



EFEK MODERASI KERJA CERDAS PADA PENGARUH KETERAMPILAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Nelson Fernandes Da Costa^{1*)}, Yuli Budiati², Rohmini Indah Lestari³

Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang¹²³⁾

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Dikirim 08 Agustus 2025
Direvisi 21 Agustus 2025
Diterima 5 Desember 2025

Keywords:

Keterampilan, motivasi,
dan komitmen, serta kerja
cerdas dan peningkatan
produktivitas.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keterampilan, motivasi, dan komitmen terhadap produktivitas kerja, dengan kerja cerdas sebagai variabel moderasi. Sampel diambil menggunakan purposive sampling dari 74 responden yang memenuhi kriteria dari populasi perusahaan Heineken. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, menggunakan metode analisis Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via software Smartpls. Analisis ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), dengan mempertimbangkan peran variabel moderasi (Z).

MODERATION EFFECT OF SMART WORK ON THE INFLUENCE OF SKILLS, MOTIVATION, AND COMMITMENT ON WORK PRODUCTIVITY

Abstract

Keywords:

skills, motivation,
commitment, and the
significance of working
smart and being
productive.

This study aims to analyse the influence of skills, motivation, and commitment on work productivity with smart working as a moderating variable. Sampling was conducted using a purposive sampling technique with 74 respondents who met the research population's criteria, specifically, Heineken Company employees. This type of research is quantitative, using Partial Least Squares–Structural Equation Modelling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The analysis was conducted to test the extent to which the independent variable (X) directly or indirectly influences the dependent variable (Y) through the moderating variable (Z).

✉ Alamat korespondensi: fernandesnelson299@gmail.com

PENDAHULUAN

Produktivitas merupakan aspek krusial bagi perusahaan untuk memastikan kelangsungan usaha di masa depan (Harliawan, 2017). Menurut Prabawa & Supartha (2017), produktivitas, baik pada tingkat individu maupun tim, menjadi faktor utama keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi, karena dengan produktivitas yang tinggi, tujuan perusahaan dapat dicapai secara efisien dan berkelanjutan. Sumber daya manusia dianggap produktif jika menunjukkan kinerja kerja yang tinggi, yang tercermin dari kemampuan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan tepat waktu (Suryadewi et al., 2020). Produktivitas kerja akan tercapai apabila tenaga kerja memiliki keterampilan yang relevan dan mampu mengaplikasikannya secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari. Pengukuran produktivitas kerja pegawai didasarkan pada sejauh mana mereka mampu menjalankan tugas tanggung jawabnya sesuai ketentuan organisasi, demi menghasilkan output yang optimal dan memenuhi target yang telah ditetapkan.

Dalam menjalankan tugasnya, Heineken membutuhkan pegawai yang terampil, profesional, bertanggung jawab, dan berkualitas tinggi agar produktivitas maksimal. Namun, kenyataannya, diperlukan beberapa perbaikan untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Data menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan hasil produksi yang dicapai, baik dari segi Output maupun Input, yang menandakan perlunya peningkatan produktivitas.

Tabel 1
Tingkat Produktivitas Kerja *Heineken Company* pada tahun 2023

No	Bulan	Target/bulan Unit Produksi	Output Produksi Unit/bulan	Produktivitas Output : target x 100%
1	Januari	519.303	447.254	86,1
2	Februari	594.465	523.456	88,0
3	Maret	522.875	442.932	84,7
4	April	486.418	381.455	78,4
5	Mei	517.270	453.557	87,6
6	Juni	518.832	455.127	87,7
7	Juli	555.952	477.485	85,8
8	Agustus	481.807	376.139	78,0
9	September	538.983	463.374	85,9
10	Oktober	564.649	477.486	84,5
11	November	578.117	487.748	84,4
12	Desember	586.418	453.455	77,3

Sumber: Data dari Heineken Company

Berbagai studi telah meneliti pengaruh keterampilan, motivasi, dan komitmen terhadap produktivitas kerja. Penelitian oleh Damanik (2020), Lengkong et al. (2019), dan Setiawan & Malawat (2020) menunjukkan bahwa keterampilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Sebaliknya, penelitian oleh Manorek et al. (2020) dan Rehman & Mughal (2013) menyatakan bahwa keterampilan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Untuk motivasi, penelitian oleh Bassang & Sapan (2023), Farida (2023), dan Sukardi (2021) menyatakan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, A. Fauzi et al. (2022) dan Suhartini (2019) berpendapat bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan. Mengenai komitmen, penelitian oleh Fauzi et al. (2022), Gunawan (2021), dan Krisnaldi et al. (2022) menunjukkan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja, sementara Setiawan & Malawat (2020), Suhartini (2019), dan Sutria (2019) menganggap bahwa komitmen tidak berpengaruh, sejalan dengan penelitian ini.

Produktivitas Kerja

Menurut pandangan umum, produktivitas adalah hasil kerja seseorang dalam bidang tertentu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu dan dinilai oleh pihak berwenang yang melakukan evaluasi. Produktivitas kerja juga didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam memanfaatkan sumber daya dan keterampilan yang dimiliki untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. Selain itu, produktivitas kerja mencerminkan keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugasnya, yang dapat dilihat dari faktor seperti tingkat keterikatan, kemampuan dalam perencanaan, usaha yang dikeluarkan dalam pekerjaan, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. erta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Keterampilan

Gibson dalam Rois (2017), yang dikutip oleh Nila Sari et al. (2019), mendefinisikan keterampilan sebagai kompetensi yang berhubungan dengan tugas tertentu, seperti kemampuan mengoperasikan komputer dan berkomunikasi secara efektif untuk mencapai tujuan kelompok. Selain itu, Lengkong dkk. (2019) menegaskan bahwa keterampilan juga mencakup aspek mental, manual, motorik, perseptual, dan sosial. Bambang (2002), sebagaimana dikutip oleh Yusniar dkk. (2021), mendefinisikan keterampilan kerja sebagai kemampuan atau keahlian yang hanya bisa diperoleh melalui praktik, baik melalui latihan maupun pengalaman.

H1: Keterampilan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Menurut penelitian, keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.

Motivasi

Motivasi, berasal dari kata Latin 'movere' yang berarti menggerakkan atau mendorong, dalam manajemen diartikan sebagai usaha untuk mengarahkan sumber daya manusia, terutama bawahan, agar potensi dan daya mereka dapat dimaksimalkan. Dengan motivasi,

diharapkan bawahan mampu bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut McClelland dalam Miftah (2016), motivasi adalah gabungan kekuatan internal dan eksternal yang memicu seseorang untuk bertindak dan berperilaku kerja dengan arah, tingkat, serta durasi tertentu.aktu tertentu.

H2: Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi secara signifikan mempengaruhi Produktivitas kerja adalah. Bassang & Sapan, 2023; Farida, 2023; Sukardi, 2021).

Komitmen

Cohen, dalam (Saviera & Ridwan, 2024), mendeskripsikan komitmen kerja sebagai kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan yang berfokus pada satu atau beberapa tujuan organisasi. Miller dan Lee, menurut Oktavina (2023), menyebutkan bahwa komitmen kerja adalah sikap yang menunjukkan tingkat keterikatan emosional—baik positif maupun negatif—yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap bertahan dan mendukung tujuan perusahaan secara sukarela. Lebih dari sekadar kesetiaan, komitmen ini juga mengekspresikan keterikatan emosional terhadap organisasi.

H3: Komitmen tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Setiawan & Malawat, 2020; Suhartini, 2019; Sutria, 2019), mengatakan bahwa Komitmen tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja sejalan dengan penelitian ini.

METODE

Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih responden berdasarkan tujuan tertentu dan kriteria yang telah ditetapkan (Sugyiono, 2016). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Sampel terdiri dari populasi karyawan tetap di Heineken Company sebanyak 74 orang yang dijadikan sampel. Pendekatan berbasis kuesioner dipilih karena dianggap sebagai cara yang mudah untuk mengumpulkan data primer, dan data yang diperoleh dapat dengan cepat diproses untuk analisis selanjutnya.

Statistik deskriptif adalah metode analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran tentang persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, dengan nilai skor rata-rata (indeks) sebagai dasar perhitungan. Hasilnya kemudian diklasifikasikan ke dalam rentang skor menggunakan metode Three Box. Penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan interpretasi responden terhadap item-item pertanyaan (Ferdinand, 2014). Sedangkan analisis inferensial dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS), salah satu teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Pengujian indikator dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian instrumen, disajikan data tentang validitas dan reliabilitas dari penelitian ini.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

No	Indikator	r-hitung	keterangan
1	Ketrampilan		
	a. Saya berusaha mendengarkan dengan penuh perhatian	0,937	Valid
	b. Saya mampu mengoperasikan Komputer	0,871	Valid
	c. Saya punya keahlian dalam melakukan komunikasi satu sama lain	0,902	Valid
	d. Saya punya keahlian dalam memecahkan masalah dengan mengunakan logika	0,898	Valid
2	Motivasi	0,907	Valid
	a) Saya mampu melakukan pekerjaan dangan sebaik-baiknya	0,890	Valid
	b) Saya punya keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekrjaan	0,928	Valid
	c) Saya punya keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya	0,922	Valid
	d) Saya punya keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan di bidangnya	0,927	Valid
3	Komitmen		
	a) Saya termotivasi untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mendukung tercapainya kepentingan organisasi	0,954	Valid
	b) Saya berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi	0,906	Valid
	c) Saya merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi	0,940	Valid
4	Kerja Cerdas		
	a) Saya mampu Mengembangkan penyelesaian pekerjaan	0,840	Valid
	b) Saya fokus pada pekerjaan yang paling penting	0,847	Valid
	c) Saya berusaha menyesuaikan pekerjaan	0,764	Valid
5	Produktivitas Kerja		
	a) Saya mempunyai kemampuan melaksanakan tugas	0,906	Valid
	b) Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan cepat	0,896	Valid
	c) Saya mampu Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemapuan kerja	0,854	Valid
	d) Saya memiliki tekad untuk senantiasa meningkatkan mutu kinerja agar lebih baik dari masa sebelumnya	0,896	Valid

e) Saya mampu menilai perbandingan antara hasil kerja dengan sumber daya yang telah digunakan	0,879	Valid
---	-------	-------

Sumber: Data yang diolah *Smart PLS SEM*

Discriminant validity dalam penelitian ini diterapkan menggunakan metode cross loading dan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Berdasarkan kriteria cross loading, setiap variabel harus memiliki nilai lebih dari 0,70. (Ghozali, 2021).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Cross Loading semua variabel di atas 0,70, yang berarti setiap indikator memiliki koefisien korelasi lebih tinggi dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan korelasi indikator terhadap konstruk lain.

Outer Model

Pengujian model luar dilakukan dengan menggunakan validitas konvergen yang diukur melalui indikator Loading Factor dan AVE (Average Variance Extracted). Reliabilitas instrumen diuji dengan indikator Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Direkomendasikan bahwa Loading Factor > 0,70 dan AVE > 0,50. Selain itu, reliabilitas dianggap baik jika nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing > 0,70. Penjelasan lengkap mengenai uji validitas konvergen dan reliabilitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini. di bawah ini:

Tabel 3
Reliabilitas variabel laten

Matrix	Crobranch's Alpha	Rho-A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X ₁	0.924	0.927	0.946	0.814
X ₂	0.951	0.952	0.963	0.837
X ₃	0.926	0.927	0.953	0.872
Y	0.932	0.933	0.948	0.786
Z	0.751	0.751	0.858	0.669

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2024

Hasil perhitungan telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas, dan disarankan untuk melakukan pengujian struktural sebagai langkah analisis.

Discriminant Validity diuji menggunakan analisis Cross Loading dan perbandingan antara Akar Kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Ketentuan yang diterapkan adalah nilai Cross Loading harus lebih dari 0,70 untuk setiap variabel. (Ghozali, 2021).

Inner Model

Model dalam menunjukkan performanya melalui nilai R^2 dan Q^2 . Koefisien determinasi (R^2) mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, yang dikenal juga sebagai R-Square.

Tabel 4
R Square

<i>Matrix</i>	<i>R- Square</i>	<i>R- Square Adjusted</i>
Y	0.825	0.815

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan nilai R-Square yang diperoleh menunjukkan kategori kuat karena berada di atas 0,67. Dengan demikian, variabel memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap variabel dependen. Produktivitas kerja mencapai 0,825. Hasil tersebut menegaskan bahwa variabel produktivitas kerja mampu dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian melalui penelitian ini dengan variabel Keterampilan, Motivasi, Komitmen, dan Kerja Cerdas sebesar 82,5% dan sisanya 17,5%. Hal tersebut diperjelas oleh adanya variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Validasi inner model selanjutnya adalah uji Predictive Relevance (Q^2), yang dikenal juga sebagai uji Stone-Geisser's. Nilai Q^2 ditemukan berdasarkan perhitungan R-Square. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.825)$$

$$Q^2 = 0.825$$

Hasil perhitungan Q-Square dalam penelitian ini adalah 0,825 atau 82,50%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan memiliki tingkat prediktif yang relevan.

Pengujian Hipotesis

Dasar utama dalam pengujian hipotesis secara langsung adalah output gambar dan nilai yang ada di output pathcoefficients. Pengujian hipotesis secara langsung didasarkan pada aturan bahwa jika $p \text{ value} < 0,1$ (significance level=10%), maka variabel eksogen dianggap berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan lengkap tentang proses pengujian hipotesis.

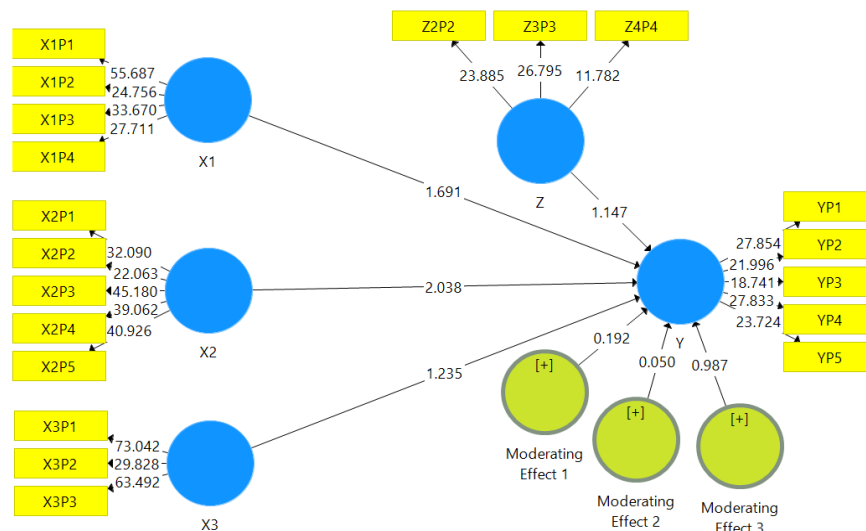
Tabel 5
Path Coefficients

Means	Original Sample	Sample mean	Standard Deviation	T statistics	P Values	
Moderating effect 1 >Y	0.041	-0.048	0.215	0.192	0.848	Ditolak
Moderating effect 2 >Y	-0.013	0.067	0.267	0.050	0.960	Ditolak
Moderating effect 3 >Y	-0.159	-0.145	0.161	0.987	0.324	Ditolak
X ₁ -> Y	0.271	0.267	0.160	1.691	0.091	Diterima
X ₂ -> Y	0.368	0.368	0.181	2.038	0.042	Diterima

$X_3 \rightarrow Y$	0.167	0.144	0.135	1.235	0.271	Ditolak
$Z \rightarrow Y$	0.123	0.142	0.107	1.147	0.252	Ditolak

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Sebagai langkah dasar dalam memvalidasi argumen, berikut ini adalah hasil bootstrap yang ditampilkan di bawah.



Gambar 1. *Bootstrapping*

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2024

PEMBAHASAN

Peran keterampilan terhadap Produktivitas kerja

Nilai rata-rata indeks keterampilan sebesar 47,69%, masuk kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa keterampilan di Heineken Company belum maksimal, dengan indeks tertinggi 49,59% pada indikator "Saya mampu mengoperasikan komputer" dan indeks terendah 46,21% pada "Saya berusaha mendengarkan dengan penuh perhatian." Ini menandakan perlunya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan di perusahaan.

Peran Motivasi terhadap Produktivitas kerja

Nilai rata-rata indeks variabel motivasi mencapai 46,54%, termasuk dalam kategori sedang. Ini menunjukkan bahwa motivasi di Heineken Company sudah berjalan, tetapi belum optimal. Variabel motivasi memiliki indeks tertinggi sebesar 47,43%, yaitu "Saya punya keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya," sementara indeks terendah adalah 45,40%, yakni "Saya punya keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan." Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengambil langkah strategis untuk meningkatkan motivasi karyawan, seperti memperbaiki sistem kompensasi,

memberikan pengakuan atas kinerja, dan meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, diharapkan produktivitas kerja karyawan dapat terus meningkat sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi.

Peran Komitmen terhadap Produktivitas kerja

Nilai rata-rata indeks variabel Komitmen sebesar 42,06%, termasuk kategori sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa Komitmen di Heineken Company belum optimal, dengan nilai indeks variabel tertinggi adalah 45,27%. Indeks variabel ini menunjukkan bahwa pernyataan ‘Saya memiliki keinginan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi’ mendapatkan nilai tertinggi. Sebaliknya, nilai terendah sebesar 38,78% terdapat pada pernyataan ‘Saya merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi’.

Komitmen karyawan di Heineken Company cenderung kurang, terutama dalam hal rasa bangga terhadap perusahaan, yang berdampak pada produktivitas kerja yang belum optimal. Rendahnya komitmen ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi kerja yang dirasakan belum mendukung dan kesejahteraan yang belum sepenuhnya terpenuhi. Faktor-faktor tersebut meliputi kompensasi yang kurang kompetitif, ketidakseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, serta kurangnya apresiasi dan peluang pengembangan karir. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Setiawan & Malawat, 2020; Suhartini, 2019; Sutria, 2019).

Peran kerja cerdas dalam memoderasi pengaruh keterampilan terhadap Produktivitas kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja cerdas tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi antara keterampilan dan produktivitas kerja di Heineken Company. Nilai t-statistik sebesar 0,192 pada variabel kerja cerdas sebagai moderator pengaruh keterampilan terhadap produktivitas kerja menunjukkan hasil yang terendah dibandingkan nilai t-tabel. Ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,96. Selain itu, p-value sebesar 0,324 yang diperoleh tetap di atas batas signifikansi 0,10. Peran kerja cerdas sebagai moderator antara keterampilan dan produktivitas belum efektif dan signifikan. Menurut Covey (2023), kerja cerdas adalah tentang fokus pada hal-hal penting dan meningkatkan efektivitas pribadi. Di lingkungan kerja Heineken, kerja cerdas belum memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Beberapa penyebabnya termasuk sistem dan budaya kerja perusahaan yang belum mendukung konsep kerja cerdas, seperti kurangnya fleksibilitas dan otonomi karyawan dalam menentukan prioritas. Selain itu, keterampilan karyawan yang sudah cukup untuk mencapai tingkat produktivitas tertentu tanpa perlu dimoderasi oleh kerja cerdas. Faktor eksternal seperti tekanan kerja, sistem insentif, dan kebijakan perusahaan juga dapat mempengaruhi efektivitas kerja cerdas dalam meningkatkan produktivitas.

Peran kerja cerdas dalam memoderasi pengaruh tingkat motivasi terhadap pencapaian produktivitas kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja cerdas tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi motivasi terhadap produktivitas kerja di perusahaan Heineken. Peran kerja cerdas dalam memoderasi hubungan antara motivasi dan produktivitas belum efektif dan tidak signifikan. Menurut Drucker (1999), efektivitas kerja bukan hanya ditentukan oleh seberapa keras seseorang bekerja, tetapi lebih pada seberapa cerdas mereka bekerja. Drucker menjelaskan bahwa kerja cerdas memungkinkan individu memaksimalkan hasil dengan usaha minimal, sehingga dapat meningkatkan motivasi karena mereka merasa lebih produktif dan terkontrol dalam pekerjaannya. Kerja cerdas tidak menunjukkan peran yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas di perusahaan Heineken. Karyawan memiliki motivasi tinggi, kerja cerdas belum mampu berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas.

Peran kerja cerdas dalam memoderasi pengaruh komitmen terhadap produktivitas kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja cerdas tidak memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel moderasi antara komitmen dan produktivitas kerja di Heineken Company. Peran kerja cerdas dalam memoderasi hubungan antara komitmen dan produktivitas masih belum efektif dan signifikan. Kerja cerdas menuntut pengembangan berbagai kualitas, seperti keuletan, ketekunan, dan kepribadian yang baik. Bekerja secara cerdas tidak memerlukan usaha berlebihan, melainkan penggunaan energi secara tepat pada aspek inti pekerjaan. Fenomena ini dapat dianalogikan sebagai pengendali mesin yang bergerak, di mana pengoperasian mesin tersebut menggambarkan prinsip bekerja cerdas. Tidak semua orang mampu melakukan kerja cerdas.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan diskusi, dapat disimpulkan bahwa keterampilan, motivasi, dan komitmen, apabila dimoderasi oleh kerja cerdas, terbukti dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Keterampilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, sehingga peningkatan motivasi secara langsung bisa meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, komitmen tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, yang mengindikasikan bahwa tidak semua karyawan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Kerja cerdas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas, menandakan bahwa sebagian karyawan masih mengandalkan kerja keras tanpa memanfaatkan pendekatan kerja cerdas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kerja cerdas tidak berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara keterampilan, motivasi, dan komitmen terhadap produktivitas. Studi selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti

pelatihan dan intensitas kerja. Disarankan pula pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner berikutnya dilakukan dengan mendapatkan informasi tambahan dari responden, baik melalui penjelasan terkait pertanyaan maupun wawancara untuk mendukung hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2018). Statistik Multivariate untuk Penelitian. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arisandi, A. (2014). Keterampilan dan Produktivitas Kerja Karyawan. Dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 5(2), 123-135.
- Basan, A., & Sapan, R. (2023). Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang-Banten. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 15(1), 50-65.
- Damanik, R., & Hilmiatus, N. (2020). Pengaruh Pendidikan, Motivasi Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SmpN 1 Lima Puluh Kecamatan Lima Puluh Kabupaten Batu Bara. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 12(1), 1-10.
- Drucker, P. (1999). *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*. *California Management Review*, 41, 79- 94.
- Ibrahim, M. (2018). Keterampilan Manajerial dalam Organisasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2010). Metodologi Penelitian Bisnis. Yogyakarta: BPFE.
- Farida, N. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 15(2), 75-85.
- Fauzi, A., & dkk. (2022). Pengaruh Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 123-135.
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaol, L. (2014). Produktivitas Kerja Karyawan: Teori dan Praktik. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 6(1), 50-65.
- Gunawan, A. (2021). Analisis Pengaruh Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Sumber Daya Manusia, 5(1), 45-60.
- Harliawan, A., Prabawa, I., & Supartha, I. (2017). Produktivitas dan Keberhasilan Perusahaan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 8(3), 201-210.
- Harimisa. (2018). Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja: Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Camat Sario Kota Manado. Jurnal Manajemen, 15(2), 123-135.
- Heineken Company. (2015). Profil Perusahaan Heineken di Timor-Leste.

- Hendra Cipta, G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara.
- Janah, & Jumady. (2020). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 123-130.
- Jumady, A. (2021). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 45-55.
- Krisnaldi, R., & dkk. (2022). Komitmen Karyawan dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(4), 78-90.
- Krisnaldi, dkk. (2022). Pengaruh Keterampilan dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Sumber Energi Jaya.
- Lengkong, R., dkk. (2019). Keterampilan dan Produktivitas Kerja: Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 100-115.
- Luthans, F. (2005). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manorek, L., Tucunan, A. A. T., Ratag, B. T., Kesehatan, F., Universitas, M., Ratulangi, S., & Abstrak, M. (2020). Hubungan Antara Persepsi Mutu Pelayanan Kesehatan Dengan Kepuasan Pasien Peserta Bpjs Di Puskesmas Pingkan Tenga Kabupaten Minahasa Selatan. In *Jurnal Kesmas* (Vol. 9, Issue 2).
- Muhamad, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bappeda Aceh Barat Daya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(3), 45-60.
- Nasem, A., & dkk. (2018). Pengaruh Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 30-40.
- Niam, A. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 12(3), 27-35.
- Ratu, A., dkk. (2022). Pengaruh Motivasi, Komitmen Kerja Dan Telework Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(4), 200-215.
- Rehman & Mughal. (2013). Membangun Daya Saing Tenaga Kerja Indonesia Melalui Peningkatan Produktivitas (*Promoting Indonesian Labor Competitiveness Through Its Productivity Improvement*).
- Rudi Hartono. (2019). Kerja Cerdas: Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 15-25.
- Rusiadi, dkk. (2014). Hubungan Logis Antara Variabel dan Pengembangan Hipotesis.
- Rusmawati, R. (2022). Keterampilan dan Produktivitas Kerja: Analisis Empiris. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 10(2), 100-110.
- Sarros, J., dkk. (2023). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas (Studi Kasus Pada Karyawan CV Arjuna Flora).

- Sari (2016). Keterampilan dan Produktivitas Kerja. Dalam Jurnal Ilmu Manajemen
- Setiawan, A., & Malawat, R. (2020). Pengaruh Keterampilan, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Pulahan Kecamatan Air Batu. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 75-85.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Suahartini, S. (2019). Hubungan Antara Komitmen dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 50-65.
- Sudirman, A., & Nova, R. (2018). *Produktivitas Kerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini. (2019). Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang-Banten. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(1), 30-40.
- Sukardi, S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Capital Life Indonesia di Jakarta. *Journal of Economics, Management, Accounting and Technology*, 4(1), 29–42. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i1>
- Sukry, M. (2023). Dampak Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 9(2), 99-110.
- Sujan et al. 1994. *Learning Orientation, Working, and Effective Selling*. *Journal Marketing*, Vol 58.
- Sulistiawati, dkk. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kasmar Matano Persada.
- Suryadewi, M. D., Sintaasih, D. K., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(9), 3383. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud>
- Triton, A. (2009). Keterampilan dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(3), 150-160
- Prabawa, I. M. A., & Supartha, I. W. G. (2017). Meningkatkan Produktivitas Karyawan Melalui Pemberdayaan, Kerja Sama Tim dan Pelatihan di Perusahaan Jasa. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 497. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p19>
- Widodo. (2010). Efek Moderasi Kerja Cerdas Pada Pengaruh Kompetensi, Reward, Motivasi Terhadap Kinerja. *Jdm*, 1(2), 125–136. <http://Journal.Unnes>
- Wibowo, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit.