kerja, indikator yang paling dominan adalah "Bekerja secara independen" (3,88), yang menunjukkan bahwa kemampuan bekerja secara mandiri merupakan aspek penting dalam membangun profesionalisme kerja. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat pengukuran yang tinggi dan memenuhi standar reliabilitas serta validitas.

### **Pembahasan**

Hasil analisis pengaruh motivasi terhadap hard working menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hard working. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi personil, semakin tinggi pula tingkat kerja keras yang ditunjukkan. Indikator "Need for affiliation" dan "Need for power" memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel hard working, di mana anggota kepolisian yang memiliki keinginan besar untuk membangun hubungan baik dengan orang lain cenderung lebih gigih dan tekun dalam melaksanakan tugas mereka.

Pengaruh motivasi terhadap smart working juga signifikan dan positif. Ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan budaya kerja cerdas di kalangan personil Ditlantas Polda Jawa Tengah. Indikator yang paling berpengaruh dalam smart working adalah "Konfigurasi ulang lingkungan kerja", yang mencerminkan pentingnya pengelolaan ruang kerja dan pengaturan lingkungan kerja yang lebih dinamis untuk meningkatkan efisiensi. Perubahan perilaku dan penggunaan perangkat lunak berbasis kolaborasi juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan smart working.

Motivasi juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalisme kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki personil, semakin tinggi pula profesionalisme kerjanya. Pengaruh ini terlihat melalui peran penting dari indikator "Need for achievement", di mana keinginan untuk mencapai prestasi mendorong anggota kepolisian untuk bekerja dengan standar profesional yang lebih tinggi. Motivasi untuk mencapai hasil yang baik mendorong individu untuk lebih bertanggung jawab dan mengupayakan perbaikan terus-menerus.

Selanjutnya, hard working juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme kerja. Artinya, budaya kerja keras yang dibangun oleh anggota kepolisian berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme. Indikator "Senang berkreaitivitas" memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan profesionalisme. Ini menunjukkan bahwa personil yang memiliki kebebasan dan semangat untuk berkreasi dalam bekerja cenderung memiliki tingkat profesionalisme yang lebih tinggi.

Begitu pula, pengaruh smart working terhadap profesionalisme kerja juga signifikan. Kemampuan untuk bekerja dengan cerdas melalui pemanfaatan teknologi dan pengelolaan lingkungan kerja yang optimal dapat meningkatkan profesionalisme personil. Indikator "Konfigurasi ulang lingkungan kerja" menjadi faktor kunci dalam pengembangan profesionalisme. Personil yang mampu mengatur ulang lingkungan kerja agar lebih adaptif dan fleksibel cenderung lebih profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pengujian outer model menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Semua nilai outer loading berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu mengukur variabel yang dimaksud dengan baik. Validitas diskriminan juga terpenuhi dengan uji Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait (HTMT), yang menunjukkan bahwa konstruk dalam model telah memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Dengan demikian, semua variabel dalam penelitian ini dapat dianggap memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, hard working, dan smart working memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalisme kerja. Artinya, ketika motivasi personil ditingkatkan, mereka cenderung memiliki budaya kerja keras dan kerja cerdas yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan profesionalisme kerja. Kesimpulan ini mendukung penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja dan profesionalisme karyawan.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi Ditlantas Polda Jawa Tengah. Dengan meningkatkan motivasi kerja melalui penguatan "Need for affiliation" dan "Need for achievement", personil dapat didorong untuk meningkatkan partisipasi, ketekunan, dan kreativitas dalam melaksanakan tugas mereka. Selain itu, upaya untuk membangun budaya hard working dan smart working yang lebih baik dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi, pengelolaan lingkungan kerja, serta penggunaan sistem berbasis teknologi kolaboratif.

Temuan ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan pentingnya peran mediasi hard working dan smart working dalam hubungan antara motivasi dan profesionalisme kerja. Dengan kata lain, untuk meningkatkan profesionalisme kerja, pengelola organisasi tidak hanya perlu meningkatkan motivasi kerja tetapi juga harus membangun budaya kerja keras dan kerja cerdas. Kedua variabel ini bertindak sebagai penguat hubungan antara motivasi dan profesionalisme kerja, sehingga pendekatan ini dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara lebih luas.

Penelitian ini menyarankan agar pengelola Ditlantas Polda Jawa Tengah melakukan pengelolaan berbasis perilaku melalui penguatan budaya kerja keras dan kerja cerdas. Implementasi ini dapat diwujudkan melalui pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan teknologi pendukung, serta penerapan prinsip-prinsip fleksibilitas dan efisiensi dalam pengaturan lingkungan kerja. Dengan demikian, pengelola diharapkan dapat mendorong personil untuk bekerja lebih profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka.

Penelitian ini juga mencatat beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah penggunaan metode cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu. Hal ini membatasi kemungkinan untuk mengevaluasi pengaruh variabel dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada Ditlantas Polda Jawa Tengah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut disarankan untuk menggunakan metode longitudinal dan memperluas populasi penelitian ke wilayah atau institusi lain.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menggarisbawahi bahwa pengelolaan motivasi, pengembangan budaya hard working dan smart working, serta pengelolaan lingkungan kerja berbasis teknologi dapat menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan profesionalisme kerja di institusi kepolisian. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa motivasi tidak

hanya berdampak langsung pada profesionalisme kerja, tetapi juga dimediasi oleh dua variabel penting, yaitu *hard working* dan *smart working*. Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya kerja keras dan cerdas dapat memberikan manfaat jangka panjang dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja personil kepolisian.

## KESIMPULAN

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

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

Hasil dari pembuktian *hypothesis* dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwasannya :

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Amini, Hassan, Ramin Rezapour, Zahra Delir Akbari, Faezeh Bakhshi, Rahim Khodayari, Behnam Amini, and Mohammad Saadati. 2020. "Iranian Medical Residents' Professionalism: A Peer Assessment Study." *Clinical Ethics* 15(1):17–22. doi: 10.1177/1477750919897378.
- Angelici, Marta, and Paola Profeta. 2020. "Smart-Working : Work."
- Barton, Marieshka, Renata Schaefer, and Sergio Canavati. 2018. "To Be or Not to Be a Social Entrepreneur: Motivational Drivers amongst American Business Students." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 6(1):9–35. doi: 10.15678/EBER.2018.060101.
- Bucea-Manea-țoniș, Rocșana, Viktor Prokop, Dragan Ilic, Elena Gurgu, Radu Bucea-Manea-țoniș, Cezar Braicu, and Alina Moanță. 2021a. "The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management." *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–17. doi: 10.3390/su13031437.
- Bucea-Manea-țoniș, Rocșana, Viktor Prokop, Dragan Ilic, Elena Gurgu, Radu Bucea-Manea-țoniș, Cezar Braicu, and Alina Moanță. 2021b. "The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management." *Sustainability (Switzerland)* 13(3):1–17. doi: 10.3390/su13031437.
- Carbonara, N., R. Pellegrino, and B. Scozzi. 2022. "The Impact of Smart Working on Organization Performance." *The Electronic Journal of Knowledge Management* 20(3):152–66.
- Cha, Jeremiah. 2019. "Working Hard or Hardly Working? List of Figures." (March).
- Damanik, Yesni Riana, Prihatin Lumbanraja, and Sukaria Sinulingga. 2020. "The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of Population and

- Civil Notice of Simalungun District.” *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)* 7(1):1.
- Damarasri, Bella Novinda, and Eeng Ahman. 2020. “TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION TO IMPROVE PERFORMANCE OF EMPLOYEES.” 1(4). doi: 10.31933/DIJEMSS.
- Decastri, Maurizio, Francesca Gagliarducci, Pietro Previtali, and Danila Scarozza. 2015a. Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers.
- Decastri, Maurizio, Francesca Gagliarducci, Pietro Previtali, and Danila Scarozza. 2015b. Understanding the Use of Smart Working in Public Administration: The Experience of the Presidency of the Council of Ministers.
- Efendi, Suryono. 2021. “The Role of Knowledge-Based Signature Skill ( Specific Knowledge-Based Professional Ability ) as a Mediation Variable in Intellectual Capital , Intrinsic Motivation , Empowerment of Creativity on Performance ( Empirical Study at Private Universities DKI J.” *Italienisch* 11(2):321–34.
- Elntib, Stamatis, and Daliborka Milincic. 2021. “Motivations for Becoming a Police Officer: A Global Snapshot.” *Journal of Police and Criminal Psychology* 36(2):211–19. doi: 10.1007/s11896-020-09396-w.
- Erciyes, Erdem. 2019. “A New Theoretical Framework for Multicultural Workforce Motivation in the Context of International Organizations.” *SAGE Open* 9(3):1–12. doi: 10.1177/2158244019864199.
- Evans, Linda. 2011. “The ‘shape’ of Teacher Professionalism in England: Professional Standards, Performance Management, Professional Development and the Changes Proposed in the 2010 White Paper.” *British Educational Research Journal* 37(5):851–70. doi: 10.1080/01411926.2011.607231.
- Febrianti, Nita Tri, Suharto Suharto, and Wachyudi Wachyudi. 2020. “THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA.” *International Journal of Business and Social Science Research* 25–35. doi: 10.47742/ijbssr.v1n2p3.
- Field, J., S. George, and Khan R. Working. 2020. “Working Hard or Hardly Working: Use of Collaborative Working Space at the University of Bradford Library.” (c).
- Fisch, Adam, Jiang Guo, and Regina Barzilay. 2020. “Working Hard or Hardly Working: Challenges of Integrating Typology into Neural Dependency Parsers.” *EMNLP-IJCNLP 2019 - 2019 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and 9th International Joint Conference on Natural Language Processing, Proceedings of the Conference* 5714–20. doi: 10.18653/v1/d19-1574.
- Fragouli, Evangelia. 2019. “‘WORKING SMART AND NOT HARD’ KEY TO MAXIMIZE EMPLOYEE EFFICIENCY?” *International Journal of Information, Business and Management* 11(2).
- Gaussyah, M. 2012. “Revitalisasi Fungsi SDM Polri Dan Anggaran Polri Menuju Profesionalisme.” *Kanun Jurnal Ilmu Hukum* 14(3):361–75.
- Gorgievski, Marjan J., and Arnold B. Bakker. 2010. “Passion for Work: Work Engagement versus Workaholism.” Pp. 264–71 in In Albrecht, S. *Handbook of employee engagement*, pp. .
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. “‘Achievement Unlocked!’ - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance.” *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi: 10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Guo, Li, Jih Yu Mao, Jack Ting Ju Chiang, Zheng Wang, and Lifan Chen. 2020. “Working Hard or Hardly Working? How Supervisor’s Liking of Employee Affects Interpretations of Employee Working Overtime and Performance Ratings.” *Asia Pacific Journal of Management*. doi: 10.1007/s10490-020-09715-z.
- Hidayat, Andi Tri, and Titien Agustina. 2020. “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin.” *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 2(1):48–53. doi: 10.35899/biej.v2i1.50.

- Hoffarth, Matthew J. 2020. "From Achievement to Power: David C. McClelland, McBer & Company, and the Business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985." *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 56(3):153–68. doi: 10.1002/jhbs.22015.
- Hung, Wei Tien. 2020. "Revisiting Relationships between Personality and Job Performance: Working Hard and Working Smart." *Total Quality Management and Business Excellence* 31(7–8):907–27. doi: 10.1080/14783363.2018.1458608.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020a. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. 2020b. "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Frontiers in Psychology* 11(September):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933.
- Van Iddekinge, Chad H., Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, and Philip S. DeOrtentiis. 2018. "A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance." *Journal of Management* 44(1):249–79. doi: 10.1177/0149206317702220.
- Janson, Kevin T., Kira Bleck, Julia Fenkl, Lea T. Riegl, Franziska Jägel, and Martin G. Köllner. 2019. "Inhibited Power Motivation Is Associated with the Facial Width-to-Height Ratio in Females." *Adaptive Human Behavior and Physiology* 148:148–62.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018a. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018b. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Kim, Jhong Yun. 2018. "The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons." 90–107.
- Kiruja, Elegwa Muku. 2018. "Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya." *International Journal of Advances in Management and Economics Available Online at Www.Managementjournal.info* RESEARCH ARTICLE Effect 2(4):73–82.
- Kocur, Dagna, and Eugenia Mandal. 2018. "The Need for Power, Need for Influence, Sense of Power, and Directiveness in Female and Male Superiors and Subordinates." *Current Issues in Personality Psychology* 6(1):47–56. doi: 10.5114/cipp.2018.72200.
- Lazaroiu, George. 2015a. "Work Motivation and Organizational Behavior." *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7(2):66–75.
- Lazaroiu, George. 2015b. "Work Motivation and Organizational Behavior." *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7(2):66–75.
- Lumsden, Karen. 2017. "'It's a Profession, It Isn't a Job': Police Officers' Views on the Professionalisation of Policing in England." *Sociological Research Online* 22(3):4–20. doi: 10.1177/1360780417724062.
- Mascagna, Federica, Antonio Lo Izzo, Lucia Fara Cozzoli, and Giuseppe La Torre. 2019. "Smart Working: Validation of a Questionnaire in the Italian Reality." *Senses and Sciences* 6(3). doi: 10.14616/sands-.
- Maslow, AH. 1958. "Preface to Motivation Theory." *Psychosomatic Medicine*.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McClelland, D. C. 2019. "The Achievement Motive in Economic Growth. In *The Gap Between Rich And Poor*." Routledge. 53–69.
- McClelland, David C. 2014. "How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do." *Human Motivation* 40(7):514–46. doi: 10.1017/cbo9781139878289.015.
- McEwan, AM. 2016a. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- McEwan, AM. 2016b. *Smart Working: Creating the next Wave*. CRC Press.
- Michael Galanakis, and Giannis Peramatzis. 2022. "Herzberg's Motivation Theory in Workplace." *Journal of Psychology Research* 12(12). doi: 10.17265/2159-5542/2022.12.009.
- Mourão, Paulo, and Débora Regina Schneider Locatelli. 2020. "Testing McClelland at the Academy: An Analysis of Entrepreneurial Behavioral Characteristics." *Sustainability* 12(5):1771. doi: 10.3390/su12051771.



- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority."
- Muradi, Muradi. 2018. "Urgensi Peran Profesionalisme Polri Dalam Praktik Demokrasi Lokal." 12(April).
- Neri, Massimo, Riccardo Bonato, Salvatore Zappalà, Teresina Torre, Annachiara Scapolan, Lorenzo Mizzau, Fabrizio Montanari, Giancarlo Corsi, Matteo Rinaldini, Marco Zamarian, Giovanni Masino, and Bruno Maggi. 2017. *Smart Working: Una Prospettiva Critica*.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. "Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1(2):1–16. doi: 10.31933/DIJDBM.
- Nurwandri, Andri, Muhammad Hasnanul Arifin, Muhammad Syafii, Arrazaq Siregar, Mara Ikhlas Dasopang, Novi Priantika, and Indra Pradana. 2023. *Persepsi Masyarakat Terhadap Profesionalisme Dan Kepatuhan Dalam Penegakan Hukum Oleh Polisi*. Vol. 1.
- Omolo, Pamela Akinyi. 2015. "Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County." *International Journal of Human Resource Studies* 5(2):87. doi: 10.5296/ijhrs.v5i2.7504.
- Potipiroon, Wisanupong, and Sue Faerman. 2020. "Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support." *Public Performance and Management Review* 43(6):1260–91. doi: 10.1080/15309576.2020.1742168.
- Pratiwi, Ratih, and Widodo. 2021. "Coercive Intellectual Leadership Antecedent towards Organizational Performance." *Quality - Access to Success* 22(182):35–40.
- Pregelj, Lisette, Damian C. Hine, Maria G. Oyola-Lozada, and Trent P. Munro. 2020. "Working Hard or Hardly Working? Regulatory Bottlenecks in Developing a COVID-19 Vaccine." *Trends in Biotechnology* 38(9):943–47. doi: 10.1016/j.tibtech.2020.06.004.
- Rahman, Aufa. 2023. *PROFESIONALISME APARATUR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KABUPATEN SUMBAWA BARAT*. Vol. 6.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019a. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019b. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. "Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance." *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355. doi: 10.21013/jmss.v5.n2.p13.
- Sommerfeldt, Vernon. 2010. "AN IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING POLICE WORKPLACE MOTIVATION."
- Steinmann, Barbara. 2017. "The Role of the Need for Affiliation and the Behavioral Manifestation of Implicit Motives in Effective Leadership: A Dimensional Approach." (August).
- Steinmann, Barbara, Sonja K. Otting, and Gunter W. Maier. 2016. "Need for Affiliation as a Motivational Add-on for Leadership Behaviors and Managerial Success." *Frontiers in Psychology* 7(DEC):1–18. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01972.
- Sugiarti, Endang. 2021. "The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta." *International Journal of Artificial Intelligence Research* 6(1). doi: 10.29099/ijair.v6i1.304.
- Supriyono, Supriyono. 2020. "Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Prajurit TNI Di Politeknik Angkatan Darat." *Ejournal.Unigamalang.Ac.Id* 88–99.
- Sutiono, Dr. 2021. "Profesionalisme Guru." *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2):16–25. doi: 10.34005/tahdzib.v4i2.1569.

- Tursanurohmad, Noviana. 2019. "Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja." *Jurnal Litbang Polri* 22(4):1-33.
- Wau, Januari, and Purwanto Purwanto. 2021. "THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE." *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. doi: 10.17358/jabm.7.2.262.
- Widisono, Gunawan, Masyhudzulkhak Djamil, and Ahmad Badawi Saluy. 2021. "THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE." 2(4). doi: 10.31933/dijdbm.v2i4.