

172.2  
SUR  
a c.1

**ANALISIS NILAI – NILAI KERJA POLISI  
DI MARKAS KEPOLISIAN DAERAH  
( MAPOLDA ) JAWA TENGAH**



**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Derajat  
Sarjana S2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Anjar Gunadi Sukarno**

**C4A098112**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS  
DIPONEGORO SEMARANG**

**2001**



## **Sertifikat**

Saya, Anjar Gunadi Sukarno, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen maupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karenanya dengan sepenuhnya saya pertanggungjawabkan.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anjar Gunadi Sukarno', is written over a faint, circular stamp or watermark.

Anjar Gunadi Sukarno

Semarang, Juni 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul :


**ANALISIS NILAI-NILAI KERJA POLISI DI MARKAS  
KEPOLISIAN DAERAH (MAPOLDA) JAWA TENGAH**

Yang disusun oleh Anjar Gunadi Sukarno, NIM C4A 098112

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Juli 2001


Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. J. Sugiarto PH, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 2001

Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

The Police Institution is the most advance institution which up hold the law, in which fro time to time it is faced to the harder duties and more compex challenges. With its duties, the Police of the Republic of Indonesia need sufficient energy, and a big number of human resources in order to anticipate in crrying out their duties. But infact, the human resource of the police are extremely limited, especially when we compare with the number of the population. The ratio of the police number wich is recommended by the united nation is about 1:400 while ratio for the are of central java is only 1:1.413.

The research studied the ten types of work values at the Police head quarter of central java in which includes the aspect of pleasure work value work on the operation duties, pleasure of the administrative duties, suitability of the position and education background, proud of the profession, work involvement, social status and position, high income, changes to get a better positon challenging duties, suitability of duties and skill. In this research, the number of population are 1146 persons and 229 persons as samples were taken from the member of the Police Head Quarters of central java. The method of range levels and proportional are used in this research, which means that the number of population based on the range levels are taken in random and proportional. The supporting data has been obtained by distributing questionair with the 7 likert scale and 229 respondents. This research used anova by program of SPSS 10.00 as the analysis equipment.

Based on the anova analysis, this research has found thad there is no differences between variable of duties type, education level and age with their work value stratification according to rank. While based on the sex variable, there is a difference of the work value. The work value which is prominently selected is proud of profession. The next work value is demand of suitability between duties and skills, position and education as well, work involvement and the most important is social status and position. This comprehension is as and actualization of member of the Police of the Republic of Indonesia that they are ready to be assigned any where without arguing the order.

Then; the result of work value based on this research in sequence are as follows: proud of profession, suitability of duties and skill, work involvement, suitability of position and education, chances to get a better position, pleasure on operational duties, challenging duties, high income, pleasure on administrative duties and social status and position

## ABSTRAKSI

Lembaga Kepolisian adalah lembaga penegak hukum terdepan, dari waktu ke waktu dihadapkan pada tugas dan tantangan yang semakin berat dan kompleks. Polri dengan tugasnya, sebenarnya membutuhkan energi, sumber daya manusia yang sangat besar untuk mengantisipasi pelaksanaan pekerjaannya. Tetapi dalam kenyataannya sumber daya manusia Polisi sangat terbatas, apabila dibandingkan dengan besarnya jumlah penduduk. Rasio jumlah Polri dengan penduduk yang dianjurkan oleh PBB yakni 1 : 400, sedang rasio untuk Jawa Tengah 1 : 1.413.

Pada penelitian ini meneliti 10 nilai-nilai kerja Polisi yang ada di Mapolda Jawa Tengah yang meliputi aspek nilai kerja kesukaan pada tugas operasional, kesukaan pada tugas administrasi, kesesuaian jabatan dengan pendidikan, kebanggaan profesi, keterlibatan kerja, status sosial dan jabatan, pendapatan yang tinggi, posisi untuk maju, tugas menantang, kesesuaian tugas dan keterampilan. Populasi dan sampel berasal dari anggota Polisi Mapolda Jawa Tengah. Metode yang dipakai menggunakan strata sampling secara acak dan proporsional, artinya jumlah populasi menurut strata pangkat diambil sampel secara acak dan proporsional. Pengambilan data melalui penyebaran kuesioner dengan tujuh skala likert dan jumlah responden 229. Alat analisis yang dipakai adalah Anova dengan program SPSS 10.00.

Berdasarkan analisis Anova pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel jenis penugasan, tingkat pendidikan, usia dan kepangkatan nilai-nilai kerjanya tidak berbeda. Sedang menurut variabel jenis kelamin nilai kerjanya terdapat perbedaan. Nilai kerja yang ditempatkan pada posisi paling penting adalah kebanggaan profesi. Adapun nilai kerja berikutnya adalah menghendaki kesesuaian tugas dengan keterampilan, kesesuaian jabatan dan pendidikan, keterlibatan kerja dan yang paling tidak penting adalah status sosial dan jabatan. Pemahaman ini sebagai aktualisasi personil Polri siap untuk di tugaskan dimanapun tanpa melawan perintah.

Adapun hasil urutan nilai-nilai kerja berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut : Kebanggaan Profesi, Kesesuaian Tugas dan Keterampilan, Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Jabatan dan Pendidikan, Posisi untuk Maju, Kesukaan Pada Tugas Operasional, Tugas Menantang, Pendapatan Tinggi, Kesukaan Pada Tugas Administrasi dan status Sosial dan Jabatan

## KATA PENGANTAR

Penulis menjadi Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen UNDIP angkatan X tahun 1998, kajian teori dan praktek telah banyak diterima selama kurun waktu 4 semester dengan bimbingan dan arahan dari institusi pendidikan MM UNDIP yang pada akhirnya bermuara pada penyusunan tesis ini. Di dalam tesis ini menitik beratkan pada kajian manajerial sumber daya manusia dengan melihat aspek nilai-nilai kerja (work values) individu organisasi Kepolisian.

Ada yang menarik mengapa penulis melakukan penelitian tentang *Analisis Nilai-Nilai Kerja Polisi di Mapolda Jawa Tengah*. Pertama, topik *work values* pada organisasi kepolisian (dalam hal ini Mapolda Jawa Tengah) jarang bahkan belum pernah dilakukan penelitian. Kedua, penulis adalah anggota Polisi yang bertugas di Mapolda Jawa Tengah sehingga mendorong untuk mengetahui lebih dalam semangat nilai-nilai kerja anggota Polri yang ada di Mapolda Jawa Tengah. Ketiga, bahwa sumber daya manusia Polri dalam masa depan terus ditambah untuk mengejar angka ideal sehingga menjadi topik menarik untuk dikaji.

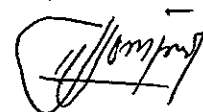
Penulis mengambil obyek penelitian di Mapolda Jawa Tengah, dengan alasan bahwa salah satu tolok ukur kualitas pelayanan Polri kepada masyarakat adalah anggota Polri yang ada di Mapolda. Sebagaimana tugas pokok Polri yaitu

selaku penegak hukum, pelindung dan pelayan masyarakat, maka untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kepada individu Polisi memerlukan pembekalan doktrin agar senantiasa terjalin sikap proaktif, dan bukan antagonis. Untuk itulah dalam implementasinya akan dilihat besaran nilai kerjanya, yang akan diukur dalam penelitian ini.

Menurut pandangan penulis nilai-nilai kerja merupakan potensi dasar individu yang dapat mempengaruhi sikap dalam lingkungan kerja. Alasannya, bahwa individu Polri dengan nilai kerja yang tinggi mempunyai hubungan penting dengan penampilan/performance.

Sebagai kata akhir, penulis sangat memahami keterbatasan dan ketidaksempurnaan dari penelitian ini, dan oleh karena itu perlu penyempurnaan lebih lanjut. Demikian sedikit kata pengantar dari penulis dengan harapan dapat memberikan gambaran tentang karya penelitian ini. Penulis sangat terbuka dengan saran dan kritik untuk kepentingan perbaikan kualitas tesis ini dan untuk itu diucapkan terima kasih.

Semarang, 6. Juli 2001



Anjar Gunadi Sukarno

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kepada Alloh SWT penulis panjatkan puja dan puji syukur atas rahmat dan bimbingan kasih Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tanpa Nya tiada mampu karya ini terselesaikan.

Di dalam proses penulisan dan penyusunan tesis ini tak lepas dari partisipasi berbagai pihak. Oleh karena itu dengan tulus ikhlas diucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. J. Sugiarto PH, SU selaku pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu memberikan arahan, perhatian dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tesis ini dengan lancar.
2. Bapak Drs. Fuad Mas"ud, MIR selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan dorongan serta arahan dengan hasil penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
3. Pimpinan Polda Jawa Tengah dalam hal ini Bapak Irjen Pol Drs. MA Erwin MAP yang telah memberikan ijin penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan Mapolda Jawa Tengah, termasuk seluruh staf dan personil yang telah membantu proses pengumpulan data sehingga terselesaikan tesis ini.
4. Yang tercinta Bapak dan Ibunda Sukarno, kakak, adik untuk doa dan dukungan moril, perhatian motivasi serta kasih sayangnya yang tak ternilai selama ini.

5. Yang terkasih S Yuliati, istri yang telah memberikan dukungan, perhatian dan pengorbanan beserta anak-anakku yang diberikan Alloh SWT, Bella, Hani, dan Firda yang selama ini setia mendampingi dalam doa sehingga tesis ini selesai.
6. Untuk sahabat yang dipikirkan Watik, Lintang serta staf MM UNDIP yang telah memberikan bantuan selama penyusunan tesis ini, terima kasih.
7. Kepada teman-teman angkatan X MM UNDIP, terima kasih yang telah memberikan informasi, dukungan dan tambahan referensi sehingga menambah kelengkapan kepustakaan.

Dengan menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, maka penulis mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikannya, dan semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, Juni 2001

  
**Penulis**

## DAFTAR ISI

Hal

Halaman Judul	
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	
Halaman Pengesahan	
Abstract (Bahasa Inggris) .....	i
Abstrak (Bahasa Indonesia).....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Ucapan Terima Kasih .....	v
Daftar isi .....	vii
Daftar tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Bab. I. Pendahuluan .....	1
1. 1 Latar Belakang Masalah .....	1
1. 2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1. 3. 1 Tujuan Penelitian .....	8

1. 3. 2 Kegunaan Penelitian .....	8
<b>Bab. II Telaah Pustaka .....</b>	<b>9</b>
2. 1 Telaah Pustaka .....	9
2. 1. 1 Nilai – Nilai Kerja dan Kinerja Organisasi.....	9
2. 1. 2 Tugas dan Profesi Polisi .....	13
2. 2 Penelitian Terdahulu. ....	19
2. 3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
2. 4 Hipotesis .....	26
2. 5 Definisi Oprasional .....	26
<b>Bab. III. Metodologi .....</b>	<b>28</b>
3. 1 Jenis dan Sumber Data .....	28
3. 2 Populasi dan Sampel .....	29
3. 3 Metode Pengumpulan Data .....	30
3. 3. 1 Survey lewat Pos.....	30
3. 3. 3 Studi Pustaka .....	30
3. 4 Teknik Analisis .....	30
<b>Bab. IV. Analisis dan Bahasan .....</b>	<b>33</b>
4. 1 Gambaran Umum Organisasi Mapolda Jateng .....	33
4. 2 Sumber Daya Manusia Mapolda Jateng .....	36
4. 3 Karakteristik Responden .....	37

4. 3. 1	Responden berdasarkan Jenis Penugasan .....	38
4. 3. 2	Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	38
4. 3. 3	Responden berdasarkan Usia .....	39
4. 3. 4	Responden berdasarkan Kepangkatan .....	41
4. 3. 5	Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
4. 4	Hasil Perhitungan Anova .....	43
4. 4. 1	Hubungan Nilai – Nilai Kerja Dengan Jenis Penugasan .....	43
4. 4. 2	Hubungan Nilai – Nilai Kerja Dengan Tingkat Pendidikan .....	46
4. 4. 3	Hubungan Nilai – Nilai Kerja Dengan Usia .....	48
4. 4. 4	Hubungan Nilai – Nilai Kerja Dengan Kepangkatan.....	52
4. 4. 5	Hubungan Nilai – Nilai Kerja Dengan Jenis Kelamin .....	57
Bab. V.	Kesimpulan dan Implikasi .....	60
5. 1	Kesimpulan .....	60
5. 2	Implikasi .....	62
5. 2. 1	Implikasi Teoritis .....	62
5. 2. 2	Implikasi Manajerial .....	63

5.3 Keterbatasan Penelitian .....	64
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	65
Daftar Pustaka .....	66
Lampiran .....	68

## DAFTAR TABEL

	Hal
1. 1	Jumlah dan Jenis Kriminalitas di Wilayah Kerja Polda Jawa Tengah..... 3
1. 2	Jumlah Anggota Polri Polda Jateng menurut Jenis Penugasan dan Pangkat .....4
4. 3. 1	Responden menurut Jenis Penugasan dan Pangkat ..... 38
4. 3. 2	Responden menurut Jenis Pendidikan dan Pangkat .....39
4. 3. 3.1	Responden menurut Jenis Usia dan Pangkat ..... 40
4. 3. 3.2	Responden menurut Usia dan Jenis Kelamin .....40
4. 3. 3.3	Responden menurut Usia dan Jenis Penugasan .....41
4. 3. 4	Responden menurut Pangkat dan Pendidikan ..... 41
4. 3. 5. 1	Responden menurut Pangkat dan Jenis Kelamin ..... 42
4. 3. 5. 2	Responden menurut Jenis Kelamin dan Jenis Penugasan ... 42
4. 4.1	Total dan Ranking Nilai kerja berdasarkan Jenis penugasan..44
4. 4. 2	Total dan Ranging Nilai kerja berdasarkan Pendidikan.... 47
4. 4. 3	Total dan Ranging Nilai kerja berdasarkan Usia.....49
4. 4. 4	Total dan Ranging Nilai kerja Berdasarkan Pangkat..... 52
4. 4. 5	Total dan Ranging Nilai kerja Berdasarkan Jenis Kelamin...58

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis Nilai – Nilai Kerja Polisi..... 25

## **BAB I.**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Lembaga Kepolisian adalah lembaga penegak hukum terdepan, dari waktu ke waktu dihadapkan pada tugas dan tantangan yang semakin berat dan kompleks.

Bentuk bentuk tantangan yang dihadapi adalah :

1. Semakin meningkatnya kuantitas kejahatan jenis baru sebagai akibat dari perkembangan kehidupan masyarakat.
2. Semakin meningkatnya kejahatan konvensional dengan cara semakin canggih, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Timbulnya kejahatan dibidang ekonomi, melalui sarana dan dukungan korporasi (kejahatan korporasi).
4. Kejahatan dilingkungan profesi.
5. Kejahatan dengan lingkup internasional (narkotika, uang palsu, terorisme, sabotase) dan kejahatan lain yang bersifat terorganisir secara rapi.

Sesuai dengan ketetapan MPR RI Nomor : VII/MPR/2000 tentang peran TNI dan peran Polri pada pasal 6 ayat 1 bahwa Polri merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Di dalam ayat ini tersurat jelas mengenai tugas tugas seorang Polisi untuk mengayomi dan melindungi masyarakat dari gangguan keamanan. Polisi

UPT-PUSTAK-UNDIP

adalah suatu profesi yang senantiasa dapat dirasakan kehadirannya ditengah tengah masyarakat, karena perilaku dan tindakannya bertujuan untuk menjaga dan menegakkan ketertiban masyarakat. Tugas Polisi yang demikian ini harus memiliki ketrampilan dan keahlian secara profesional.

Polri dengan tugasnya, sebenarnya membutuhkan energi, sumber daya manusia yang sangat besar untuk mengantisipasi pelaksanaan pekerjaannya. Tetapi dalam kenyataannya sumber daya manusia Polisi sangat terbatas, apabila dibandingkan dengan besarnya jumlah penduduk. Sebagai contoh untuk Jawa Tengah dengan jumlah penduduk 30.761.221 orang dan jumlah Polisi yang bertugas di Jawa Tengah sebanyak 21.769 personil yang berarti mendapatkan rasio 1 : 1.413 artinya seorang polisi harus melayani masyarakat 1.413 orang, hal ini sangat jauh dari rasio yang dianjurkan oleh badan dunia PBB yakni 1 : 400. Dengan rasio tersebut diatas seorang Polisi harus melayani 1.413 penduduk Jawa Tengah, hal ini sangat tidak sebanding dengan negara Thailand dengan rasio 1:228, Malaysia 1 : 249, Jepang 1 :50.

Dikaitkan tugas dengan jumlah Polisi tersebut maka jelas membutuhkan bekal, tenaga, sumber daya manusia yang betul-betul istimewa dari Polisi. Istimewa dalam arti bahwa seorang polisi benar benar harus terlatih, profesional, bermental patriotik dalam membela kebenaran, mempunyai fisik yang tangguh karena banyaknya penduduk yang mesti dilayani. Walaupun Polisi dituntut untuk menjalankan peran yang saling bertolak belakang, yaitu disatu sisi sebagai pengayom, pelindung dan pelayan masyarakat yang penuh sifat persuasif, namun disisi lain berperan sebagai seorang yang tidak kenal kompromi, tegas dalam

penegakkan hukum, tetap menjadi sumber daya manusia yang tangguh, tanggap dan trengginas dalam bertugas.

Dengan sumber daya manusia yang serba terbatas tersebut, Polisi semakin dituntut untuk berkerja dengan profesional, hati-hati dan tegas dalam bertindak. Sebagai ilustrasi betapa berat tantangan yang dihadapi Polri dewasa ini, dengan jumlah kriminal yang semakin meningkat dari tahun ketahun, berikut disajikan data tindak kriminalitas dalam wilayah kerja Polda Jateng.

Tabel 1.1 Jumlah Dan Jenis Kriminalitas di Wilayah Kerja Polda Jawa Tengah

No	Jenis Kejahatan	Jumlah Kejadian/Tahun		
		1997	1998	1999
1.	Uang palsu	37	75	63
2	Pembunuhan	64	69	75
3	Anirat	266	303	365
4	Currat	2.067	1.631	2.191
5	Curras	346	277	451
6	Curanmor	1.303	951	3.668
7	Narkotika	14	26	70
8	Lain-lain	4.041	3.913	4.281
	Jumlah	8.138	7.245	11.094

Sumber : Direktorat Reserse Polda Jateng, 2001

Dengan melihat jumlah tindak kriminal yang terjadi di tengah-tengah masyarakat menunjukkan indikasi meningkat dan menjadi beragam, mau tidak mau Polri harus meningkatkan jumlah personil dan kualitas sumber daya manusianya. Jumlah personil polisi harus ditingkatkan untuk mengejar agar

mendekati rasio ideal, antara lain dengan menambah jumlah dan memperpanjang masa dinas bagi yang berpangkat tamtama dan bintara yang semula pensiun usia 48 tahun sekarang menjadi 55 tahun.

Tabel 1. 2 Jumlah Anggota Polri Polda Jateng Menurut Jenis Penugasan Dan Pangkat

	Jenis penugasan	P a n g k a t					
		PATI	PAMEN	PAMA	BA	TA	JML
1.	Reserse	-	20	117	947	88	1172
2.	Intel	-	13	71	530	5	619
3.	Lalu-lintas	-	11	119	1.369	73	1.572
4.	Bimmas	-	11	49	951	22	1.033
5.	Sabhara/UPS	-	4	114	2.212	939	3.269
6.	Brimob	-	4	34	240	547	825
7.	Pol.Airud	-	1	9	58	86	154
8.	Staf	2	171	635	3.674	521	5003
10.	Lainnya	-	44	617	5.716	1.745	8.122
	Jumlah	2	279	1.765	15.697	4.026	21.769

Sumber :Direktorat Personil Polda Jateng, 2001

Sedang kualitas diperoleh dengan mendorong personil untuk meningkatkan jenjang pendidikan, menambah pendidikan kejuruan kepolisian (reserse, intelijen, penyidikan, lalu-lintas, anti teror, forensik, pengendalian massa, fungsi bimbingan masyarakat) untuk menghindari keusangan pengetahuan dan kemampuan sebagai akibat dari perkembangan dampak globalisasi, sehingga sumber daya manusia Polri mampu mengimbangi lajunya perkembangan teknologi. Harapan dengan upaya upaya ini tentulah agar fungsi kepolisian sebagai pengayom, pelindung dan pelayan semakin dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Berkaitan dengan tugas polisi sebagai pengayom masyarakat dan sebagai penegak hukum, masing-masing mempunyai orientasi berbeda, atau malah saling bertolak belakang. Di satu sisi sebagai pengayom masyarakat yang mesti bersikap terbuka dan ramah, namun disisi lain sebagai penegak hukum pada tugas penyidikan yaitu pemeriksaan saksi, penahanan, penggeledahan, penangkapan, penyitaan- harus bersikap tegas dan cepat. Oleh karena itu polisi dapat dikatakan mempunyai tugas yang luas namun terbatas kewenangannya, kerana polisi juga harus tunduk kepada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan hukum memberi petunjuk, batasan-batasan dan pedoman dalam pelaksanaan tugas, sehingga profesionalisme tugas menjadi prioritas. Hal ini sebagai akibat dari perubahan lingkungan dan semakin beragamnya bentuk-bentuk kejahatan dan semakin tingginya angka kejahatan menjadikan tugas polisi menjadi berkembang seiring dengan canggihnya tindak pidana dan perubahan sosial. Untuk inilah maka penyiapan sumber daya manusia polisi yang benar-benar terampil, tangguh sangat diperlukan.

Dengan menghadapi tantangan tugas kedepan yang semakin berat dan dengan demensi kejahatan yang semakin kompleks, Polri perlu mendapat dukungan masyarakat. Namun dukungan akan datang manakala ada kepercayaan dari masyarakat, yaitu Polisi yang disenangi dan mampu menyajikan layanan jasa kepolisian dengan profesional, berperilaku simpatik, arif sopan, menghargai orang lain. Perilaku arogan dan militeristik sebagaimana terjadi pada masa lalu harus ditinggalkan, karena cara-cara seperti itu tidak cocok lagi pada era reformasi yang lebih mengedepankan pendekatan proaktif.

Hasil temuan PSKP (Pusat Studi Keamanan dan Perdamaian) UGM (1999) dalam penelitiannya di enam Polda mengungkapkan antara lain bahwa citra pribadi anggota Polri yang negatif di mata masyarakat, tingginya pelanggaran etika dan hukum oleh anggota Polri, pelayanan Polri dipersepsikan oleh masyarakat justru mempersulit. Disamping itu ditemukan pula jati diri anggota Polri yang militeristik, intelektualitas anggota Polri di lapangan yang rendah, sikap kerja yang tidak proaktif dan kreatifitas rendah, orientasi tindakan pada keselamatan dan kelanggengan karir.

Temuan-temuan yang berakar dari lemahnya sumber daya manusia juga diperoleh pada penelitian Mohammad (1998) di Direktorat Lalu-Lintas Polda Metro Jaya mengungkapkan antara lain bahwa :

1. Dua pertiga pelanggaran dibiarkan berlalu dan hanya sepersepuluh yang ditilang;
2. Bias dalam penindakan dengan mengistimewakan kendaraan dan pelanggar tertentu;
3. Tindakan yang dipengaruhi sikap pelanggar terhadap polisi;
4. Pungli/penyelesaian damai yang melibatkan 90 % subyek;
5. Sikap arogan masih ditunjukkan oleh sebagian subyek.

Dengan hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa individu anggota Polri masih menunjukkan perilaku-perilaku negatif dimata masyarakat yang disebabkan adanya tuntutan imbalan materi/uang dengan jalan pungli, denda damai, pemerasan, melakukan tindakan tidak sopan, dan lamban.

Perilaku negatif yang dilakukan sebagian anggota Polri tersebut diatas sebagai akibat budaya kepolisian yang mencakup nilai-nilai kerja individu anggota Polri masih rendah. Nilai nilai kerja individu itu penting karena nilai merupakan fundasi untuk memahami sikap dan motivasi di dalam bekerja pada suatu organisasi. Dampak aktualitas nilai-nilai kerja oleh Muhammad (1998) dan Walker (1992) dinyatakan bahwa individu, lingkungan organisasi dan lingkungan sosial mempengaruhi perilaku dan kinerja Polri secara keseluruhan

Dengan latar belakang dan mengambil sumber dari penelitiannya Suhail Abboushi (1990), akan diteliti 10 nilai-nilai kerja Polisi yang ada di Mapolda Jawa Tengah yang meliputi aspek nilai kerja :

1. Kesukaan pada tugas operasional;
2. Kesukaan pada tugas administrasi;
3. Kesesuaian jabatan dengan pendidikan;
4. Kebanggaan profesi;
5. Keterlibatan kerja;
6. Status sosial dan jabatan ;
7. Pendapatan yang tinggi;
8. Posisi untuk maju;
9. Tugas menantang;
10. Kesesuaian tugas dan keterampilan.

## **1. 2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini mencakup bagaimana persepsi nilai-nilai kerja anggota Polri yang bertugas di Mapolda Jateng ?

## **1. 3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. 3. 1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis 10 aspek nilai-nilai kerja polisi mulai dari pangkat perwira menengah sampai dengan pangkat tamtama.
- b. Menganalisis faktor-faktor karakteristik jenis penugasan, pendidikan, usia, kepangkatan, dan jenis kelamin dari anggota Polri di Mapolda Jateng dikaitkan dengan 10 aspek nilai-nilai kerja.

### **1. 3. 2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah untuk :

- a. Bahan informasi bagi para personil Polisi yang ada di Mapolda Jateng dan kepada para Kepala Satuan Kerja (Kasatker) agar mengetahui dengan jelas kekuatan dan kelemahan nilai-nilai kerjanya.
- b. Dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan strategi meningkatkan kinerja dengan melihat kekuatan dan kelemahan nilai-nilai kerja personil organisasi
- c. Dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Nilai-Nilai Kerja dan Kinerja Organisasi**

Nilai-nilai kerja, atau disebut juga sebagai etika-etika kerja, adalah refleksi dari sikap-sikap orang kepada variasi aspek-aspek kerja, seperti kebanggaan dan keterlibatan dalam kerja, termasuk didalamnya sikap-sikap terhadap penghargaan yang diukur dengan uang, dan keinginan untuk maju dalam karir (Cherington, 1980). Ini artinya bahwa nilai-nilai kerja mencerminkan sikap orang terhadap kerja secara umum, dan tidak terhadap posisi kerja yang spesifik (Wallack, Goodale, Wijting dan Smith, 1971).

Nilai-nilai kerja pada organisasi kenyataanya mempengaruhi variasi sikap organisasi dan hasil organisastoris seperti kinerja (Andrisani dan Parnas, 1983), sedang pendapat Bhagat (1979), nilai-nilai kerja mempengaruhi terhadap ketertarikan pada tantangan dan tugas-tugas tidak rutin. Nilai-nilai kerja juga mempengaruhi kepuasan dan sikap kerja yang sub sekuen (Bood, 1969) dan penyelesaian pekerjaan dan mobilitas karir (Andrisani, 1978).

Identifikasi terhadap profil nilai-nilai kerja individual telah menunjukkan yang bermanfaat bagi tujuan-tujuan manajerial. Hal ini sesuai dengan pendapat Reichel, Neuman dan Pizam (1981) yang merekomendasikan identifikasi nilai-nilai kerja individual untuk memberikan informasi dasar bagi bimbingan karyawan dan perencanaan karir. Untuk mencapai keberhasilan organisasi

didalam kualitas sumber daya manusia Brown (1976) telah memberikan saran menggunakan informasi nilai kerja untuk meningkatkan motivasi individu pada pekerjaan tertentu. Sedang menurut Mankoff (1974), mempengaruhi nilai kerja individu adalah sebuah metode yang berguna untuk mempengaruhi semangat karyawan dalam prestasi kerja.

Mengingat nilai-nilai kerja organisasi mempengaruhi hasil organisasi seperti kinerja dan oleh karenanya peran sumberdaya manusia menjadi penting didalam organisasi. Pendapat Adam Smith pada dua abad yang lalu mengatakan bahwa modal yang paling berharga dalam organisasi adalah kemampuan sumber daya manusia, sedang John W. Kendrick (1976) membuktikan bahwa pertumbuhan kemampuan sumber daya manusia (*Human Capital*) perlu dikembangkan dengan cepat sehingga kemajuan suatu organisasi tidak terhalang dimasa mendatang. Dengan dasar itu, sumber daya manusia menjadi topik penting karena merupakan salah satu keunggulan bersaing didalam organisasi.

Dengan menempatkan manusia pada posisi sentral, sumber daya manusia tidak lagi dieksploitasi, artinya individu anggota organisasi merasa bangga dalam bekerja dan dilibatkan dalam kerja. Dengan nilai kebanggan dan semangat kerja, akan meningkatkan kinerja dan nilai nilai kerja dari personil anggota organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan Jeffrey B Arthur (1994) disimpulkan bahwa kebijakan-kebijakan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja organisasi. Di negara maju pengembangan sumber daya manusia telah lebih dahulu dimulai, dengan titik pusat perhatian adalah manusia sebagai anggota suatu organisasi. Manusia memiliki ketrampilan, potensi, dan kemampuan untuk

tumbuh dan pengembangan sumber daya manusia berupaya untuk meningkatkan kemampuan seseorang agar dapat berfungsi dengan baik dalam suatu sistem organisasi (Solita Sarwono, 1993;28)

Pada era globalisasi ini, semakin disadari sumber daya manusia adalah kunci dari keberhasilan organisasi. Modal yang cukup, teknologi yang canggih tanpa didukung oleh kualitas sumber daya manusia, maka sangat kecil tujuan organisasi akan tercapai. Untuk itulah strategi pengembangan sumber daya manusia semakin hari menjadi salah satu prioritas untuk diperhatikan. Karena dengan pengembangan sumber daya manusia akan menutup gap antara kecakapan atau kemampuan seseorang dengan bidang tugasnya, meningkatkan kinerja. Disamping itu nilai-nilai kerja karyawan merupakan salah satu faktor berpengaruh terhadap kinerja organisasi, karena nilai kerja merupakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi lawannya sehingga nilai kerja merupakan modal semangat bekerja di dalam organisasi. Oleh karenanya identifikasi terhadap profil nilai-nilai kerja individual ternyata telah berguna bagi tujuan-tujuan manajerial

Hasil kerja dari sumber daya manusia adalah kinerja organisasi. Untuk memperoleh kinerja yang berhasil baik terdapat penelitian yang dilakukan oleh Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin dan Jackson (1989) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan penting antara komitmen individu dan kinerja. Artinya komitmen dapat mengakibatkan hasil/kinerja yang tinggi dan mengurangi kegagalan (Randall, 1987; Salancik, 1977). Dalam hal ini komitmen individu

dapat diartikan sebagai nilai-nilai kerja individu. Yankelovich (1979/1983) mempercayai bahwa sangatlah penting untuk mendapatkan komitmen individu untuk membuat pekerjaan menjadi memuaskan dengan tujuan untuk menangani masalah peningkatan kinerja. Kinerja organisasi dapat dinilai dari motivasi karyawan untuk bekerja, kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja organisasi dilakukan secara terus menerus karena penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan motivasi kinerja individu di waktu yang akan datang.. Dalam upaya untuk mencapai organisasi yang solid, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, kreatif, produktif, inovatif mempunyai wawasan luas dan integritas yang tinggi terhadap organisasi.

Relevansi nilai-nilai kerja seseorang dengan budaya organisasi yang memberikan situasi kerja yang nyaman, cocok dapat saling berpengaruh mengingat keduanya saling memberikan kontribusi. Nilai-nilai kerja ditentukan juga oleh peran manajemen yang efektif memberikan posisi kunci disamping budaya dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial.

Nilai-nilai kerja adalah keseluruhan dari keadaan akhir yang lebih disukai/lebih banyak disukai secara pribadi atau sosial didalam lingkungan organisasi. Nilai akan mempengaruhi pada perilaku/sikap seseorang di dalam organisasi. Sikap yang positif menghasilkan pola yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Roethlisberger, 1959). Organ (1977) menyatakan bahwa hipotesis sikap – kinerja dapat dijelaskan dengan pertukaran sosial, yaitu

karyawan yang diberikan beberapa pemberian sosial akan mengalami kepuasan dan merasakan kewajiban untuk memberikan balas jasa, mungkin dalam bentuk peningkatan kinerja.

Sikap karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap pekerjaan, dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasi. Oleh karenanya, kepuasan dan kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan efektifitas organisasi melalui tingkah laku nyata yang berhubungan dengan produktifitas (Kopelman, Bief dan Guzzo, 1990 ; Roethlisbereg, 1959).

Tiap individu mempunyai nilai berbeda dengan individu lain. Seorang yang memasuki organisasi dengan pandangan bahwa menentukan imbalan atas dasar kinerja adalah benar, sedangkan menentukan imbalan atas dasar senioritas/masa kerja adalah salah, maka seorang tersebut akan bereaksi manakala organisasi itu menentukan imbalan berdasarkan senioritas dan bukan kinerja. Keadaan demikian menjadikan seseorang kecewa yang berakibat pada ketidakpuasan kerja, karena nilai kerja betapapun rajinnya seseorang tetap dengan standar imbalan yang berada di bawah seniornya sedangkan ia telah melakukan pekerjaan dengan cepat, rajin dan benar.

### **2. 1. 2 Tugas dan profesi Polisi**

Tugas Polisi semakin hari semakin komplek, selalu berubah dari masa ke masa menuntut kesiapsiagaan baik secara kelembagaan maupun perorangan. Menurut Mr. J. Kist (1995 ) Polisi adalah bagian dari kekuasaan eksekutif yang bertugas melindungi negara, alat-alat negara, kelancaran jalannya roda

pemerintahan, rakyatnya dan hak-hak terhadap penyerangan dan bahaya dengan selalu waspada, dengan pertolongan dan paksaan (Momo Kelana, 1994;30). Oleh B. Gewin (1995) memberikan rumusan yang lebih luas tugas polisi adalah bagian dari tugas negara, perundang-undangan dan pelaksanaan untuk menjamin tata tertib, ketenteraman dan keamanan, menegakkan negara, menanamkan pengertian ketaatan dan patuh.

Dalam rangka fungsi negara, fungsi Kepolisian dapat dilihat sebagai bagian dari fungsi perlindungan. Sebagaimana pendapat Mac Iver (1987) bahwa fungsi negara itu dapat digolongkan atas fungsi ketertiban, fungsi perlindungan, dan fungsi pemeliharaan dan perkembangan. Negara mempunyai fungsi perlindungan yang berupa penyelenggaraan fungsi Kepolisian, menjamin hidup dan milik, penegakkan dan perlindungan dari kewenangan-kewenangan yang ditentukan menurut hukum, menegakkan dan memaksakan hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang ditentukan menurut hukum.

Dengan uraian tersebut diatas tugas polisi pada pokoknya meliputi fungsi perlindungan masyarakat, penegakan hukum dan pemeliharaan tetertiban dan keamanan umum. Beragamnya tugas seorang polisi itu, mau tidak mau kesiapan perorangan sangat dibutuhkan, manakala setiap saat diperlukan dalam kondisi apapun. Dorongan diri individu polisi harus sangat kuat untuk dengan benar-benar memahami tugas kerjanya yaitu yang tertuang didalam *Tri Brata dan Catur Prasetya*, dengan uraian sebagai berikut :

*Tri Brata, Polisi ialah :*

1. Rastra Sewakottama : abdi utama dari pada nusa dan bangsa
2. Nagara Yanottama : warga negara tauladan dari pada negara
3. Yana anucacana dharma : wajib menjaga ketertiban pribadi dari pada rakyat.

*Catur Prasetya :*

1. Satya Haprabu : setia kepada negara dan pimpinannya
2. Hanyaken Musuh : mengenyahkan musuh-musuh negara dalam masyarakat
3. Giniung Pratidina : mengagungkan negara
4. Tansa Trisna : tidak terikat trisna kepada sesuatu.

Tribata dan Catur Prasetya atau disebut sebagai pedoman kerja merupakan modal utama dalam melaksanakan tugas sehingga merupakan dasar dari nilai-nilai kerja untuk bertindak secara benar dan profesional. Profesional mengandung arti bahwa polisi adalah tugas profesi yang tugas pekerjaannya memerlukan latihan khusus yang mencakup segala bidang.

Joseph L. Massie (1987 ) memberikan definisi profesi adalah :

1. Pekerjaan yang didasarkan atas tatanan pengetahuan yang tersusun secara sistimatis dan telah teruji, untuk melakukannya diperlukan latihan pendidikan intelektual.
2. Ada dorongan ke arah memiliki sikap experimental terhadap info/daya yang ada dalam lingkungan tugas untuk menumbuhkan ide-ide baru.

3. Mengutamakan pelayanan sehingga dikembangkan suatu kode etik yang tidak didasarkan kepada imbalan finansial sebagai suatu motif.
4. Dalam lingkungan dibatasi standar yang ditetapkan organisasi atau persekutuan persamaan sikap dan kehendak.

Norman J. Greenhil (1989) mendefinisikan profesi sebagai suatu pekerjaan yang beraspek :

1. Nilai sosial yang mencakup antara lain :
  - a. Adanya pelayanan masyarakat yang bersifat esensial bagi masyarakat;
  - b. Dinikmati sebagai status sosial dan dihormati masyarakat;
  - c. Mempunyai kebanggaan yang tinggi bila kita melaksanakan pekerjaan itu;
2. Kemampuan teknis yang mencakup antara lain :
  - a. Keahlian yang didasarkan pada suatu rangkaian pengetahuan yang sistimatis (pengetahuan terapan);
  - b. Seleksi masuk atas dasar standar yang tinggi dan harus sehat untuk dapat bekerja;
  - c. Para calon mendapatkan latihan yang lama dan kesanggupan untuk terus belajar;
2. International Control, yang mencakup antara lain :
  - a. Pengawasan yang bersifat otonom (kode etik dengan ketentuan-ketentuan hukum);
  - b. Tanggung jawab individu untuk bertindak;

- c. Idealisme dan komitmen terhadap pekerjaan pelayanan;
- d. Kepastian dan spesialisasi fungsional;

Sedang mengenai profesionalisme dapat bermakna suatu ajaran tentang ciri-ciri, sifat, prinsip dari suatu profesi yang berlaku universal. Bersikap profesional adalah syarat mutlak bagi sebuah organisasi, demikian pula organisasi Kepolisian yang mempunyai tugas berhadapan langsung dengan masyarakat. Sebagai organisasi, Kepolisian harus dapat menjalankan tugas, fungsi dan tujuan-tujuan yang telah ditentukan yakni sebagai pengayom, pelindung dan pelayan masyarakat.

Menurut Donald C William (1985) kriteria profesional adalah :

1. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan;
2. Keahlian yang didasarkan pada pendidikan atau pelatihan berjangka panjang;
2. Pelayanan terbaik bagi masyarakat;
3. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku anggota profesi;
4. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi.

Dilihat dari aspek aspek profesi dan profesionalisme, tugas polisi dapat disebut sebagai profesi, dengan dasar bahwa seorang polisi mempunyai kecakapan yang tinggi dengan melalui pendidikan, mengabdikan kepada kepentingan umum dan pertanggungjawaban. Selain dari pada itu struktur organisasi Kepolisian jelas, dengan sistem pengawasan, hukuman bagi pelanggar nilai-nilai moral dan kerja, dalam bekerja mempunyai tanggungjawab baik menurut hukum maupun menurut etik Kepolisian.

Peter M Blau dan Marshall W Meyer (1987) berpendapat bahwa organisasi Kepolisian tidak sekedar sebagai organisasi profesi, namun sekaligus merupakan organisasi yang birokratis karena dirancang untuk menangani tugas-tugas administratif dalam skala besar serta mengkoordinasikan pekerjaan orang banyak secara sistematik. Birokratis mempunyai ciri-ciri dasar seperti spesialisasi, hierarki, wewenang, sistem peraturan dan hubungan yang tidak bersifat pribadi, jenjang karir pekerjaan dan memaksimalkan efisiensi.

Menurut Satjipto Rahardjo (1995), untuk memahami Kepolisian sebagai organisasi harus dicermati unsur-unsur yang terkait sebagai berikut :

1. Orang : para pelaksana tugas
2. Teknik-teknik : teknologi yang dipakai untuk menjalankan tugas
3. Informasi : pengetahuan yang dipakai untuk menjalankan tugas
4. Struktur : pengaturan tugas
5. Tujuan : alasan bagi menjalankan tugas.

Dari lima unsur tersebut diatas, sumber daya manusia atau orang merupakan unsur yang terpenting atas bekerjanya suatu organisasi.

Bagaimanapun suatu organisasi dapat berjalan maka sumber daya manusia merupakan pelaku organisasi yang paling esensi. Demikian pula organisasi Kepolisian dalam bekerja melayani dan mengayomi masyarakat dijalankan oleh sumber daya manusia yang terikat pada tataran dan rincian tugas, wewenang dan aturan-aturan yang berlaku dengan memegang rasa kesatuan yang kuat (*l'esprit de corp*).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Literatur nilai-nilai kerja sebagian besar dikonsentrasikan pada nilai-nilai budaya barat dan norma kerja protestan (Blood, 1969; Mirels dan Garrett, 1971). Namun demikian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haire, Ghiselli dan Porter (1966), Hofstede (1984), Ali (1986; 1987), Yasin dan Stahl (1988) yang mempelajari silang budaya regional telah memberikan sumbangan yang berarti secara geografis pada diversifikasi literatur.

Suhail Abboushi (1990) meneliti nilai-nilai kerja dari 250 pekerja Arab Palestina di perusahaan untuk semua departemen, dengan penelitiannya untuk mengetahui hirarki pekerja terhadap nilai-nilai kerja dan untuk menguji variasi-variasi dalam nilai kerja mereka yang dihasilkan karena perbedaan pekerjaan, usia, pendidikan, pelayanan dan kepuasan kerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Taylor dan Thomson (1976) menyatakan bahwa ada keterkaitan yang amat besar antara nilai kerja dengan usia, pendidikan (Dipboye dan Anderson, 1959; Wijting, Arnold dan Conrad, 1978), kedudukan dan pengalaman kerja (Gomez-Mejia, 1983; Whelen, 1972).

Penelitian Suhail Abboushi (1990) memfokuskan pada 6 aspek kerja dengan kuesioner Survey of Work Values (SWV) yang dikembangkan oleh Wallock, et al (1971) yang dipasangkan dengan variabel-variabel demografis dengan pengukuran skala likert. Adapun 6 aspek kerja yang diukur adalah status sosial dalam kerja (SS), kesenangan terhadap aktifitas diatas kepentingan lain (PA), berjuang untuk mobilitas karir (US), perilaku dalam mencari nafkah (AE), kebanggaan dalam kerja (PW), dan keterlibatan dalam kerja (JI). Status sosial,

mobilitas karir dan perilaku dalam mencari nafkah merupakan nilai-nilai ekstrinsik artinya pekerja lebih cenderung kepada konteksnya dari pada isi nilai pekerjaan itu. Sedang nilai intrinsik adalah hal-hal yang berhubungan dengan nilai kerja itu sendiri seperti kebanggaan dalam bekerja, kesenangan pada aktifitas dan keterlibatan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pekerja Palestina lebih menyenangi aspek kerja intrinsik dari pada ekstrinsik. Mereka mempertimbangkan kebanggaan dalam kerja, kesenangan pada aktifitas dan keterlibatan dalam kerja adalah lebih penting dari pada penghargaan yang diukur dengan nilai uang, mobilitas karir dan prestise sosial dalam kerja. Bahkan nilai kebanggaan merupakan aspek tunggal yang paling bernilai dalam pekerjaan dengan nilai skor tertinggi 45, artinya pekerja Palestina sebagian besar menempatkan yang pertama demensi kebanggaan/harga diri.

Salah satu faktor yang menjelaskan bahwa kesenangan orang Palestina pada sikap kerja intrinsik adalah perhatian mereka yang tinggi untuk profesionalisme dan sikap kerja yang profesional. Sedang faktor lain adalah karena sejarah politiknya yang dibentuk oleh pemisahan-pemisahan yang membuat mereka mengenal kerja keras untuk dapat bertahan hidup dan mengenal jati dirinya (Said, Abu-Lughod, Abu-Lughod, Hallaj, dan Zureik, 1988).

Menurut Rowe, Reba, Snizek, dan William E (1995) yang meneliti tentang nilai-nilai kerja berdasarkan jenis kelamin di 12 negara selama kurun waktu 1973 sampai 1990 diperoleh hasil bahwa nilai kerja tanpa memperhatikan

laki-laki dan perempuan, namun bergantung pada umur, pendidikan, dan kebanggaan kerja.

Sedang penelitian yang dilakukan oleh Ali, Abbas J, Azim, Ahmed A, Khisnan, dan Krish S (1995) meneliti tentang nilai kerja manajer pendatang dan pribumi di Emirat Arab menunjukkan bahwa manajer pendatang dan pribumi mempunyai minat yang tinggi gaya partisipasi dan partisipasi semu meskipun manajer pendatang mempunyai komitmen tinggi untuk gaya consultative.

Penelitian yang dilakukan oleh Harpaz, Izhak, (1999), yang mengukur faktor-faktor identifikasi variasi tanggapan tentang ketentuan kerja dari pekerja Israel, menunjukkan bahwa sikap untuk bekerja mencari uang merupakan yang terpenting, dan memiliki tanggung jawab terhadap tugas. Sedang nilai kepentingan dari tujuan kerjanya adalah penghargaan yang dinilai dengan uang, memperhatikan pekerjaan, menyukai otonomi, mengharapkan hubungan interpersonal, mengharapkan kesempatan untuk belajar, keselamatan kerja, variasi dan kesempatan promosi.

Penelitian Aboushi pada variabel *pekerjaan* mempengaruhi 4 dari 6 nilai-nilai kerja yaitu kebanggaan dalam bekerja, keterlibatan dalam kerja, status sosial, dan perilaku dalam mencari nafkah. Hasil-hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa pekerja administrasi memiliki orientasi terhadap kerja yang cukup berbeda dari para pekerja dibidang teknik. Pekerja administrasi memiliki kesenangan yang lebih kuat dibandingkan pekerja teknik untuk kebanggaan kerja., keterlibatan dalam kerja dan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya pekerja

teknik memiliki kesenangan yang lebih besar dalam hal kerja yang diukur dengan uang, status kerja.

Variabel *pendidikan* diperoleh bukti bahwa pendidikan formal diantara para pekerja Palestina memiliki pengaruh yang cukup berarti terhadap 3 nilai kerja : kebanggaan kerja, keterlibatan dalam kerja dan perilaku dalam mencari nafkah. Hasil tersebut diatas sangatlah jelas bahwa pendidikan dapat mengubah perilaku pekerja Palestina dalam bekerja, dan membuat mereka lebih menyenangi 'content' aspek kerja dari pada 'konteks' aspek kerja. Ini antara lain disebabkan orang Palestina telah banyak yang mencapai pendidikan tinggi sehingga jika digabungkan dengan pengaruh pendidikan terhadap nilai-nilai kerja maka menjadi jelas bahwa orang Palestina menyukai nilai kerja intrinsik.

Implikasi manajerial dari pengaruh pekerjaan dan pendidikan pada nilai kerja bahwa pekerja Palestina mulai menunjukkan kemampuan terhadap kesenangan yang kuat pada 'content' pekerjaan, performa kerja, dan keterlibatan secara organisasi sejak memperoleh pengaruh tingkat pendidikan.

Variabel *senioritas* dalam bekerja mempengaruhi nilai-nilai kerja dalam mengejar karir dengan satu cara yang menarik, hal ini dapat dilihat bahwa pada awal karir, pekerja cenderung memiliki minat yang tinggi untuk mencari kerja dengan gaji yang lebih baik dan banyak penghasilan, dan minat untuk meningkatkan karir. Penemuan terakhir menyatakan bahwa pekerja senior mendapatkan prioritas promosi dan alokasi penghargaan gaji yang lebih menarik dari organisasinya.

Variabel *kepuasan kerja* ternyata mempengaruhi dua nilai kerja yaitu : kebanggaan kerja dan keterlibatan kerja. Pekerja dengan kepuasan kerja yang lebih rendah telah mengalami kekurangan minat nilai kerja intrinsik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa orang yang kurang puas dengan pekerjaan mereka adalah orang yang kurang bangga dengan apa yang mereka lakukan dan memiliki keinginan sedikit untuk terlibat dalam pekerjaannya. Bagaimanapun juga ada kaitan dinamika interaksi antara kepuasan kerja dan perilaku kerja beserta hasilnya (Locke, 1986), argumentasinya mungkin mengarah pada arah yang berlawanan : orang yang tidak bangga dengan pekerjaannya dan hanya menunjukkan sedikit minat dalam lingkungan kerjanya yang dirasakan asing dan tidak memuaskan dalam kerja.

Meskipun kepuasan kerja menghasilkan orientasi yang berbeda terhadap keterlibatan dan kebanggaan dalam kerja pada masing-masing orang, berarti hal tersebut telah gagal memberikan perbedaan yang nyata dalam aspek kerja ekstrinsik. Tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dapat mengurangi minat orang terhadap kinerja dan keterlibatan dalam kerja, tetapi tidak dapat meningkatkan minat pada aspek non kinerja. Ini sangat logis karena pekerja yang tidak puas tidak melihat pada aspek kerja ekstrinsik yang memang bukan merupakan sumber dari kepuasan kerja. Argumentasi dan bukti yang mendukung hal tersebut adalah hipotesis Herzberg's bahwa kepuasan kerja datang dari nilai kerja intrinsik pada dimensi kerja dari pada hanya sekedar faktor kontekstual kerja (Herzberg's, 1966).

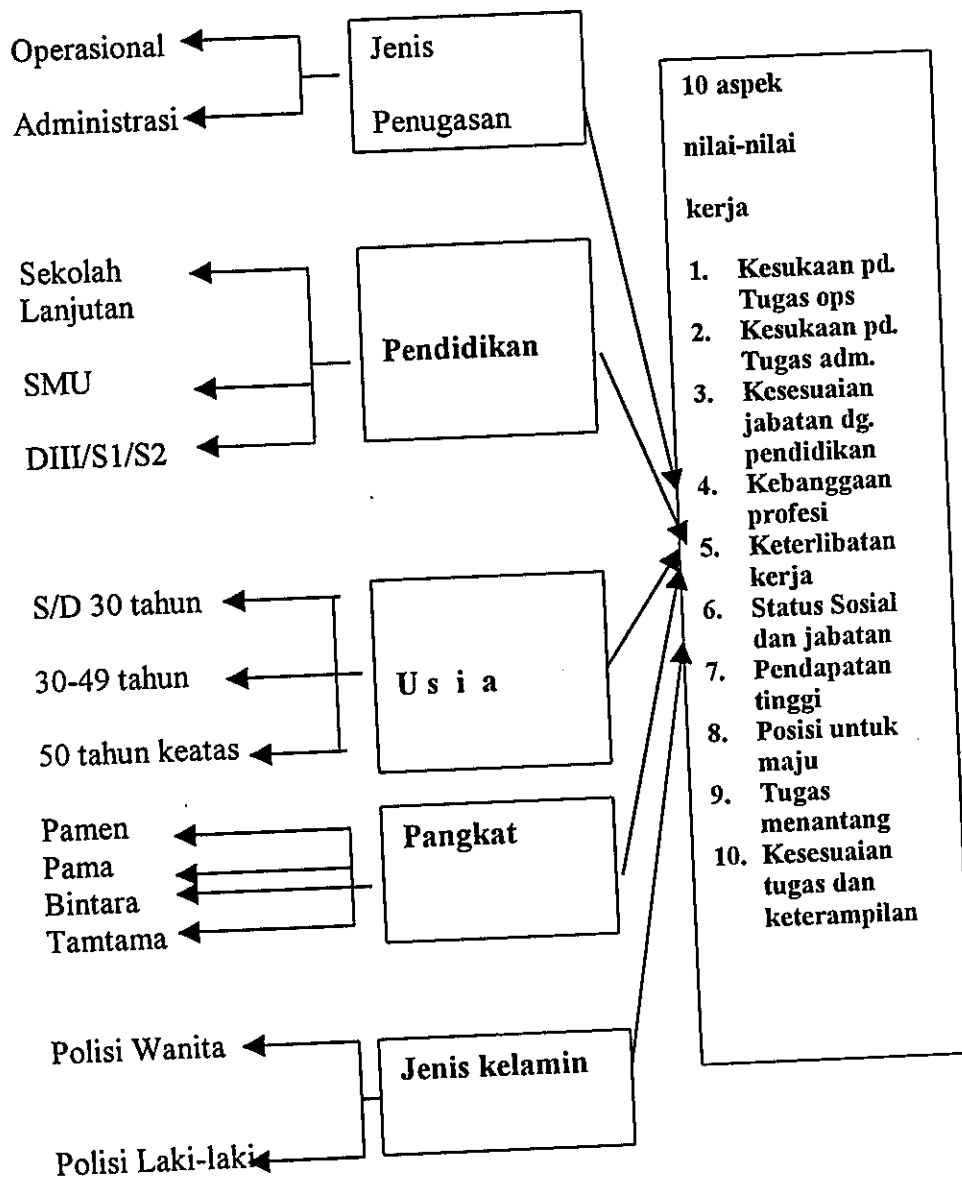
Pada satu sisi, kebanggaan dalam kerja dan keterlibatan dalam kerja mengalami fluktuasi dengan adanya variasi dalam variabel individu pada pekerjaan, pendidikan dan kepuasan kerja. Pada sisi lain, kesenangan pada aktifitas merupakan suatu hal yang solid dan memiliki nilai kerja yang kuat, tidak mengindahkan variasi dari variabel individu. Nilai kerja kesenangan pada aktifitas merupakan nilai kerja yang menduduki urutan kedua setelah kebanggaan kerja, dan menurut hasil perhitungan Chi Square, hal itu tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel usia, pekerjaan, pendidikan, senioritas dan kepuasan kerja. Pekerja Palestina memiliki kesenangan terhadap kerja keras dan aktif tanpa mempertimbangkan masalah usia, pendidikan, pekerjaan, senioritas dan kepuasan kerja mereka.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari nilai-nilai kerja orang Palestina antara lain bahwa mereka lebih cenderung menyukai nilai kerja intrinsik, metodologi desain kerja yang tidak menekankan pada materi dan penghargaan status atas keterlibatan kerja, partisipasi dan kinerja. Sistem kerja industri yang menekankan pada aspek kerja ekstrinsik kemungkinan akan menghasilkan perilaku kerja dan hasil yang tidak menyenangkan.

Karena variabel-variabel individu membentuk sikap/perilaku terhadap aspek kerja yang berbeda, maka para manajer harus mengenalkan dirinya dengan profil nilai kerja karyawan dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan yang berkaitan dengan permasalahan perencanaan karir, mutasi kerja dan desain sistem motivasi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana pada diagram di bawah



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis Nilai-Nilai Kerja Polisi di Mapolda Jateng

## 2.4 Hipotesis

Penugasan operasional berbeda dengan tugas administrasi, maka perilaku dan etika nilai-nilai kerja Polisi yang bertugas di dalamnya mungkin berbeda, demikian pula menurut tingkat Pendidikan, Usia, Kepangkatan dan Jenis Kelamin

Hipotesis A : Terdapat perbedaan nilai-nilai kerja Polisi berdasarkan jenis

Penugasan, Tingkat Pendidikan, Usia, Kepangkatan, dan Jenis Kelamin.

## 2.5 Definisi Operasional

Pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert sebagaimana pada penelitian terdahulu.

1. Nilai-nilai kerja adalah keseluruhan dari keadaan akhir yang lebih disukai/lebih banyak disukai secara pribadi atau sosial didalam organisasi.
2. Status sosial adalah kedudukan seseorang di antara rekannya, saudaranya dan bawahannya, dimata sendiri dan atau dimata orang lain.
3. Kesenangan pada tugas operasional merupakan suatu kesenangan dari tugas kepolisian yang meliputi atau yang berhubungan dengan bidang reserse, intel, lalu-lintas, bimmas dan sabhara. Sedangkan kesenangan pada tugas administrasi adalah aktifitas yang berhubungan dengan tugas-tugas staf non operasional.
4. Posisi untuk maju atau mobilitas adalah kesempatan untuk dapat mencapai jabatan yang lebih tinggi dan kehidupan yang lebih baik.

5. Kesesuaian jabatan dengan pendidikan adalah posisi jabatan tertentu berkaitan dengan pendidikan dan latihan yang pernah diikuti.
6. Kebanggaan profesi adalah kepuasan dan kenikmatan dari sisi yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai nilai kebanggaan atas keahliannya / profesinya.
7. Keterlibatan kerja adalah posisi yang diambil oleh pekerja yang sesuai dengan minatnya, baik sebagai bawahan dan fungsinya untuk memberikan sumbangan keputusan yang sesuai dengan pekerjaannya.
8. Kesesuaian tugas dengan keterampilan adalah tugas sehari-hari seseorang didalam organisasi disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki melalui kursus.
9. Operasional adalah tugas fungsi kepolisian yang meliputi fungsi Lalu-Lintas, Reserse, Intelijen, Bimbingan Masyarakat (Bimmas), dan Sabhara.
10. Administrasi adalah tugas staf di luar fungsi operasional.
11. Pangkat adalah jenjang pangkat mulai dari Tamtama, Bintara, Perwira Pertama (Pama), dan Perwira Menengah (Pamen).

## BAB III

### METODOLOGI

#### 3. 1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian terapan, karena pelaksanaan penelitiannya dilakukan dengan sistematis terhadap hipotesis dengan tujuan untuk menggali lebih dalam tentang nilai-nilai kerja Polisi sesuai dengan jenis penugasan, pendidikan, usia, kepangkatan, dan jenis kelamin sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai salah satu tolok ukur organisasi dalam penempatan personil. Hasil penelitian tidak perlu merupakan penemuan baru, namun sebagai terapan terhadap penelitian terdahulu.

Sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah :

1. *Data Primer* yaitu data yang dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioer. Responden terdiri dari jumlah anggota Polisi yang ada di Mapolda Jawa Tengah yang terpilih secara acak. Dalam hal ini data yang diambil melalui kuesioner adalah data yang mendukung analisis yaitu 10 nilai-nilai kerja anggota Polisi. Jawaban kuesioner dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti untuk dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.
2. *Data Sekunder* yaitu data yang didapatkan dalam bentuk sudah jadi yang merupakan produk pihak lain. Data ini meliputi jumlah personil Polisi yang ada

di Mapolda Jawa Tengah menurut pangkat dan jenis penugasan, jumlah kejahatan serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini yang berasal dari Biro Pusat Statistik.

### 3. 2 Populasi dan Sampel

Sebelum melakukan penelitian ini ditentukan obyek penelitian sesuai dengan populasi yaitu anggota Polisi Mapolda Jawa Tengah. Dari jumlah populasi, ditentukan jumlah sampel. Metode yang dipakai menggunakan strata sampling dan proporsional, artinya jumlah populasi menurut strata pangkat diambil sampel secara acak dan proporsional Alasan pemilihan lokasi obyek penelitian di Mapolda Jawa Tengah adalah berdasarkan jumlah populasi yang cukup, dan semangat untuk mengetahui nilai-nilai kerja Polisi yang ada Mapolda Jawa Tengah.

Perincian jumlah sampel dengan proporsi sebagai berikut :

1. Jumlah Polisi pangkat Pamen 171 orang, sampel 20 % = 34 orang.
2. Jumlah Polisi pangkat Pama 256 orang, sampel 20 % = 51 orang.
3. Jumlah Polisi pangkat Bintara 579 orang, sampel 20 % = 116 orang.
4. Jumlah Polisi pangkat Tamtama 140 orang, sampel 20 % = 28 orang.

Sampel tidak dibatasi oleh lama tidaknya Polisi bertugas di Mapolda Jateng, karena yang diukur adalah kondisi nyata saat ini.

### **3. 3 Metode Pengumpulan Data**

#### **3. 3. 1 Survey lewat Pos**

Untuk memperoleh data, kuesioner dikirimkan kepada responden melalui kantor-kantor atau satuan tugas di Mapolda Jateng sebanyak 500 kuesioner dan kembali 225 kuesioner, sedang yang layak untuk diolah sebanyak 144 kuesioner. Dengan demikian tingkat pengembalian mencapai 45 %.

#### **3. 3. 2 Studi Pustaka**

Pengumpulan data melalui studi pustaka merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan hasil penelitian baik jurnal maupun literatur lainnya yang relevan dari referensi MM UNDIP maupun perpustakaan Polda Jawa Tengah.

### **3. 4 Teknik Analisis**

Data yang terkumpul dari kuesioner dilakukan pengujian dengan uji Anova. Teknik statistik ini dipergunakan untuk menganalisis variasi yang timbul akibat adanya perbedaan skor pada kelompok sampel. Perbedaan diantara kelompok terlihat pada adanya selisih rata-rata hitung tiap kelompok sampel, biasanya disebut deviasi, variasi atau variabilitas. Di dalam satu kelompok terdapat satu variabilitas yang disebut simpangan baku ( $s$ ) yang diperoleh dari perhitungan simpangan-simpangan skor individual ( $x = X - \bar{X}$ ), dan varian itu sendiri merupakan simpangan baku kuadrat.

Alat uji Anova sangat cocok digunakan untuk penelitian *ex post facto* artinya data sudah terdapat di dalam kelompok subyek yang diteliti, dan bukan merupakan hasil dari suatu perlakuan khusus yang disengaja oleh peneliti. Atau dengan kata lain peneliti tidak dapat memanipulasi data dari kelompok subyek sampel.

Dalam analisis variansi, deviasi atau variabilitas dipergunakan untuk rata-rata hitung. Pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 5 yaitu jenis penugasan, pendidikan, usia, pangkat dan jenis kelamin. Masing-masing mempunyai variabilitas dalam kelompok yang disebut rata-rata hitung dalam kelompok ( $\bar{X}_k$ ), sedang variasi yang lain adalah rata-rata hitung total ( $\bar{X}_t$ ). Untuk variasi tiap kelompok dihitung dari simpangan individual dengan rata-rata hitungnya ( $X - \bar{X}_k$ ). Sedang untuk variabilitas totalnya dihitung dari variabilitas antara rata-rata hitung tiap kelompok dengan rata-rata hitung total ( $\bar{X}_k - \bar{X}_t$ ).

Dengan variasi dalam kelompok dan variasi total dihitung jumlah kuadrat (JK),  
 $JK = \sum (X - \bar{X})^2$ . Dengan demikian terdapat 3 sumber variabilitas yaitu jumlah kuadrat dalam kelompok (JKD),

$$JKD = \sum (X - \bar{X}_k)^2.$$

Jumlah kuadrat antar kelompok (JKA),

$$JKA = \frac{(\sum X_1)^2}{N_1} + \frac{(\sum X_2)^2}{N_2} + \dots + \frac{(\sum X_k)^2}{N_k} - \frac{(\sum X_t)^2}{N}$$

Dan jumlah kuadrat total (JKT),

$$JKT = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}$$

Rata-rata kuadrat dalam kelompok di singkat (RKD),

$$RKD = \frac{JKD}{dbd}, \text{ dbd} = \text{derajat kebebasan rata-rata hitung dalam kelompok}$$

dan rata-rata kuadrat antar kelompok disingkat (RKA),

$$RKA = \frac{JKA}{dba}, \text{ dba} = \text{derajat kebebasan rata-rata hitung antar kelompok.}$$

Untuk penghitungan nilai F dilakukan dengan cara membagi bilangan RKA dengan RKD,

$$F = \frac{RKA}{RKD}$$

Dari rumus tersebut diatas didapatkan persamaan  $JKT = JKD + JKA$  dan sebaliknya untuk menghitung  $JKD = JKT - JKA$ . Hasil perhitungan di konsultasikan dengan nilai tabel F pada tingkat signifikansi 5 % yaitu apabila nilai F hitung lebih besar dari F tabel maka hipotesis ditolak. Untuk pengolahan data uji Anova menggunakan bantuan komputer program SPSS 10.00

## BAB IV

### ANALISIS DAN BAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Organisasi Markas Kepolisian Daerah (MAPOLDA) Jawa Tengah

Organisasi Kepolisian disusun secara bertingkat mulai dari kesatuan terendah Polsek sampai dengan tingkat pusat, Mabes Polri dengan integral membentuk lembaga Kepolisian Nasional atau Kepolisian Republik Indonesia (Polri). Pada tingkat Mabes Polri terdiri dari unsur pimpinan, staf/pembantu pimpinan dan badan-badan pelaksana pusat. Sedang pada tingkat wilayah terdiri dari Polda, Polwil/Polwiltabes, Polres/Polresta/Poltabes dan Polsek/Polsekta.

Kepolisian tingkat wilayah dibedakan sesuai tipologi kesatuan yang disesuaikan dengan proses pertumbuhan organisasi dalam mengantisipasi kebutuhan penugasan yang disesuaikan dengan prinsip-prinsip pengorganisasian Polri. Menurut tipologi dikenal Polda tipe C yang dijabat oleh polisi berpangkat komisaris besar, tipe B oleh seorang brigadir jenderal dan tipe A seorang inspektur jenderal. Tipologi polda dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok, jadi polda tipe C dapat berubah menjadi tipe B, demikian pula tipe B dapat menjadi tipe A.

Polda Jawa Tengah termasuk dalam kategori tipe A, mempunyai satuan organisasi yang terdiri dari :

1. Tingkat Mapolda terdiri atas :
  - a. Eselon Pimpinan :
    - 1). Kepala Kepolisian Daerah, disingkat Kapolda.
    - 2). Wakil Kepala Kepolisian Daerah, disingkat Wa Kapolda.

b. Eselon Pembantu Pimpinan/Staf :

- 1) Inspektorat Polda, disingkat Itpolda.
- 2) Staf Perencanaan dan Anggaran Polda, disingkat Srena Polda.
- 3) Pusat Komando dan Pengendalian Operasi Polda, disingkat Puskodalops Polda.
- 4) Staf Pribadi Pimpinan Polda, disingkat Spripim Polda.

c. Eselon Pelayanan :

- 1) Sekretariat Umum Polda, disingkat Setum Polda.
- 2) Detasemen Markas Polda, disingkat Denma Polda.
- 3) Detasemen Provoost Polda, disingkat Denprov Polda.

d. Eselon Staf dan Pelaksana :

- 1) Direktorat Intelijen dan Pengamanan Polda, disingkat Dititelpampol Polda.
- 2) Direktorat Reserse Polda, disingkat Ditserse Polda.
- 3) Direktorat Sabhara Polda, disingkat Ditsabhara Polda.
- 4) Direktorat Lalu-Lintas Polda, disingkat Ditlantas Polda.
- 5) Direktorat Bimbingan Masyarakat Polda, disingkat Ditbimmas Polda.
- 6) Direktorat Personil Polda, disingkat Ditpers Polda.
- 7) Direktorat Pendidikan dan Latihan Polda, disingkat Ditdiklat Polda.
- 8) Direktorat Logistik Polda, disingkat Ditlog Polda.

Eselon Pelaksana :

- 1) Dinas Identifikasi Polda, disingkat Disident Polda.
  - 2) Dinas Penerangan Polda, disingkat Dispen Polda.
  - 3) Dinas Kedokteran dan Kesehatan Polda, disingkat Disdokkes Polda.
  - 4) Dinas Hukum Polda, disingkat Diskum Polda.
  - 5) Dinas Komunikasi dan Elektronika Polda, disingkat Diskomlek Polda.
  - 6) Dinas Informasi dan Pengolahan Data Polda, disingkat Disinfohahta Polda.
  - 7) Keuangan Polda, disingkat Ku Polda.
  - 8) Dinas Psikologi Polda, disingkat Dispsi Polda.
  - 9) Dinas Pembinaan Mental Polda, disingkat Disbintal Polda.
2. Tingkat Kewilayahan Polda terdiri dari :
- a. Kepolisian Negara Republik Indonesia Wilayah, disingkat Polwil.
  - b. Kepolisian Negara Republik Indonesia Kota Besar, disingkat Poltabes.
  - c. Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort/Resort Kota, disingkat Polres/Polresta.
  - d. Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor/sektor Kota, disingkat Polsek/Polsekta.
  - e. Kesatuan Pelaksana Pengamanan Pelabuhan, disingkat KPPP.

#### **4. 2 Sumber Daya Manusia Mapolda Jawa Tengah**

Tugas Polisi didefinisikan sebagai seorang yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menjalankan perannya, polisi memiliki keahlian dan keterampilan secara profesional yang diperoleh dari pendidikan dan latihan di lembaga pendidikan kepolisian maupun lembaga lainnya.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan secara terus menerus dan terprogram dilakukan untuk mengimbangi kecepatan perubahan informasi dan teknologi terutama yang mempunyai dampak terhadap timbulnya kriminalitas teknologi tinggi atau teknologi baru sekaligus sebagai jawaban atas tantangan tugas kedepan yang makin kompleks. Untuk menghadapi perubahan dan tuntutan masyarakat, polisi wajib menggali berbagai informasi (to share information), bersikap protagonis kepada masyarakat, sering melakukan tatap muka dengan aktifitas publik, serta menjadi fasilitator perubahan.

Personil polisi yang bertugas di Mapolda Jawa Tengah berjumlah 1.146 orang dengan penugasan bidang operasional 739 orang, sedang 407 orang bidang administrasi. Dilihat dari kepangkatan, didominasi oleh pangkat bintara sebanyak 579 orang, pangkat perwira pertama 256 orang, tamtama 140 orang dan perwira menengah 171 orang. Sedang menurut jenis kelamin terdapat 311 orang Polisi wanita (Polwan) dan 835 Polisi laki-laki (Polki).

Secara terus menerus kualitas personil polisi ditingkatkan melalui latihan-latihan, mengikutsertakan pada kursus dan atau seminar yang berkaitan dengan

tugas, mendorong peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu S2 dan S3 baik di dalam atau di luar negeri. Bahkan pada seleksi program pendidikan calon perwira (Secapa) bagi polisi yang mempunyai ijazah S1 mempunyai nilai seleksi plus. Peningkatan jenjang pendidikan tersebut tidak lain sebagai tuntutan tugas didalam menghadapi masyarakat yang semakin kritis dan maju dalam mengakses informasi darimanapun asalnya. Oleh karena itu pula di Mapolda Jateng terdapat program pendidikan Magister Manajemen yang berkerjasama dengan suatu lembaga pendidikan Jakarta, dengan tujuan kecuali peningkatan kualitas sumber daya manusia juga sebagai pembekalan teknologi manajemen organisasi secara moderen dan terkini.

#### **4.3 Karakteristik Responden**

Data kuesioner yang dianalisis adalah variabel nilai-nilai kerja dikaitkan dengan variabel individu yang heterogen dengan pengelompokan menurut jenis penugasan, tingkat pendidikan, usia, pangkat, dan jenis kelamin sedang karakteristik jabatan dan satuan kerja hanya merupakan unsur yang mendeskripsikan saja. Mengingat variabel yang diteliti adalah nilai-nilai kerja polisi yang ada di Mapolda Jateng, sehingga responden dibatasi yaitu polisi yang bertugas dilingkungan Mapolda Jateng saja, tidak dibatasi oleh karakteristik responden.

#### 4.3.1 Responden Berdasarkan Jenis Penugasan

Responden berdasarkan jenis penugasan adalah 39 orang bertugas di bidang operasional (Direktorat Lalu-lintas, Direktorat Reserse, Direktorat IPP, Direktorat Bimmas, dan Direktorat Sabhara) terdiri dari 3 tamtama, 30 bintara, 2 pama, dan 4 pamen sedang di bidang administrasi 105 orang terdiri dari 11 tamtama, 50 bintara, 28 pama dan 16 pamen.

**Tabel 4.3.1 Responden Menurut Jenis Penugasan dan Pangkat**

Pangkat	Jenis Penugasan		Total
	Operasional	Administrasi	
Tamtama	3	11	14
Bintara	30	50	80
Pama	2	28	30
Pamen	4	16	20
Total	39	105	144

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

#### 4.3.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dalam penelitian ini tingkat pendidikan dikelompokkan menjadi tiga yaitu Sekolah Lanjutan, Sekolah Menengah Umum (SMU), dan Perguruan Tinggi. Tingkat pendidikan yang diperoleh responden dapat menggambarkan pola pikirnya dalam menilai dan mencermati sesuatu pada kondisi tertentu. Dengan demikian nilai-nilai kerja seseorang dengan pendidikan tinggi tentu berbeda dengan nilai-nilai kerja yang berpendidikan sekolah dasar. Responden dengan latar pendidikan lanjutan 5 orang, SMU 121 orang dan pendidikan tinggi 17 orang

**Tabel 4.3.2 Responden Menurut Pendidikan dan Pangkat**

Pangkat	Pendidikan			Total
	Sekolah Lanjutan	SMU	Dikti	
Tamtama	2	11		13
Bintara	2	77	1	80
Pama	1	22	7	30
Pamen		11	9	20
Total	5	121	17	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Pendidikan sekolah menengah umum yang berpangkat bintara mendominasi sampel hal ini sesuai dengan jumlah bintara yang jumlahnya paling banyak. Namun yang menarik adalah 7 orang pendidikan tinggi berpangkat pama hal ini menandakan bahwa sumber daya manusia Polri pada pangkat pama perlu ditingkatkan kualitasnya melalui pendidikan tinggi karena jumlah kualifikasi pendidikan tinggi sangat sedikit. -

#### **4. 3. 3 Responden Berdasarkan Usia**

Responden dibagi ke dalam tiga kelompok usia, yaitu sampai dengan 30 tahun, 31 – 49 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Secara psikologis makin bertambah usia, kematangan dan pengalaman makin tambah. Pada penelitian ini responden usia kurang dari 30 tahun 60 orang yang tersebar pada pangkat tamtama 13 orang, bintara 46 orang, pama 1 orang, usia 31 – 49 tahun 77 orang yang terdiri dari 1 orang tamtama, 34 bintara, 28 pama, dan 14 pamen. Usia lebih 50 tahun 7 orang terdiri dari 1 pama dan 6 pamen.

**Tabel 4.3.3.1 Responden menurut Usia dan Pangkat**

Usia	Pangkat				Total
	Tamtama	Bintara	Pama	Pamen	
< 30	12	46	1		59
30 – 49	1	34	28	14	77
> 50	-	-	1	6	7
Total	13	80	30	20	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Responden dilihat menurut usia dan jenis kelamin adalah usia kurang 30 tahun terdiri dari 34 wanita dan 26 laki-laki, usia 31 sampai 49 tahun terdiri dari 21 wanita dan 56 laki-laki dan usia lebih 50 tahun terdiri dari 7 laki-laki.

**Tabel 4.3.3.2 Responden menurut Usia dan Jenis Kelamin**

Usia	Jenis Kelamin		Total
	Perempuan	Laki - laki	
< 30	34	25	59
30 – 49	21	56	77
> 50	-	7	7
Total	55	89	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Polisi laki-laki dan polisi wanita pada dasarnya di dalam penugasannya tidak dibedakan operasional maupun administrasi. Mereka harus siap ditempatkan dimanapun saja. Apabila dilihat dari jenis penugasan dan usia maka sampel terdiri atas usia dibawah 30 tahun 22 bertugas di operasional dan 38 di bidang administrasi, usia 31 sampai 49 tahun 15 orang di operasional dan 62 di bidang administrasi. Lebih 50 tahun 2 orang di bidang operasional dan 5 administrasi.

**Tabel 4.3.3.3 Responden menurut Usia dan Jenis Penugasan**

Usia	Jenis Penugasan		Total
	Operasi	Administrasi	
< 30	22	37	59
30 – 49	15	62	77
> 50	2	5	7
Total	55	89	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

**4. 3. 4. Responden berdasarkan Kepangkatan**

Pangkat di dalam organisasi Kepolisian disamping merupakan kebanggaan juga merupakan indikator prestasi kerja, karena seorang Polisi yang mempunyai kondite baik akan naik pangkatnya setiap periode waktu yang telah ditentukan, sebaliknya penundaan kenaikan pangkat dapat terjadi apabila terjadi pelanggaran individu Dominasi responden pada kepangkatan bintara yaitu 80 personil atau 55.56 %, berikutnya perwira pertama 30 orang atau 20.83 %, perwira menengah 20 orang atau 13. 88 % dan tamtama 13 orang atau 9.72 %. Distribusi ini sesuai dengan jumlah kuesioner yang disebar yaitu terbanyak dari pangkat bintara.

**Tabel 4.3.4 Responden menurut Pangkat dan Pendidikan**

Pangkat	Pendidikan			Total
	Sekolah Lanjutan	SMU	Dikti	
Tamtama	1	11		13
Bintara	2	77	1	80
Pama	1	22	7	30
Pamen		11	9	20
Total	4	121	17	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

#### 4.3.5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dari kuesioner yang telah terkumpul Polki berjumlah 88 orang berarti 61.81 % dan Polwan 55 orang atau 38.19 % . Lebih lanjut jenis kelamin dengan pangkat adalah sebagai berikut 13 tamtama laki-laki, 41 wanita bintara, 39 bintara laki-laki, 7 pama Polwan, 23 pama lai-laki, 5 pamen wanita dan 15 pamen laki-laki.

**Tabel 4.3.5.1 Responden menurut Pangkat dan Jenis Kelamin**

Pangkat	Jenis Kelamin		Total
	Perempuan	Laki - laki	
Tamtama	-	13	13
Bintara	41	39	80
Pama	7	23	30
Pamen	5	15	20
Total	55	88	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Terdapat 16 orang Polisi wanita yang bertugas di bidang operasional dan 39 di bidang administrasi, dan terdapat 66 orang Polisi laki-laki di operasional dan 23 bidang administrasi.

**Tabel 4.3.5.2 Responden menurut Jenis Kelamin dan Jenis Penugasan**

Jenis Kelamin	Jenis Penugasan		Total
	Operasi	Administrasi	
Perempuan	16	38	54
Laki - laki	23	66	89
Total	39	104	143

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

#### **4.4 Hasil Perhitungan Anova**

Data yang diperoleh dianalisa dan diuji dengan metode statistik Anova untuk melihat perbedaan nilai kerja masing-masing variabel. Dengan analisa dan pengujian, diharapkan dapat diperoleh pola nilai-nilai kerja Polisi yang bertugas di Mapolda Jawa Tengah menurut jenis penugasan, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin dan kepangkatan yang kemudian dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan didalam implementasi kebijakan dalam pengorganisasian sumber daya manusia Polisi. Sesuai dengan hasil kuesioner bahwa nilai kerja merupakan skoring individual yang didasarkan pada kepentingan relatif mulai skor 7 (sangat penting) sampai dengan 1 (sangat tidak penting) seperti yang telah dihitung dengan skor rata-rata. Statistik deskriptif untuk skor responden pada 10 nilai-nilai kerja dijelaskan sebagaimana hubungan nilai kerja dengan masing-masing variabel di bawah ini.

##### **4.4.1 Hubungan Nilai-Nilai Kerja dengan Jenis Penugasan**

Bahwa berdasarkan jenis penugasan, 10 nilai-nilai kerja polisi mempunyai rata-rata total 59.7708 dengan standard deviasi total 7.0351, nilai ini tidak jauh berbeda dengan rata-rata nilai kerja total bagi petugas operasional 59.8974 dengan standard deviasi 8.3186 dan petugas administrasi rata-rata total 59.7238 dengan standard deviasi 6.5391. Hal ini mengindikasikan bahwa petugas operasional dan petugas administrasi mempunyai nilai-nilai kerja yang relatif tidak berbeda. Dengan melihat total rata-rata, tingkat kepentingan nilai kerjanya adalah sebagai berikut kebanggaan pofesi sebagai nilai terpenting, kesesuaian

tugas dan keterampilan, nilai keterlibatan kerja merupakan cukup penting, menganggap cukup penting kesesuaian jabatan dan pendidikan, dan nilai yang sangat tidak penting tugas administrasi.

**Tabel 4.4.1 Total dan Rangkaing Nilai Kerja Berdasarkan Jenis Penugasan.**

Jenis Penugasan		Total Nilai Kerja	Rangkaing Nilai Kerja
OPS	Mean	59,8974	1. Kebanggaan Profesi 2. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan 3. Kesukaan pada Tugas OPS
	N	39	
	Std. Deviation	8,3186	
ADM	Mean	59,7238	1. Kebanggaan Profesi 2 Keterlibatan kerja 3. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan
	N	105	
	Std. Deviation	1,3072	

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Menggunakan uji Anova pada  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas 1 dan 142 diperoleh nilai F tabel 3.915. Sedang nilai F hitung adalah 0.017, hipotesis diterima jika F hitung > F tabel, dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat perbedaan nilai-nilai kerja berdasarkan jenis penugasan ditolak, atau dapat disimpulkan tidak ada perbedaan 10. nilai kerja Polisi berdasarkan jenis penugasan. Gejala tidak adanya perbedaan nilai kerja ini antara lain ditemukan skor pada tiap-tiap nilai kerja yang relatif sama, namun diantara nilai kerja terdapat skor tertinggi yang sama yaitu bahwa baik petugas operasional dan administrasi menempatkan kebanggaan pada skor tertinggi, artinya profesi polisi merupakan kebanggaan tanpa memandang jenis penugasan.

Sedang status sosial dan jabatan merupakan nilai kerja yang ke 10 atau kurang penting dengan nilai skor rata-rata terendah 5.2308 untuk operasional dan

5.4667 untuk administrasi, artinya Polisi tidak mempermasalahkan status sosial dan jabatannya. Hal ini disebabkan karena seluruh anggota Polri mempunyai landasan etika yang selalu siap diperintahkan ditempatkan dimana saja dan dalam jabatan apapun. Doktrin selalu siap dan tidak melawan perintah sejak awal ditanamkan pada pendidikan pembentukan Polisi, dan dipegang teguh sepanjang menjalankan kedinasan.

Kesesuaian tugas dan keterampilan merupakan nilai kerja penting yang kedua untuk petugas operasioanal dengan skor rata-rata 6.5128 sedang administrasi merupakan nilai kerja urutan ketiga dengan skor rata-rata 6.3048. Urutan kedua nilai kerja bagi petugas administrasi adalah keterlibatan kerja dengan skor rata-rata 6.3524. Indikasi tersebut menandakan petugas operasional memerlukan keterampilan dalam menjalankan tugas yaitu sesuai dengan sertifikat pendidikan kejuruan/kursus yang dimilikinya. Dapat diambil contoh bahwa seorang petugas dibidang opsional (reserse atau lalu-lintas) maka mereka ini sebelum masuk dalam lingkungan reserse atau lalu-lintas ia telah memperoleh pendidikan kejuruan dibidangnya. Pendidikan kejuruan diberikan oleh lembaga pendidikan kepolisian dalam bentuk pendidikan singkat (3 bulan) untuk menambah kerampilan sebagai bekal penugasan yang lebih banyak bersifat taktis dan teknis.

Lain halnya dengan petugas administrasi yang menempatkan keterlibatan kerja pada urutan kedua, artinya Polisi staf lebih menyukai pelibatan kerja, tanpa harus disyaratkan pendidikan kejuruan. Contoh Polisi staf pada bagian sekertariat umum, keuangan, perencanaan tidak mutlak memerlukan mempunyai

pendidikan kejuruan tertentu pada saat masuk dalam lingkungannya, hal tersebut dapat diatasi dengan mengambil Polisi yang mempunyai ijazah berbasis dasar administrasi dan keuangan, misalnya SMEA.

#### **4. 4.2 Hubungan Nilai-Nilai Kerja dengan Tingkat Pendidikan**

Statistik deskriptif 10 nilai kerja berdasarkan tingkat pendidikan skor rata-rata total 59.7708 dengan standard deviasi 7.0351, dibandingkan dengan latar pendidikan tinggi mempunyai skor tertinggi 61.1176 dengan standard deviasi 4.0448, disusul latar pendidikan lanjutan atas skor rata-rata total 59.5950 dan pendidikan menengah 58.6000.

Herarkhi skor rata-rata total nilai kerja berdasarkan tingkat pendidikan berpola dari pendidikan tinggi, pendidikan lanjutan atas, pendidikan menengah dan terakhir dasar. Untuk pendidikan dasar tidak dapat diinterpretasikan karena jumlah responden hanya 1 orang, sehingga ditempatkan pada urutan terbawah. Dengan melihat herarkhi nilai kerja tersebut diatas, dapat ditarik suatu pengertian bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seorang Polisi berimplikasi mampu menempatkan dirinya pada nilai kerja yang sesuai peran individualnya

Namun adanya herakhi itu tidak membuktikan hipotesis bahwa terdapat perbedaan nilai-nilai kerja berdasarkan tingkat pendidikan atau hipotesis ditolak. Perhitungan statistik pada  $\alpha = 5\%$  dengan derajat bebas 3 dan 140 nilai F tabel = 2.675 sedang nilai F hitung = 0.394, artinya hipotesis terdapat perbedaan nilai-nilai kerja ditolak.

**Tabel 4.4.2 Total dan Rangkings Nilai Kerja berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan		Nilai Kerja	Rangkings Nilai Kerja
Menengah	Mean	58,6000	1. Kebanggaan Profesi
	N	5	2. Posisi untuk Maju
	Std. Deviation	11,8448	3. Tugas Menantang
Lanjutan Atas	Mean	59,5950	1. Kebanggaan Profesi
	N	121	2. Kesesuaian Tugas dan Ketrampilan
	Std. Deviation	7,1851	3. Keterlibatan Kerja
DIKTI	Mean	61,11768	1. Kesesuaian JAB dan Pendidikan
	N	17	2. Kesesuaian Tugas dan Ketrampilan.
	Std. Deviation	4,0448	3. Kebanggaan Profesi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tingkat pendidikan menengah dan lanjutan atas ternyata menempatkan kebanggaan profesi sebagai nilai terpenting. Hal ini menandakan bahwa Polisi yang ada di Mapolda Jateng yang berbasis pendidikan tersebut mempunyai sikap selalu menjunjung tinggi profesi, namun selalu berusaha untuk mengejar posisi untuk maju dan menghendaki bidang tugas sesuai dengan keterampilan. Nilai tugas menantang bagi Polisi yang berpendidikan menengah menjadi nilai yang cukup penting, karena mereka mempunyai harapan untuk dapat bertugas di bidang operasional. Sebaliknya bagi Polisi pendidikan lanjutan atas nilai keterlibatan kerja justru lebih penting dari pada nilai mengejar posisi untuk maju.

Pada kategori pendidikan tinggi, ditemukan bukti bahwa nilai kerja yang diutamakan adalah kesesuaian jabatan dan pendidikan, alasan yang dapat dikemukakan adalah bahwa mereka ini mempunyai latar belakang keahlian formal sesuai dengan pendidikan dan posisi pangkatnya cukup mantap yaitu 7 orang pama dan 9 orang pamen. Misalnya seorang dengan pendidikan sarjana

Kepolisian, maka ia mengharapkan untuk dapat ditugaskan di fungsi kepolisian. Kecuali dengan pendidikan formalnya mereka mempunyai bekal pendidikan keterampilan/kejuruan sehingga menempatkan nilai kesesuaian tugas dan keterampilan pada ranking ke dua. Dengan bekal pendidikan tinggi itu, mereka tidak diragukan loyalitasnya terhadap organisasi kepolisian, hal ini dibuktikan nilai kebanggaan profesi sebagai nilai terpenting ke tiga. Harapan atas temuan ini merepresentasikan adanya kecenderungan untuk menuju profesionalisme tugas Polisi di masa depan.

Hasil analisis secara keseluruhan menurut pendidikan adalah nilai kebanggaan profesi ternyata mendapat tempat pertama, diikuti nilai kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan kerja, dan nilai kerja terakhir adalah status sosial dan jabatan.

#### **4. 4. 3 Hubungan Nilai-Nilai Kerja dengan Usia**

Perhitungan statistik dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas 3 dan 140 nilai F tabel 2.675 sedang F hitung 0.531 menghasilkan kesimpulan hipotesis terdapat perbedaan nilai-nilai kerja berdasarkan usia ditolak, atau tidak ada perbedaan nilai-nilai kerja diantara Polisi. Arti yang lebih luas bahwa dari kelompok usia yang ada, ternyata Polisi Mapolda Jateng mempunyai semangat nilai-nilai kerja yang sama.

Dengan melihat skor total rata-rata masing-masing nilai kerja teridentifikasi herarki sebagai berikut, kebanggaan merupakan nilai kerja urutan pertama dengan skor rata-rata 6.7500, kesesuaian tugas dan keterampilan dengan

skor rata-rata 6.3611, keterlibatan kerja dengan skor rata-rata 6.3194, sedang nilai kerja terakhir adalah status sosial dan jabatan dengan skor rata-rata 5.4167. Herarki ini menunjukkan bahwa ternyata Polisi yang ada di Mapolda Jateng lebih menyenangi kebanggaan profesi dari pada nilai kerja yang lain. Mereka memilih profesi Polisi sebagai sautu harga diri yang paling penting. Hal ini disebabkan nilai kebanggaan mulai dibangun dan ditanamkan kuat kepada individual Polisi sejak dari lembaga pendidikan pembentukan.

Berdasarkan usia di bawah 30 tahun nilai kerja yang diutamakan adalah kebanggaan profesi menjadi Polisi, alasannya usia yang relatif muda doktirn dan idealisme profesi sangat kuat, kecuali itu pada kelompok usia ini pangkatnya pada strata pama kebawah yaitu sebagai pelaksana tugas lapangan yaitu 13 tamtama, 46 bintara dan 1 pama.

**Tabel 4.4.3 Total dan Rangking Nilai Kerja berdasarkan Usia**

USIA		Nilai Kerja	Rangking Nilai Kerja
< 30	Mean	61,2333	1. Kebanggaan Profesi 2. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan 3. Keterlibatan Kerja
	N	60	
	Std.Deviation	6,8405	
31 – 49	Mean	58,5455	1. Kebanggaan Profesi 2. Keterlibatan Kerja 3. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan
	N	77	
	Std. Deviation	7,1498	
> 50	Mean	60,7143	1. Posisi untuk Maju 2. Kebanggaan Profesi 3. Keterlibatan Kerja
	N	7	
	Std. Deviation	5,4989	

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Apabila ditelaah berdasarkan masing-masing kelompok usia, ternyata nilai kebanggaan ditempatkan pada urutan pertama untuk kelompok usia kurang 30 tahun dan kelompok 31 tahun – 49 tahun dibandingkan kelompok usia lebih 50

tahun yang menempatkan nilai posisi untuk maju merupakan nilai kerja pertama. Kelompok usia kurang dari 30 tahun mempunyai skor rata-rata total yang tertinggi diantara kelompok usia yang lain, hal ini dapat menunjukkan bahwa mereka termasuk golongan yang mempunyai semangat dan daya juang tinggi sebagai aktualisasi terhadap kebanggaan profesi. Sedang kelompok usia 31 – 49 tahun mempunyai skor rata-rata total urutan kedua diantara kelompok usia, namun didalam intern kelompok usia nilai kebanggaan merupakan yang terpenting atau skor tertinggi.

Suatu yang menarik ternyata nilai kerja yang dianggap tidak penting dengan skor terendah adalah status sosial dan jabatan untuk kelompok usia kurang 30 tahun, pendapatan tinggi untuk kelompok usia 31 – 49 tahun dan usia lebih dari 50 tahun. Polisi berusia muda menempatkan status sosial dan jabatan merupakan hal yang tidak terlalu penting, karena sebagai anggota Polri yang relatif baru, maka ia lebih menyukai atribut seorang Polisi sebagai sosok yang gagah, berjiwa patriotik, lebih menyukai terhadap penampilan dilapangan yang lebih banyak berhubungan dan melayani masyarakat. Dengan demikian kebanggaan adalah nilai yang paling dipentingkan dibandingkan dengan nilai-nilai yang lain.

Kelompok usia 31 tahun – 49 tahun menempatkan nilai orientasi mencari pendapatan tinggi sebagai hal yang tidak terlalu penting pada urutan ke 10. Mereka lebih mementingkan kebanggaan, mengutamakan bahwa kesesuaian jabatan dan pendidikan, lebih mempertimbangkan kesesuaian tugas dan keterampilan dan menyukai dilibatkan dalam pekerjaan. Kelompok ini menyukai

seorang Polisi yang memegang jabatan tertentu maka cukup penting jabatan itu harus sesuai dengan latar pendidikan dan keterampilan yang diperolehnya. Misalnya seorang Polisi yang menjabat Kepala Bagian Reserse Ekonomi, maka ia yang duduk dalam jabatan itu sangat penting mempunyai latar pendidikan ilmu hukum ekonomi dan mempunyai keterampilan penyidikan reserse ekonomi.

Polisi kelompok usia lebih 50 tahun mempunyai herarki nilai kerja sebagai berikut sangat mengutamakan posisi untuk maju sebagai mobilitas karier yang lebih tinggi, sama-sama mementingkan kebanggaan, keterlibatan kerja, kesesuaian tugas dan keterampilan, menempatkan hal yang cukup penting kesesuaian jabatan dan pendidikan bersamaan menyukai tugas operasional. Mereka dalam kelompok usia ini mobilitas karir merupakan nilai yang sangat penting, karena pada usia ini seorang Polisi berada pada posisi jabatan yang cukup mantab sebagai pemegang kendali pada unit organisasinya dan oleh karenanya didalam sisa masa dinasny sampai dengan usia 55 tahun berupaya mendapatkan posisi yang lebih atas.

Kesempatan untuk terus maju memperoleh posisi jabatan lebih tinggi dijadikan harapan yang sangat penting, dan disisi lain tidak memprioritaskan perolehan pendapatan tinggi dengan asumsi bahwa pada usia diatas 50 tahun telah matang dalam pekerjaan dan pendapatan cukup sepanjang rentang masa dinas yang telah dijalannya.

#### 4.4.4 Hubungan Nilai-Nilai Kerja dengan Kepangkatan

Uji Anova pada  $\alpha = 5\%$  dengan derajat bebas 3 dan 140 berdasarkan kepangkatan angka F tabel = 2.675 sedang F hitung = 0.531. Dengan demikian hipotesis terdapat perbedaan nilai kerja Polisi ditolak, artinya nilai-nilai kerja Polisi yang ada di Mapolda Jateng tidak berbeda berdasarkan kepangkatan. Hasil yang mendukung ketidakberbedaan nilai kerja antara lain ditemukan semangat nilai kebanggaan profesi merupakan sesuatu yang sangat penting pada prioritas pertama mulai pangkat tamtama, bintara, perwira pertama dan perwira menengah.

**Tabel 4.4.4 Total dan Rangkings Nilai Kerja berdasarkan Pangkat**

Pangkat		Nilai Kerja	Rangkings Nilai Kerja
Tamtama	Mean	59,5714	1. Kebanggaan Profesi
	N	14	2. Posisi untuk maju
	Std.Deviation	8,9762	3. Keterlibatan Kerja
Bintara	Mean	59,2125	1. Kebanggaan Profesi
	N	80	2. Kesesuaian Tugas dan Ketrampilan
	Std.Deviation	7,4387	3. Keterlibatan Kerja
Pama	Mean	61,0667	1. Kebanggaan Profesi
	N	30	2. Kesesuaian JAB dan DIK
	Std.Deviation	5,7231	3. Keterlibatan Kerja
Pamen	Mean	60,2000	1. Kebanggaan Profesi
	N	20	2. Kesesuaian JAB dan DIK
	Std.Deviation	5,7546	3. Kesesuaian Tugas dan Ketrampilan

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Dengan melihat rata-rata total, herarki nilai kerjanya adalah kebanggaan (6.7500), kesesuaian tugas dan keterampilan (6.3611), keterlibatan kerja (6.3194),

kesesuaian jabatan dan pendidikan (6.2500), posisi untuk maju (6.1250), dan status sosial dan jabatan merupakan nilai kurang penting (5.4931). Nilai kebanggaan ternyata mempunyai standard deviasi terkecil (0.5484) diantara nilai kerja lainnya sebagai bukti adanya kesamaan kepentingan nilai ini mulai pangkat tamtama sampai dengan perwira menengah. Sebaliknya semakin besar standard deviasi maka semakin tidak seragam posisi kepentingan nilai kerja.

Polisi pangkat tamtama mempunyai urutan kepentingan nilai kerja mulai dari kebanggaan (6.7857), semangat posisi untuk maju (6.2143), menginginkan keterlibatan kerja (6.1429) dan menganggap cukup penting kesesuaian tugas dan keterampilan (6.1429), menyukai pekerjaan tugas operasional (5.9286) dan menganggap tidak penting status sosial dan jabatan (5.5000). Responden pangkat tamtama rata-rata usia dibawah 30 tahun, dikategorikan sebagai Polisi remaja mengutamakan doktrin bangga terhadap profesi Polisi sebagai aktualisasi pemahaman Tri Brata dan Catur Prasatya, dibandingkan dengan menganggap tidak penting terhadap status sosial dan jabatannya. Artinya Polisi pangkat tamtama lebih memprioritaskan kebanggaan profesi dan tidak memandang ia ditempatkan atau ditugaskan dibagian mana, tanpa mempersoalkan kedudukan dan jabatannya.

Namun, disisi lain mereka ini cukup memperhitungkan dan menghendaki posisi untuk maju sebagai nilai yang sangat penting kedua. Artinya didalam semangat kebanggaan profesi, mereka menempatkan sangat penting untuk mengejar posisi untuk maju antara lain berupa kenaikan pangkat, mengejar untuk mengikuti pendidikan kejuruan sebagai bekal penempatan spesialisasi bidang

tugasnya. Posisi untuk maju ini penting, karena walaupun dengan latar belakang pangkat terendah mereka mempunyai motivasi kedepan untuk terus mendapatkan kenaikan pangkat secara berjenjang sehingga mampu meningkatkan strata kepangkatan lebih tinggi menjadi bintara Polisi. Tamtama Polisi selanjutnya menyenangi dilibatkan di dalam pekerjaannya, hal ini sebagai kompensasi untuk mengatasi ketidakpuasan dan kebosanan tanggung jawabnya yang tidak terlalu luas/kecil.

Dibandingkan dengan tamtama, strata pangkat bintara mempunyai herarki nilai sebagai berikut kebanggaan (6.7500), kesesuaian tugas dan keterampilan (6.3750), keterlibatan kerja (6.3500), dan terakhir nilai status sosial dan jabatan (5.2250). Nilai kesesuaian tugas dengan keterampilan sebagai nilai yang dianggap cukup penting, karena penugasan Polisi pada pangkat bintara disesuaikan dengan pendidikan keterampilan yang pernah ditempuh olehnya yaitu berupa pendidikan kejuruan. Hal ini konsisten dengan herarki nilai pada pangkat tamtama yang menempatkan nilai kesesuaian tugas dengan keterampilan setelah upaya mencari posisi untuk maju. Pada umumnya bintara Polisi sangat memahami bahwa memiliki ijazah pendidikan kejuruan Polri adalah merupakan patokan penempatan tugas kepada bidang yang sesuai dengan pendidikan kejuruan itu. Bahkan untuk mengikuti pendidikan kejuruan bintara lalu-lintas, pesertanya sampai terjadi antrian. Oleh karena itu nilai ini menjadi cukup penting baginya.

Setelah seorang bintara Polisi ditempatkan pada bidang yang sesuai, selanjutnya mereka tidak mempermasalahkan kemana tugas pada bidang itu, dan

oleh karenanya mengesampingkan atau tidak penting nilai satatus sosial dan jabatan, namun ia mempunyai harapan agar dilibatkan didalam lingkungan kerjanya.

Nilai-nilai kerja Polisi berpangkat perwira pertama menunjukkan gradasi mulai sangat penting nilai kebanggaan (6.7333), kesesuaian jabatan dengan pendidikan (6.5333), keterlibatan kerja (6.5000), mengejar posisi untuk maju (6.4333), dan tidak penting tugas administrasi (5.5667). Di dalam struktur organisasi jajaran Kepolisian mulai pangkat perwira pertama keatas, direkomendasikan memperoleh jabatan tertentu, artinya seorang perwira diberi tanggung jawab dan wewenang sesuai bidang tugasnya.

Seorang Kepala Unit (Kanit) pada tugas reserse dijabat oleh perwira pertama yang memimpin beberapa anggota berpangkat bintara, demikian pula seorang Kepala Satuan (Kasat) dan lain-lainnya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa nilai kerja kelompok perwira pertama ini setelah kebanggaan adalah kesesuaian jabatan dengan pendidikan formalnya. Jabatan Kasat Reserse sangat perlu dijabat oleh Polisi dengan latar pendidikan sarjana hukum, jabatan Kepala Sub Bagian Administrasi oleh mereka yang berlatar belakang pendidikan administrasi. Melihat sangat penting nilai kesesuaian jabatan dan pendidikan inilah banyak anggota Polisi yang ada di Mapolda Jateng berusaha meningkatkan pendidikannya melalui jalur ekstensi di lembaga pendidikan formal yang sekarang banyak tersedia.

Kelompok pangkat perwira menengah mempunyai tingkat kepentingan nilai kerja yaitu nilai kebanggaan (6.7500), kesesuaian jabatan dengan pendidikan

(6.6000), kesesuaian tugas dan keterampilan (6.5500), dan tidak penting untuk nilai mencari pendapatan tinggi (5.0500). Pendapatan tinggi merupakan nilai yang tidak penting dengan alasan bahwa untuk kelompok ini rata-rata telah mempunyai kedudukan dan jabatan yang mantab, dan pengalaman beragam sehingga tidak memperdulikan pendapatan, justru lebih mementingkan mencari posisi untuk maju dalam karir. Mobilitas karir menjadi lebih penting dari pada mencari status ekonomi, karena pada tingkat ini kompetisi meraih jenjang pangkat lebih tinggi menjadi semakin sulit dengan terbatasnya jabatan yang tersedia. Oleh karena itu pamen memandang mengejar posisi untuk maju adalah penting, dan sebagai bekal menuju jenjang karir mereka berusaha mendapatkan kesempatan meningkatkan pendidikan formal maupun pendidikan karir sehingga tugas masa depan harus sesuai dengan pendidikan formal dan keterampilannya. Inilah salah satu alasan nilai kerja kesesuaian jabatan dengan pendidikan dan kesesuaian tugas dengan keterampilan merupakan nilai yang berurutan cukup penting pada urutan ke dua dan ke tiga. Indikasi ini antara lain ditandai banyaknya komisaris Polisi (setingkat mayor) ikut serta mengajukan seleksi untuk diterima di pendidikan Sekolah Staf dan Pimpinan (Sespim) Polri. Titik balik karir seorang Polisi pangkat komisaris ditandai telah didupkannya ijazah Sespim, karena jabatan strategis dan pangkat yang lebih tinggi telah tersedia selepas mengikuti Sespim.

Yang menarik bahwa ternyata para pamen lebih menyukai pekerjaan manajerial dibandingkan dengan pekerjaan operasional, artinya tugas administratif manajerial sebagai perumus, pengendali sedang sebagai pelaksana

operasional diserahkan kepada bawahan dan tidak terlibat didalam pekerjaan yang bersifat praktis operasional. Misalnya dalam penanganan suatu kasus tindak pidana seorang pamen yang bertanggung jawab cukup memanager tugas itu, sedang pelaksana penyidikan dikerjakan oleh anggotanya yang ada di lapangan.

#### **4. 4. 5 Hubungan Nilai Kerja dengan Jenis Kelamin**

Uji statistik  $\alpha = 5 \%$  dengan derajat bebas 142 nilai F tabel = 3.915 sedang F hitung = 6.108 berarti F hitung > F tabel sehingga hipotesis terdapat perbedaan nilai kerja berdasarkan jenis kelamin diterima, artinya secara signifikan 10 nilai kerja Polisi wanita dengan Polisi laki-laki berbeda. Dengan melihat rata-rata total, herarkhi kepentingan nilai kerja untuk polwan adalah mengutamakan kebanggaan profesi (6.8364), mementingkan kesesuaian tugas dan keterampilan (6.6000), menyukai keterlibatan kerja(6.4000), kesesuaian jabatan dan pendidikan(6.3818), posisi untuk maju (6.2909), dan sangat tidak menilai penting tugas menantang (5.7091). Fakta yang ada ternyata mendukung bahwa Polwan yang bertugas dibidang operasional (seperti reserse, intelijen, lalu-lintas dimana mempunyai konotasi sebagai tugas menantang) jumlahnya lebih sedikit dibandingkan bidang administrasi. Hal ini didukung oleh kenyataan bahwa Polwan rata-rata menempati posisi staf atau administrasi.

Sedang herarkhi untuk Polisi laki-laki adalah memandang sangat penting membanggakan profesi (6.6966), menyukai pelibatan dalam kerja (6.2697),

menghendaki adanya kesesuaian tugas dan keterampilan (6.6000), dan menilai sangat tidak penting status sosial dan jabatan (5.1910).

Baik Polwan maupun Polki masing-masing memandang sangat penting nilai kebanggaan profesi dengan rata-rata total untuk Polwan 6.8364 dengan standard deviasi 0.5005 dan Polki 6.6966 dengan standard deviasi 0.5722. Ternyata rentang nilai rata-rata totalnya dan standard deviasinya cukup kecil, yang berarti membuktikan nilai kebanggaan sangat kuat sebagai doktrin organisasi.

**Tabel 4.4.5 Total dan Rangkings Nilai Kerja berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin		Nilai Kerja	Ranking
Perempuan	Mean	61,5818	1. Kebanggaan Profesi
	N	55	2. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan
	Std.Deviation	7,4304	3. Keterlibatan Kerja
Laki-laki	Mean	58,6517	1. Kebanggaan Profesi
	N	89	2. Keterlibatan Kerja
	Std. Deviation	6,5749	3. Kesesuaian Tugas dan Keterampilan

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Sebagai analisis secara keseluruhan didapatkan urutan nilai kerja sebagai berikut :

1. Kebanggaan profesi
2. Kesesuaian tugas dan keterampilan
3. Keterlibatan kerja
4. Kesesuaian jabatan dan pendidikan
5. Posisi untuk maju
6. Kesukaan pada tugas operasional
7. Tugas menantang
8. Pendapatan tinggi
9. Kesukaan pada tugas administrasi
10. Status sosial dan jabatan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dengan mengacu kepada hasil penelitian yang berjudul "*Analisis Nilai-Nilai Kerja Polisi di Mapolda Jawa Tengah*", peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan yang kemudian memberikan implikasi kebijakan sumberdaya manusia sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

#### 5.1 Kesimpulan

1. *Berdasarkan jenis penugasan*, hipotesis yang menyatakan terdapat perbedaan nilai-nilai kerja Polisi ditolak atau dengan kata lain petugas bidang operasional dengan administrasi nilai-nilai kerjanya relatif tidak berbeda. Hal ini dapat dilihat pada skor rata-rata total petugas operasional sebesar 59.8974 dengan standard deviasi 8.3186 dan petugas administrasi 59.7238 dengan standard deviasi 6.5391, yang selisihnya relatif kecil. Adapun yang menarik disini adalah bahwa petugas operasional maupun administrasi menempatkan kebanggaan profesi Polisi pada nilai yang paling penting atau nilai paling tinggi. Herarkhi nilai kerja petugas operasional adalah kebanggaan profesi, kesesuaian tugas dan keterampilan, kesukaan pada tugas operasional, kesesuaian jabatan dan pendidikan dan yang tidak penting adalah nilai status sosial dan jabatn. Sedang herarkhi nilai kerja petugas administrasi adalah kebanggaan profesi, keterlibatan kerja, kesesuaian tugas

dan keterampilan dan nilai yang sangat tidak penting adalah status sosial dan jabatan.

2. *Berdasarkan tingkat pendidikan*, hipotesis terdapat perbedaan nilai kerja Polisi ditolak atau relatif tidak berbeda nilai kerja Polisi dengan pendidikan tinggi, lanjutan atas, dan menengah. Nilai kebanggaan profesi ternyata sangat penting untuk Polisi berpendidikan lanjutan atas dan menengah. Apabila dilihat dari rata-rata total, maka urutan nilai kerjanya adalah kebanggaan profesi, kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan kerja, dan sangat tidak penting pada nilai kerja status sosial dan jabatan.
3. *Berdasarkan tingkat usia*, dengan melihat rata-rata total terdapat tataran nilai kerja sebagai berikut kebanggaan profesi, kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan kerja dan sangat tidak penting pada nilai status sosial dan jabatan. Herarki ini membuktikan bahwa mereka lebih menyenangi profesi polisi dari pada nilai yang lain. Sedang Hipotesis terdapat perbedaan nilai-nilai kerja berdasarkan usia ditolak, hal ini terlihat adanya kesamaan ranking nilai dan rata-ratanya relatif tidak berbeda.
4. Tingkat kepentingan nilai *berdasarkan pangkat* adalah sebagai berikut kebanggaan profesi, kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan kerja, kesesuaian jabatan dan pendidikan, posisi untuk maju, dan sangat tidak penting untuk nilai status sosial dan jabatan. Dengan uji Anova ternyata nilai-nilai kerja Polisi tidak berbeda berdasarkan strata pangkat, sehingga hipotesis ditolak. Yang menarik ternyata mulai dari pangkat tamtama,

bintara, perwira pertama dan perwira menengah seluruhnya menempatkan kebanggaan profesi menjadi Polisi merupakan nilai yang terpenting.

5. *Berdasarkan jenis kelamin*, urutan tingkat kepentingan nilai adalah sebagai berikut kebanggaan profesi yang terpenting, kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan kerja, kesesuaian jabatan dan pendidikan, dan terakhir status sosial dan jabatan. Adapun hipotesis terdapat perbedaan nilai kerja berdasarkan jenis kelamin diterima, artinya Polwan dan Polki memiliki nilai kerja yang tidak sama.

## **5. 2 Implikasi**

### **5. 2. 1 Implikasi Teoritis**

Dengan hasil analisis penelitian ini, secara teoritis diketahui bahwa variabel jenis penugasan, tingkat pendidikan, usia, dan pangkat membuktikan nilai-nilai kerja yang tidak berbeda, sedang menurut variabel jenis kelamin terdapat perbedaan. Hal ini ternyata sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Taylor dan Thomson (1976) menyatakan bahwa ada keterkaitan yang amat besar antara nilai kerja dengan usia, pendidikan (Dipboye dan Anderson, 1959; Wijting, Arnold dan Conrad, 1978).

Sesuai dengan hasil penelitian Brown (1976) yang menyatakan informasi nilai kerja untuk meningkatkan motivasi individu pada pekerjaan tertentu, maka pada penelitian ini ditemukan nilai yang mendukung teori tersebut yaitu penempatan posisi kebanggaan profesi, menghendaki kesesuaian tugas dan keterampilan dan keterlibatan kerja sebagai nilai terpenting. Tiga nilai tersebut

dipercaya dapat menjadikan motivasi individu dalam bekerja. Bagi personil Polri semangat kebanggaan profesinya, dan siap ditempatkan dimana saja tanpa memandang status sosial dan jabatan adalah motivasi kerja yang kuat, namun dalam penempatannya perlu mempertimbangkan kesesuaian dengan pendidikan dan keterampilan. Bila proses ini menjadi pertimbangan pokok pada penempatan personil, maka organisasi mendapatkan peningkatan produktifitas.

Tiga nilai terpenting tersebut juga bermuara kepada komitmen untuk mengurangi kegagalan bila benar-benar dilaksanakan, hal ini sesuai hasil penelitian Randall (1987) dan Salancik (1977).

### **5. 2. 2 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan penelitian ini karakteristik jenis penugasan, tingkat pendidikan, usia dan jenjang pangkat menunjukkan signifikan tidak berbeda nilai kerja Polisi yang ada di Mapolda Jawa Tengah, dan jenis kelamin menunjukkan signifikan berbeda. Dengan herarki nilai kerja kebanggan profesi, kesesuaian tugas dan keterampilan, keterlibatan. Atas dasar temuan ini kebijakan manajerial dalam penugasan/penempatan personil secara integral sangat penting mempertimbangkan aspek nilai kerja kesesuaian tugas dengan keterampilan, dengan pendidikan baik formal maupun keterampilan.

Oleh karena itu untuk menuju Polri yang profesional maka 10 nilai kerja dikaitkan dengan *Tri Brata* dan *Catur Prasatya* mempunyai implikasi dalam kebijakan sumber daya manusia Polri baik pada proses rekrutmen maupun penugasan anggota Polri dengan memperhatikan pendidikan formal dan non

formal/keterampilan artinya untuk bintang Polri diseleksi dari pendidikan sekurang-kurangnya diambil dari SMU. Upaya tersebut untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang relatif memadai dan untuk memperoleh hasil kerja yang efektif dan efisien.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Jumlah sampel Polisi yang ada di Mapolda Jateng perlu ditambah atau kurang banyak terutama yang berasal dari pangkat tamtama dengan pendidikan dasar. Karena pada penelitian ini hanya terdapat 1 orang tamtama yang berpendidikan dasar, sedang bagi pamen jumlah sampel kurang banyak karena mereka pada saat diberikan kuesioner responnya kurang sehingga belum cukup memuaskan.
2. Penelitian ini dilakukan dilakukan dalam periode waktu pendek atau *snapshot* (Potret), sedang topik nilai-nilai kerja dapat berubah menurut waktu sehingga hasil penelitian pada periode tertentu dapat tidak sama dengan penelitian berikutnya.
3. Pada penelitian ini variabel atribut individu tidak dikaitkan dengan variabel lain seperti kinerja dan prestasi kerja, sehingga hasilnya tidak dapat merepresentasikan nilai kerja dengan prestasi kerja individu.

#### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berangkat dari kesimpulan pada penelitian *Analisis Nilai-Nilai Kerja Polisi di Mapolda Jawa tengah* ini, disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Melakukan topik penelitian tentang nilai-nilai kerja sampai pada aktualisasi sikap anggota Polri, dilakukan setiap jangka waktu tertentu (misalnya 2 tahun sekali). Dengan alasan untuk dapat mengetahui konsistensi kepentingan nilai kerja dan sikap anggota Polri dari waktu ke waktu.
2. Kondisi lingkungan kerja di tiap Kantor Polda tidak sama, dengan demikian nilai kerjanya berbeda. Oleh karena itu di dalam organisasi yang telah cocok dengan nilai kerja tertentu perlu untuk mempertahankan kondisi lingkungan yang dapat mendukung aktualitas nilai-nilai kerjanya, karena perubahan lingkungan akan mempengaruhi perilaku dan kinerja organisasi (Muhammad, 1998) dan Walker (1992).
3. Penelitian ini hanya sampai pada persepsi, belum sampai kepada aktualisasi sikap, sehingga untuk mengetahui sikap diusulkan untuk penelitian lebih lanjut aplikasi di lapangan terhadap 10 nilai kerja.
4. Promosi pemahaman 10 nilai kerja Polisi perlu dilakukan dimulai dari strata pangkat pamen sampai dengan tamtama dengan tujuan untuk mensosialisasikan pemahaman sehingga dicapai tujuan Polri profesional yang efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abboushi, Suhail. "Impact of Individual Variables on the Work Values of Palestinian Arabs". Int Studies of Mgt. And Org., Vol. 20, 1990
- Aldag, R.J., And Brief, A.P. "Some Correlates of Work Values". Journal of Applied Psychology, 1975.
- Alder, Marina A; Brayfield. "Women's work values in unifiield Germany: Regional differences as remnants of the past". Work & Occupations (WAC). 1997.
- Ali, A. The Arab Executive : "A Study in Values and Work Orientation". American Arab Affairs. 1987
- Andrisani, P. J., And Parnes, H. S. "Commitment to the Work Ethic and Success in the Labor Market : A Review of Research Findings.In J. Barbash, et al." The Work Ethic-A Critical Analysis. Madison, Wisconsin. IRRA. 1983.
- Arthur, Jeffrey B. "Effect Of Human Resource System On Manufacturing Performance And Turnover". Academy of Management Journal, 1994.
- Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt." Values and the American Manager" : An Update. California Management Review, 1984.
- Bhagat, R. S. "Black-Waith Ethnic Differences in Identification With The Work Ethic : Some Implication for Organizational Intergration. " Academy of Management Review, 1979.
- Blood, M. R. "Work Values and Job Satisfaction." Journal of Applied Psychology, 1969.
- Brown, M. A. "Values – A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job". Academy of Management Review, 1976.
- Cherington, D. The Work Etik : "Working Values And Values That Work", New York Amacom , 1980.
- Harpaz, Itzhak. "The Transformation of Work Values in Israel". Monthly Labfor Review (MLR), 1999.
- Indrawijaya, Adam. Perilaku Organisasi. Bandung : Sinar Baru, 1989.

- Irsan, Koesparmono. "Polri Mandiri dan Kebudayaannya" Jurnal Polisi Indonesia, 2000.
- Lado, Augustine A. "Human Resource System and Sustained Competitive Advantage : A Competency Based Prespective" Academy of Management Review, 1994.
- Mankoff, A. W. "Values-Not attitudes-Are the Real Key to Motivation." Management Review, 1974.
- Muhammad, Farouk. "Pengubahan Perilaku dan Kebudayaan Dalam Rangka Peningkatan Kunlitas Pelayanan Polri". Jurnal Polisi Indonesia, 2000.
- Prefer, Jeffrey. Keunggulan Bersaing Melalui Manusia. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Sekretariat Jenderal MPR RI. Putusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. Agustus 2000.
- Raharjo, Satjipto, Memahami Tugas Polisi Indonesia, Sinar Baru, 1995.
- Randall, Salancik. "Study in Work Values and Commitment in The Arabians Manager". California Management Review, 1987.
- Reichel, A. ; Neumann, Y. ; and Pizam, A. "The Work Values and Motivational Profiles of Vocational, Collegiate, Nonconformist, and Academic Students." Research in Higrer Education, 1981.
- Reksodiputro, Mardjono. Kejahatan Terorganisasi dan Kejahatan oleh Organisasi. Jurnal Polisi Indonesia, 2000.
- Robins, Stephens P. Organizational Behavior. Englewood Clift : Prentice Hall Int. Inc, 1993.
- Rowe, Reba, Snizek, William E, "Gender Differences in Work Values", Work and Occupations, 1995.
- Sarwono, Solita. Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi. Jakarta: Usahawan, 1993.
- Siegel, Sidney. Statistik Non Parametrik untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Gramedia, 1994.
- Simamora, Henry. Manajemen Sumber Laya Manusia. Yogyakarta : STIE YKPN, 1995.
- Taylor, Thomson, "Work Values and Job Satisfaction The American Manajer". California Management Journal, 1976

Villiers, Peter. Better Police Ethics : A Practical Guide. Cipta Manunggal, 1999.

Wallack, S. ; Doodale, J. G. ; Wijting, J. P. ; and Smith "Development of the Survey of Work Values." Journal of Applied Psychology, 1971.

Walker. Patterns of Polising: A Comparatif International Analysis. New Brunswich, 1992