

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP
PROFESIONALISME PERSONIL DITLANTAS DENGAN
ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE SEBAGAI VARIABEL
MODERASI**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh
Gelar Magister Psikologi Pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH:

**DIO ARZA ANDAMARIS HARAHAHAP
NPM. 231804044**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)30/1/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Profesionalisme Personil
Ditlantas Dengan Organizational Intelligence Sebagai Variabel Moderasi
Nama : Dio Arza Andamaris Harahap
NPM : 231804044

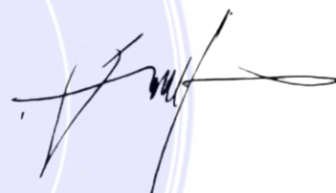
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog



Dr. Patisina, ST, M.Eng

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan , September 2025



Dio Arza Andamaris Harahap
231804044

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Dio Arza Andamaris Harahap

NPM : 231804044

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Profesionalisme Personil Ditlintas Dengan Organizational Intelligence Sebagai Variabel Moderasi**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 2025

Yang menyatakan



Dio Arza Andamaris Harahap

NPM. 231804044

ABSTRAK

Dio Arza Andamaris Harahap. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Profesionalisme Personil Ditlantas Dengan *Organizational Intelligence* Sebagai Variabel Moderasi. Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area. 2025.

Personil Polri yang professional dapat dilihat dari adanya sikap perjuangan, pengabdian, kemampuan disiplin, maupun tanggng jawab dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme Personil Ditlantas Polda Sumut dengan *organizational intelligence* sebagai variabel moderasi. Profesionalisme pada polisi adalah sikap, cara berpikir, tindakan, perilaku seorang polisi yang dilandasi ilmu pengetahuan, khususnya etika kepolisian dan ilmu kepolisian dalam memberikan pelayanan terbaik guna mewujudkan ketertiban, keamanan serta tegaknya hukum di masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel adalah 215 orang personel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala *quality of work life*, skala profesionalisme, dan skala *organizational intelligence*. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada tidak ada pengaruh positif signifikan antara *quality of work life* terhadap profesionalisme dengan *organization intelligence* sebagai variable moderasi pada personil Ditlantas Polri, hasil tersebut berdasarkan nilai t-statistik sebesar $0,280 < 1,96$ dan atau dengan *p-value* sebesar $0,780 > 0,05$. Adapun besarnya pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme dengan *organization intelligence* sebagai variable moderasi hanyalah sebesar 0,012 (1,2%) sehingga dikatakan tidak signifikan, dimana untuk nilai signifikansi adalah $>1,96$ untuk t-statistik, dan $< 0,05$ untuk p-value.

Kata Kunci: *Quality of Work Life*; Profesionalisme; *Organizational Intelligence*; Personil

ABSTRACT

Dio Arza Andamaris Harahap. The Influence of Quality of Work Life on the Professionalism of Traffic Police Personnel with Organizational Intelligence as a Moderating Variable. Master of Psychology, Graduate Program, Universitas Medan Area. 2025

As professional police personnel, this can be seen from their attitude of struggle, dedication, discipline, and responsibility in carrying out their duties. This study aims to examine the influence of quality of work life on the professionalism of the Traffic Police Personnel at the Medan City Police Resort, with organizational intelligence as a moderating variable. Professionalism in the police is the attitude, way of thinking, actions, and behavior of a police officer based on knowledge, particularly police ethics and police science, in providing the best service to achieve order, security, and the rule of law in society. This research uses a quantitative method with a sample size of 215 personnel. The data collection methods used are the quality of work life scale, professionalism scale, and organizational intelligence scale. The data analysis technique used in the research is Structural Equation Model (SEM). The results of this study indicate that there is no significant positive effect between quality of work life and professionalism with organization intelligence as a moderating variable among Ditlantas Polri personnel, based on a t-statistic value of $0.280 < 1.96$ and a p-value of $0.780 > 0.05$. The magnitude of the influence of quality of work life on professionalism with organization intelligence as a moderating variable is only 0.012 (1.2%), which is considered insignificant, where the significance value is > 1.96 for the t-statistic and < 0.05 for the p-value.

Keyword: *Quality of Work Life; Professionalism; Organizational Intelligence; Personnel*

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Hipotesis	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>).....	13
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (<i>Organization Behavior</i>).....	13
2.2 Profesionalisme Polisi	15
2.2.1 Pengertian Profesionalisme Polisi.....	15
2.2.2 Aspek-aspek Profesionalisme Polisi	18
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme Polisi	29
2.3 <i>Quality of Work Life</i>	34
2.3.1 Pengertian <i>Quality Of Work Life</i>	34
2.3.2 Karakteristik <i>Quality Of Work Life</i>	36
2.3.3 Indikator <i>Quality Of Work Life</i>	38
2.3.4 Aspek <i>Quality Of Work Life</i>	41
2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Quality Of Work Life</i>	45
2.4 <i>Organizational Intelligence</i>	48
2.4.1 Pengertian <i>Organizational Intelligence</i>	48
2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Intelligence</i>	50
2.2.3 Aspek-aspek <i>Organizational Intelligence</i>	52
2.5 Kerangka Konseptual	55
2.5.1 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational Intelligence</i>	55
2.5.2 Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> terhadap Profesionalisme.....	57
2.5.3 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Profesionalisme	59
2.5.4 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Profesionalisme dengan <i>Organization Intelligence</i> Sebagai Variabel Mediasi.....	61
2.6 Kerangka Penelitian.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	65
3.1 Tipe Penelitian.....	65

3.2	Identifikasi Variabel-variabel Penelitian.....	65
3.3	Definisi Operasional.....	65
3.3.1	Profesionalisme.....	65
3.3.2	<i>Quality of Work Life</i>	66
3.3.3	<i>Organizational Intelligence</i>	66
3.4	Populasi dan Sampel	67
3.4.1	Populasi.....	67
3.4.2	Teknik Pengambilan Sampel	67
3.5	Metode Pengumpulan Data	67
3.6	Prosedur Penelitian.....	72
3.7	Teknik Analisis Data	73
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		81
4.1	Hasil Analisis Data.....	81
4.1.1	Pengujian Outer Model (Model Pengukuran).....	82
4.1.2	Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	92
4.2	Pembahasan dan Diskusi Hasil Penelitian.....	95
4.2.1	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organization Intelligence</i>	96
4.2.2	Pengaruh <i>Organization Intelligence</i> terhadap Profesionalisme.....	98
4.2.3	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Profesionalisme.....	99
4.2.4	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Profesionalisme dengan <i>Organization Intelligence</i> Sebagai Variable Moderasi.....	102
BAB V PENUTUP		105
5.1	Kesimpulan.....	105
5.2	Saran	106
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN.....		112

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Profesionalitas	70
Tabel 3.2 Distribusi Penyebaran Skala Quality of Work Life	71
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Skala Organizational Intelligence Sebelum Uji Coba.....	72
Tabel 4.1 Nilai Loading Factor Model_Iterasi_1	84
Tabel 4.2 Nilai Loading Factor Model_Iterasi_2	86
Tabel 4.3 Cross Loading	88
Tabel 4.4 Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE	89
Tabel 4.5 Nilai Composite Reliability	91
Tabel 4.6 Nilai R-square	92
Tabel 4.7 Path Coefficients.....	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	64
Gambar 4.1 Skema Model Partial Least Square (PLS).....	82
Gambar 4.2 Model Iterasi 1 (Running PLS_Algorithm)	83
Gambar 4.3 Model Iterasi 2 (Running PLS_Algorithm)	86
Gambar 4.4 Diagram Chart Construct Reliability and Validity.....	91
Gambar 4.5 Model Fit Bootstrapping (Sebelum ditambahkan Effect Moderasi) ..	94
Gambar 4.6 Hasil Model Fit (Setelah ditambahkan Effect Moderasi)	94



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. SKALA PENELITIAN	113
Lampiran 2. DATA PENELITIAN.....	120
Lampiran 3. NORMALITAS DATA.....	156
Lampiran 4. PENGUJIAN OUTER MODEL	158
Lampiran 5. PENGUJIAN INNER MODEL.....	161
Lampiran 6. SURAT PENELITIAN.....	167



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Dengan diversity yang cukup besar tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Demikian juga dengan organisasi Polri. (Rahardi. 2016)

Selanjutnya dikatakan bahwa usaha perubahan lingkungan organisasi dan tubuh Polri membutuhkan partisipasi dari semua personil Polri akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing personil Polri untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun

Kemauan personil Polri untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi tersebut. Kontribusi personil Polri terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan para anggotanya. Dengan kata lain, kemauan dan harapan personil Polri untuk memberikan sumbangan kepada organisasinya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi tempat mereka bekerja dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan para personil Polri. (Djamin. 2015).

Sesuai dengan tuntutan masyarakat pada saat Reformasi tahun 1998 lalu, yang salah satu point tuntutan tersebut ialah pemisahan wewenang antara TNI dan Polri, karena masyarakat menilai pemisahan wewenang diantara dua institusi ini wajib dan mendesak untuk dilakukan guna menghindari kembali penyalahgunaan wewenang yang dilakukan penguasa Orde Baru. Menanggapi tuntutan Reformasi ini, Presiden dan DPR mengeluarkan Undang–Undang pemisahan 2 institusi ini yaitu UU No 2 Tahun 2002 tentang Polri. Secara resmi negara mengatur wewenang dan tugas pokok Polri sesuai dengan UU No 2 Tahun 2002, pasal 13 “Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, Menegakkan Hukum, Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat”. Selain itu Polri berwenang melakukan penyidikan proses pidana dan melakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap semua tindak pidana sesuai dengan hukum acara pidana dan peraturan Perundang–Undangan lainnya. Penyelidikan dan penyidikan dalam Kitab Undang–Undang Hukum Acara Pidana (KUHAP) diatur dalam Pasal 4 sampai dengan Pasal 11. (Pasal 16 UU No 2 Tahun 2002 Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia Tahun 2010).

Sedangkan bidang pertahanan negara dilakukan oleh Departemen Pertahanan Keamanan Tentara Nasional Indonesia. Tujuan utamanya, menjaga keutuhan dan kedaulatan Negara. Ketetapan MPR RI No.V1/MPR/2000 tentang pemisahan Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia dan perannya masing-masing (dalam ketetapan MPR RI No.V11/MPR/2000). Dua Tap MPR RI di atas merupakan landasan dibentuknya Undang–Undang Kepolisian Negara Republik Indonesia (UU RI No.2 Th 2002) untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat,

tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung hak asasi manusia (pasal 4 UU No.2 Th 2002). Dengan demikian Kepolisian Negara RI merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum serta memberikan perlindungan, pengayom, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri (Pasal 16 UU No 2 Tahun 2002 Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia Tahun 2010).

Tugas Polisi secara umum sebagaimana tercantum dalam Pasal 13 Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, menyebutkan bahwa tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah :

1. Memberikan keamanan dan ketertiban masyarakat, 2. Menegakkan hukum,
3. Memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Pasal 13 Undang–Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia). (dalam Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia No. 21 Tahun 2010, Tentang Susunan Organisasi)

Disamping memiliki tugas-tugas tersebut di atas, Polisi memiliki wewenang secara umum yang diatur dalam Pasal 15 ayat (1) Undang–Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, yaitu sebagai berikut:

1. Menerima laporan dan/atau pengaduan, 2. Membantu menyelesaikan perselisihan warga masyarakat yang dapat mengganggu ketertiban umum,
3. Mencegah dan menanggulangi tumbuhnya penyakit masyarakat, 4. Mengawasi aliran yang dapat menimbulkan perpecahan atau mengancam persatuan dan kesatuan bangsa, 5. Mengeluarkan peraturan kepolisian dalam lingkup kewenangan

administratif Kepolisian, 6. Melaksanakan pemeriksaan khusus sebagai bagian dari tindakan kepolisian dalam rangka pencegahan, 7. Melakukan tindakan pertama di tempat kejadian, 8. Mengambil sidik jari dan identitas lainnya serta memotret seseorang, 9. Mencari keterangan dan barang bukti, 10. Menyelenggarakan Pusat Informasi Kriminal Nasional, 11. Mengeluarkan surat izin dan/atau surat keterangan yang diperlukan dalam rangka pelayanan masyarakat, 12. Memberikan bantuan pengamanan dalam sidang dan pelaksanaan putusan pengadilan, kegiatan instansi lain, serta kegiatan masyarakat, serta menerima dan menyimpan barang temuan untuk sementara waktu (Pasal 15 ayat (1) 5 Undang–Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia).

Polisi lalu lintas adalah unsur pelaksana yang bertugas menyelenggarakan tugas kepolisian mencakup penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli, pendidikan masyarakat dan rekayasa lalu lintas, registrasi dan identifikasi pengemudi atau kendaraan bermotor, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum dalam bidang lalu lintas, guna memelihara keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas. (Pasal 14 ayat (1) huruf b UU 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia). Pelayanan kepada masyarakat di bidang lalu lintas dilaksanakan juga untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, karena dalam masyarakat yang modern lalu lintas merupakan faktor utama pendukung produktivitasnya. Dan dalam lalu lintas banyak masalah atau gangguan yang dapat menghambat dan mematikan proses produktivitas masyarakat. Seperti kecelakaan lalu lintas, kemacetan maupun tindak pidana yang berkaitan dengan kendaraan bermotor. Untuk itu polisi lalu lintas juga mempunyai visi dan misi yang sejalan dengan bahasan Polri di masa depan.

Para petugas kepolisian pada tingkat pelaksana menindaklanjuti kebijakan-kebijakan pimpinan terutama yang berkaitan dengan pelayanan di bidang SIM, STNK, BPKB dan penyidikan kecelakaan lalu lintas. Undang-undang No. 22 tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang digagas oleh departemen. Perhubungan, dibuat agar penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan jalan sesuai harapan masyarakat, sejalan dengan kondisi dan kebutuhan penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan jalan saat ini, serta harmoni dengan Undang-undang lainnya, yang lebih penting dari hal tersebut adalah bagaimana kita dapat menjawab dan menjalankan amanah yang tertuang didalamnya. Sesuai dengan Pasal 7 ayat 2e dinyatakan :”bahwa tugas pokok dan fungsi Polri dalam hal penyelenggaraan lalu lintas sebagai suatu : “urusan pemerintah di bidang registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi, penegakkan hukum, operasional manajemen dan rekayasa lalu lintas, serta pendidikan berlalu lintas”.(Tabah, 2016)

Upaya mencapai hasil kerja maksimum Personil Polri dibutuhkan profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat dalam bentuk kualitas hasil pelayanannya, karena personil Polri merupakan fihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat, (Muhammad, 2020).

Profesionalisme dapat diartikan berupa pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja penuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi keberhasilan pekerjaannya. Sebagai personil Polri yang professional dapat dilihat dari adanya sikap perjuangan, pengabdian, kemampuan disiplin, maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Tabah (2016), personel Polri yang mampu membangkitkan kedekatan emosional anggota terhadap organisasi, sehingga semangat juang untuk terus melakukan perbaikan telah menyatu dalam diri mereka. Banyaknya perilaku anggota Polri yang menjadi rumor selama ini semakin lama akan semakin berkurang, dan bahkan akan hilang sama sekali. Profesionalisme Polri mencakup keahlian, kecakapan atau kemampuan taktis dan teknis sesuai dengan misi dan tugas pokok Polri secara keseluruhan. Dengan profesionalisme yang tinggi berupa kemampuan bersikap ramah, sopan, berwibawa, serta tidak menampilkan tindak kekerasan saat menjalankan tugas merupakan sosok polisi yang diharapkan oleh masyarakat akan menciptakan kinerja Polri secara baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi profesionalisme adalah faktor internal individu yang disebut *quality of work life* (QWL). *Quality of work life* (QWL) sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. *Quality of work life* (QWL) bukan hanya pada bagaimana individu dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik atau hanya meningkatkan produktifitas saja, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan maupun martabatnya. Menurut Pujiyanto & Evendi, 2021; Maqsood et al., 2021) *quality of work life* (QWL) merupakan suatu keadaan dimana para individu dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi.

Penelitian Manurung RA, (2022) menemukan bahwa Ada pengaruh yang signifikan antara *Quality Of Work Life* terhadap profesionalime individu, hal ini berarti semakin baik *Quality Of Work Life*, maka akan semakin tinggi

profesionalisme. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien Freg = 42,113; koefisien korelasi $R = 0,703$; $p < 0,000$.

Undang-undang ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 di Indonesia tentang *quality of work life* (QWL) yang secara minimal terpenuhi dengan dilaksanakannya yang diantaranya mengatur tentang kesempatan dan perlakuan yang sama, pelatihan kerja, hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan karyawan, serta hubungan industrial. *Quality of work life* (QWL) sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan. Sumber daya manusia dilingkungan kerja menjadi kompetitif, apabila setiap perusahaan mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik. Terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif akan menjadikan organisasi lebih kompetitif dalam mewujudkan eksistensi perusahaan, karena dengan pemberian *quality of work life* (QWL) individu yang semakin tinggi, maka akan semakin profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota Polri. (Farmi et al., 2021)

Quality of work life (QWL) merupakan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja (Nawawi, 2008). *Quality of work life* (QWL) merujuk pada kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh individu di tempat kerja. Konsep ini menggabungkan berbagai aspek pekerjaan, termasuk kondisi fisik dan psikologis, hubungan sosial, peluang pengembangan karir, imbalan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Individu yang memiliki *quality of work life* yang baik dapat mempengaruhi hubungan individu dengan tempat kerjanya, sehingga *quality of work life* bisa membuat pekerja semakin profesional.

Cascio (2006) yang menjelaskan bahwa *quality of work life* yang baik menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan cenderung lebih terikat secara emosional dan psikologis terhadap organisasi. *Quality of work life* yang tinggi akan menghasilkan perasaan positif terhadap organisasi dan memperkuat komitmen pegawai untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Lebih lanjut dikuatkan kembali, Cascio (2006) bahwa *quality of work life* mencakup kondisi kerja yang aman, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang positif. Pegawai yang merasa aman dan didukung dalam lingkungan kerja akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Para pegawai akan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Lingkungan kerja yang sehat juga menciptakan rasa solidaritas dan kebersamaan antara pegawai, yang memperkuat ikatan mereka dengan organisasi dan meningkatkan profesionalisme mereka.

Selain faktor internal berupa *quality of work life* (QWL), faktor yang diperkirakan berperan terhadap profesionalisme individu adalah faktor eksternal yaitu *organizational intelligence*. *Organizational intelligence* adalah kemampuan untuk mengarahkan organisasi bergerak sesuai dengan arah pengembangan yang mereka inginkan. Organisasi cerdas didefinisikan sebagai hasil integrasi dari semua individu cerdas. Integrasi menghasilkan sinergi dan meningkatkan kapasitas daya intelektual organisasi. Pada dasarnya antara sumber kekuatan di bidang internal dan eksternal dari organisasi tersebut harus mempertahankan keseimbangan dinamis (Thompson dan Strickland, 2001). Oleh karena itu, timbullah kebutuhan untuk mengembangkan model organisasi yang dinamis dan cerdas.

Organizational intelligence/kecerdasan organisasi adalah kapasitas suatu organisasi untuk menciptakan pengetahuan dan menggunakannya untuk beradaptasi secara strategis dengan lingkungan atau pasarnya. Sementara organisasi di masa lalu dipandang sebagai kompilasi tugas, produk, karyawan, pusat laba, dan proses, kini mereka semakin dipandang sebagai sistem cerdas yang dirancang untuk mengelola pengetahuan. Para cendekiawan telah menunjukkan bahwa organisasi terlibat dalam proses pembelajaran menggunakan bentuk pengetahuan intuitif yang tersirat, data keras yang disimpan dalam jaringan komputer, dan informasi yang diperoleh dari lingkungan, yang semuanya digunakan untuk membuat keputusan yang masuk akal. Karena proses yang kompleks ini melibatkan sejumlah besar orang yang berinteraksi dengan berbagai sistem informasi, *Organizational intelligence* lebih dari sekadar kecerdasan agregat anggota organisasi, lebih berupa kemampuan organisasi untuk memahami dan menciptakan pengetahuan yang relevan dengan tujuannya; dengan kata lain, ini adalah kapasitas intelektual seluruh organisasi. Dengan kecerdasan organisasi yang relevan, muncul potensi nilai yang besar bagi perusahaan dan organisasi untuk mengetahui di mana letak kekuatan dan kelemahan mereka dalam menanggapi perubahan dan kompleksitas.

Penelitian Utomo, dkk (2023) menemukan hasil bahwa *organizational intelligence* mampu membuat seorang pemimpin mendorong organisasinya untuk bergerak mencapai target yang sudah ditetapkanya yaitu orang-orang yang sukses membangun imagedirinya dengan jelas, karena sebelum para pengikut tergerak, mereka pasti ingin mengenali siapa pemimpin mereka ini, apakah pantas ia menjadi panutan, sehingga menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Organizational intelligence/kecerdasan organisasi mencakup manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi, karena merupakan penerapan konsep manajemen pengetahuan pada lingkungan bisnis, yang juga mencakup mekanisme pembelajaran, model pemahaman, dan model jaringan nilai bisnis, seperti konsep *balanced scorecard*. Kecerdasan organisasi terdiri dari kemampuan untuk memahami situasi yang kompleks dan bertindak secara efektif, untuk menafsirkan dan bertindak berdasarkan peristiwa dan sinyal yang relevan di lingkungan. Kecerdasan ini juga mencakup kemampuan untuk mengembangkan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan yang relevan dengan tujuan bisnisnya serta kemampuan untuk merefleksikan dan belajar dari pengalaman. *Organizational intelligence* atau organisasi cerdas memiliki landasan yang jauh lebih besar dan mempunyai hasil integrasi yang lebih kuat, sehingga sangat mendukung terbentuknya profesionalisme yang kuat. (Bratianu dan Murakawa, 2014).

Berdasarkan penjelasan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Quality of work life* Terhadap Profesionalisme anggota Polri dengan *Organizational intelligence* Sebagai Variabel Moderasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational intelligence* Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan ?
2. Apakah ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *quality of work life* Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan ?

3. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan ?
4. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan dengan *organizational intelligence* sebagai variable mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji :

1. Pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational intelligence* Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan
2. Pengaruh *organizational intelligence* terhadap *quality of work life* Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan
3. Pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan
4. Pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme Personil Satlantas Kepolisian Resort Kota Besar Medan dengan *organizational intelligence* sebagai variable moderasi

1.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana perumusan masalah dalam penelitian ini telah menyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjelasan

keterkaitan antar variable dan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap *organization intelligence*
2. Ada pengaruh *organization intelligence* terhadap profesionalisme
3. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme
4. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme dengan *organization intelligence* sebagai variable moderasi

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna/bermanfaat sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi dalam topik manajemen khususnya yang bersangkutan tentang profesionalisme, *quality of work life* dan *organizational intelligence*

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan kepada sumber daya yang ada dalam organisasi Polri mengenai pengaruh *Quality of Work Life* dan *Profesionalisme* dengan *Organizational Intelligence* sebagai mediasi personil Polri, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja personil Polri.
2. Membantu pihak manajemen Polri dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah peningkatan Profesionalisme personil Polri, *Quality of Work Life* dan *Organizational Intelligence* sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (*Organization Behavior*)

Kerangka dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi (Widyanti, 2019). Teori perilaku organisasi pada hakekatnya mendasarkan kajian pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi didukung oleh dua komponen pokok yaitu perilaku individu dan organisasi formal sebagai wadah bagi perilaku tersebut. Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial (Handoko, 2001). Tujuan kajian perilaku organisasi pada dasarnya ada tiga yaitu menjelaskan, meramalkan dan mengendalikan perilaku manusia (Robbins, 2002).

Menjelaskan berarti kajian perilaku organisasi berusaha untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku individu atau kelompok. Meramalkan berarti perilaku organisasi membantu untuk memprediksi keadaan organisasi dimasa yang akan datang. Mengendalikan berarti perilaku organisasi digunakan untuk membuat berbagai strategi dalam mengarahkan perilaku dalam organisasi.

Secara umum, perilaku organisasi memiliki dua fokus perhatian. Pertama, perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang membahas dan mempelajari tentang dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam suatu organisasi (Robbins, 2002) . Kedua, perilaku organisasi sebagai kajian antar disiplin ilmu yang diarahkan untuk mempelajari sikap, perilaku dan kinerja individu dalam organisasi (Robbins, 2002). Kajian perilaku organisasi didasarkan pada pentingnya memahami situasi dan kejadian yang terjadi pada individu dalam suatu organisasi dan apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Dengan kata lain, perilaku organisasi berkaitan dengan ketergantungan : kinerja organisasi bergantung pada bagaimana kinerja kelompok kerja, sedangkan kinerja dari masing-masing kelompok kerja bergantung pada kinerja dari individu yang tergabung dalam kelompok kerja tersebut. Teori yang berkaitan dengan perilaku organisasi digunakan untuk menjelaskan variabel profesionalisme, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organizational intelligensi. Dimana perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari dampak perorangan ataupun kelompok (Tewal, dkk, 2017)

Teori utama (*grand theory*) yang menaungi variabel-variabel penelitian Profesionalisme, *quality of work life* dan *organizational intelligence* ini yakni teori perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, sistem atau struktur pada perilaku organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan untuk memperbaiki efektifitas organisasi (Robbins, 2006). Profesionalisme dapat diartikan berupa pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja penuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi keberhasilan pekerjaannya. Sebagai personil Polri

yang professional dapat dilihat dari adanya sikap perjuangan, pengabdian, kemampuan disiplin, maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Tabah (2016), personel Polri yang mampu membangkitkan kedekatan emosional anggota terhadap organisasi, sehingga semangat juang untuk terus melakukan perbaikan telah menyatu dalam diri mereka, perilaku anggota Polri yang menjadi rumor selama ini semakin lama akan semakin berkurang, dan bahkan akan hilang sama sekali.

Quality of work life menurut Robbin (2007) kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. Thompson dan Strickland, 2001). *Organizational intelligence* adalah kemampuan untuk mengarahkan organisasi bergerak sesuai dengan arah pengembangan yang mereka inginkan. Organisasi cerdas didefinisikan sebagai hasil integrasi dari semua individu cerdas. Integrasi menghasilkan sinergi dan meningkatkan kapasitas daya intelektual organisasi. Pada dasarnya antara sumber kekuatan di bidang internal dan eksternal dari organisasi tersebut harus mempertahankan keseimbangan dinamis.

2.2 Profesionalisme Polisi

2.2.1 Pengertian Profesionalisme Polisi

Profesionalisme diartikan sebagai mutu, kualitas, dan perilaku yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2009). Anoraga (2018) juga mengartikan profesionalisme sebagai kecakapan, keahlian dan disiplin. Profesionalisme dapat terlihat dari perpaduan

antara kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dan kematangan etik dalam diri seseorang. Penggunaan teknik saja tidak membuat seseorang menjadi profesional.

Legge dan Exley (dalam Kunarto, 2017) memberikan pengertian dasar mengenai profesionalisme sebagai suatu ketrampilan yang didasarkan atas pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dan latihan, diabdikan pada kemanusiaan dengan dilandasi kode etik profesi, dan secara terus menerus berusaha meningkatkan keahlian serta ilmunya tersebut. Pengertian yang diberikan Legge dan Exley mengenai profesionalisme juga diungkapkan oleh Koehn (2010) bahwa profesionalisme merupakan suatu tindakan yang ditujukan untuk membantu klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan untuk mendapatkan kepercayaan dan bertanggung jawab atas tindakan tersebut.

Whitlam (dalam Djamin, 2020) juga menyebutkan bahwa profesionalisme berarti memberikan pelayanan terbaik bagi klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan. Profesionalisme juga mengandung perilaku otonom dan kemampuan mengontrol perilaku. Perilaku otonom juga dijelaskan Meliala (2015) dalam mengartikan profesionalisme, yaitu sebagai suatu tindakan mandiri atau otonom dalam rangka profesinya yang didasari pengetahuan dan sikap konsisten.

Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyatakan bahwa profesionalisme mempunyai makna penting karena memberikan jaminan perlindungan kepada kesejahteraan masyarakat, memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kompetensinya serta merupakan suatu cara untuk memperbaiki profesi tertentu. Maister (2018) juga mengartikan profesionalisme sebagai suatu sikap peduli dari seorang teknisi yang tidak berkaitan dengan keterampilan-keterampilan teknis.

Sikap profesional tampak pada keberanian mengambil keputusan dan cara mengatasi permasalahan yang dihadapi (Sibarani, dkk., 2011). Hal ini bisa diberlakukan bagi semua orang (Maister, 2018), termasuk bagi para polisi.

Polisi dalam kehidupan sehari-hari cenderung diartikan sebagai petugas atau pejabat yang setiap harinya berkiprah dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Polisi sudah harus dibedakan dengan masyarakat biasa, agar masyarakat jelas bahwa pada polisilah masyarakat dapat meminta perlindungan dan dapat mengadukan keluhan. Polisi mempunyai kewenangan menegakkan aturan dan melindungi masyarakatnya (Kunarto, 2017). Pelaksanaan penegakan hukum dan perlindungan masyarakat tersebut diharapkan tetap dilandasi etika kepolisian yaitu norma tentang perilaku polisi untuk dijadikan pedoman dalam mewujudkan pelaksanaan tugas yang baik bagi penegakan hukum, ketertiban umum, dan keamanan masyarakat; ilmu kepolisian yaitu kumpulan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan digunakan oleh pejabat polisi untuk melancarkan pelaksanaan tugasnya; serta sikap yang tepat. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari profesionalisme pada polisi (Kunarto, 2017).

Kepolisian sebagai salah satu profesi di Indonesia yang secara terus menerus dituntut untuk selalu meningkatkan profesionalismenya. Peningkatan profesionalisme dikalangan kepolisian dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian (Kunarto, 2017). Profesionalisme pada polisi merupakan sikap, cara berpikir, tindakan, perilaku yang dilandasi oleh ilmu kepolisian yang diabdikan pada kemanusiaan, dalam wujud terselenggaranya ketertiban, keamanan, serta tegaknya hukum. Setiap tindakan yang dilandasi hal-hal tersebut di atas adalah tindakan polisi yang profesional.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme pada polisi adalah sikap, cara berpikir, tindakan, perilaku seorang polisi yang dilandasi ilmu pengetahuan, khususnya etika kepolisian dan ilmu kepolisian dalam memberikan pelayanan terbaik guna mewujudkan ketertiban, keamanan serta tegaknya hukum di masyarakat.

2.2.2 Aspek-aspek Profesionalisme Polisi

Profesionalisme pada dasarnya mengindikasikan suatu keyakinan, yaitu keyakinan masyarakat untuk bersandar pada keahlian yang dimiliki oleh orang-orang yang berprofesi tertentu (Meliala, 2015). Kata profesionalisme sering digunakan baik dalam tulisan maupun pidato tanpa memahami dengan jelas makna dan aplikasinya di lapangan. Hal inilah yang seringkali mengaburkan pengertian dasar dari kata profesionalisme itu sendiri, sehingga untuk lebih mudah memahami kata profesionalisme, Legge dan Exley (dalam Kunarto, 2017) merumuskan kriteria dan aspek profesionalisme melalui pengertian dasarnya, yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis. Penguasaan pekerjaan baik teoritis maupun praktis menurut Sitorus (dalam Djatmika, 2016) akan membantu setiap polisi ketika berada di lapangan, sehingga segala permasalahan yang terjadi dapat ditangani secara tepat.
- b. Diperoleh dari pendidikan tinggi dan latihan kemampuannya diakui oleh rekan sejawatnya. Djamin (2010) menyatakan bahwa pendidikan dan latihan akan menjadikan setiap anggota Polri dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sempurna. Hal ini berkaitan dengan penguasaan kemampuan teknis profesional khas kepolisian dan pelayanan kepada masyarakat.

c. Mempunyai organisasi profesi yang menjamin berlangsungnya budaya profesi melalui persyaratan untuk memasuki organisasi tersebut, yaitu ketaatan pada kode etik profesi. Semua anggota polisi di Indonesia adalah anggota organisasi kepolisian yang disebut Polri. Setiap anggota tersebut harus mematuhi kode etik yang berlaku di dalamnya. Kode etik profesi akan menuntut dimunculkannya perilaku yang diharapkan dari seorang polisi (Meliala, 2015). Kode etik digunakan sebagai pedoman dalam melakukan profesi, pada Polri kode etik bersumber dari Tri Brata dan Catur Prasetya (Djamin, 2010), yang dijabarkan dalam 20 pasal Kode Etik Polri yang tersusun dalam lima bab berdasarkan Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No.Pol: KEP/32/VII/2003 Tanggal 1 Juli 2003, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Etika Pengabdian, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia terhadap profesinya sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegak hukum serta pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat. Pada bab I ini memuat sebanyak tujuh pasal dan beberapa butir ayat yang memberikan penjelasan secara rinci setiap pasalnya.
- 2) Etika Kelembagaan, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia terhadap institusinya yang menjadi wadah pengabdian dan patut dijunjung tinggi sebagai ikatan lahir batin dari semua insan Bhayangkara dengan segala martabat dan kehormatannya. Pada bab II ini memuat sebanyak lima pasal dan beberapa butir ayat yang memberikan penjelasan secara rinci setiap pasalnya.

- 3) Etika Kenegaraan, yaitu komitmen moral setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan institusinya untuk senantiasa bersikap netral, mandiri, dan tidak terpengaruh oleh kepentingan politik, golongan dalam rangka menjaga tegaknya hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang dijabarkan dalam empat pasal.
 - 4) Penegakan Kode Etik, terdiri dari tiga pasal yang berisi penjelasan mengenai sanksi yang dapat diterima setiap anggota Polri bila terbukti melanggar kode etik profesi dan proses pemeriksaannya.
 - 5) Penutup, yang berisi suatu ajakan untuk menghayati, mentaati dan mengamalkan kode etik profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam pelaksanaan tugas dan wewangnya maupun dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Ada nilai khusus yang harus diabdikan pada kemanusiaan. Setiap pelaksanaan tugas adalah wujud dari pengabdian polisi kepada masyarakat, yaitu berwujud panggilan tugas untuk melindungi, mengayomi, dan membimbing masyarakat. Pelaksanaan tugas tersebut dalam rangka terjaminnya ketertiban dan tegaknya hukum serta terbinanya ketenteraman masyarakat guna terwujudnya keamanan dan ketertiban masyarakat (Djamin, 2010).
- e. Sebagai sumber hidup dan secara terus menerus berusaha meningkatkan keahlian serta ilmunya sendiri. Aspek profesionalisme yang kelima dari Legge dan Exley ini sejalan dengan pendapat Kunarto (2017) yang menyatakan bahwa setiap polisi sebagai pengemban profesionalisme kepolisian, seharusnya secara terus menerus harus bertanggung jawab dengan penuh dedikasi untuk meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian.

Penilaian tentang profesional atau tidaknya seseorang dalam menjalankan suatu profesi dilihat dari hasil pekerjaannya, yaitu yang berupa mutu jasa atau baik-buruk penanganan fungsinya. Anoraga (2018) menyatakan bahwa dalam profesionalisme terkandung dua unsur, yaitu unsur keahlian dan unsur panggilan. Kedua hal tersebut harus terpadu secara manunggal untuk membuat seseorang menjadi profesional. Keahlian atau kecakapan teknik tersebut diperoleh melalui suatu proses belajar dan latihan yang dilakukan secara terus menerus, yang kemudian digunakan untuk mewujudkan prestasi dalam pekerjaannya. Secara umum Anoraga (2018) menjelaskan beberapa aspek profesionalisme bagi seorang pekerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil sehingga dituntut untuk selalu mengejar peningkatan mutu.

Peningkatan mutu dalam Polri dilakukan melalui pembinaan profesi. Dalam pasal 21 UU No.28/1997 tentang pembinaan profesi disebutkan bahwa pembinaan profesi pejabat kepolisian Negara RI diselenggarakan melalui pembinaan etik profesi dan pengembangan pengetahuan serta pengalamannya dibidang teknis kepolisian melalui pendidikan dan pelatihan serta penugasan secara berjenjang dan berlanjut (Djamin, 2010).

- b. Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.

Pengalaman dapat dijadikan guru terbaik dalam upaya peningkatan kualitas kerja. Tanpa kesanggupan untuk menarik pelajaran dari pengalaman, seseorang tidak akan mengalami proses kemajuan dan pematangan dalam pekerjaan (Anoraga, 2018). Bagi seorang polisi, kesalahan-kesalahan yang pernah

dilakukan selama menjalankan tugas seharusnya dapat dijadikan sumber evaluasi sebagai upaya peningkatan profesionalisme guna mencapai hasil yang lebih baik pada tugas-tugas berikutnya.

- c. Profesionalisme menuntut ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil tercapai.

Pekerjaan polisi adalah jenis pekerjaan yang bertujuan untuk menegakkan moralitas masyarakat secara nyata serta menjaga ketertiban dan keteraturan dalam masyarakat (Rahardjo dan Tabah, 2013). Menegakkan moralitas masyarakat tidak akan berhasil tanpa ketekunan dan ketabahan, karena yang dihadapi adalah masyarakat yang senantiasa selalu berkembang. Menurut Kunarto dan Tabah (2010) untuk dapat sukses dalam menjalankan pekerjaan sedemikian diperlukan pengalaman, semangat, keberanian, ketekunan, kesabaran, kerja keras, niat baik yang dilandasi iman dan taqwa yang kuat, dan untuk profesionalisme ditambah pendidikan khusus.

- d. Profesionalisme memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh 'keadaan terpaksa' atau godaan iman seperti harta dan kenikmatan hidup.

Profesionalisme tidak berkaitan dengan uang. Hal ini merupakan konsekuensi dedikasi total pada keunggulan dalam melayani orang lain untuk mencapai tujuan (Maister, 2018).

- e. Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan pikiran dan perbuatan sehingga terjaga efektivitas kerja yang tinggi.

Kebulatan pikiran dan perbuatan akan menjadikan seorang polisi lebih efektif dalam menjalankan pekerjaannya. Setiap polisi seharusnya mampu bersikap konsisten. Keberanian polisi untuk mengatakan tidak dapat melanjutkan

perkara karena tidak cukup bukti, merupakan contoh dari keputusan profesional (Meliala, 2015).

Seorang profesional tidak hanya hebat karena kemampuan-kemampuan teknis yang dimilikinya namun juga menuntut rasa kepedulian. Kepedulian dapat terlihat dari kesediaan untuk benar-benar mendengarkan kebutuhan orang-orang yang dilayani. Hal inilah yang ditekankan Maister dalam menjelaskan profesionalisme, bahwa profesionalisme adalah terutama masalah sikap bukan seperangkat kompetensi (Maister, 2018). Profesionalisme tidak berhubungan dengan peranan yang dijalankan seseorang atau banyaknya gelar yang disandang, namun menurut Maister (2018) profesionalisme mengisyaratkan:

a. Suatu kebanggaan pada pekerjaan

Bagi pribadi atau individu yang telah memilih profesi polisi sebagai jalan hidupnya, seharusnya dengan penuh keceriaan selalu mengungkapkan “aku bangga menjadi polisi.” Maka setiap polisi akan menyadari benar bahwa Kepolisian tidak boleh tercemar atau dicemari, dan ini harus dijaga dengan penuh kehati-hatian sepanjang pengabdianya. Menjaga kebanggaan itu berarti harus selalu bertindak etis dan profesional sehingga diterima dan dihargai masyarakat (Kunarto, 2017).

b. Komitmen pada kualitas

Pekerjaan polisi berkaitan dengan penegakan hukum dan penjaga ketertiban masyarakat yang tidak bisa dilakukan dengan sikap mental asal jadi, yaitu dengan mengabaikan segi-segi kualitas dan bersikap *easy going* (Sanoesi, 2019).

c. Dedikasi pada kepentingan klien

Seorang profesional harus mengarahkan tindakannya demi kebaikan klien. Melayani masyarakat adalah salah satu tugas polisi. Dedikasi pada kepentingan klien ditunjukkan dengan sikap responsif atau cepat bertindak ketika masyarakat membutuhkan bantuan (Djamin, 2010).

d. Keinginan tulus untuk membantu

Sikap tulus polisi saat memberikan bantuan kepada masyarakat akan membuat orang yang ditolong merasa dihargai, merasa di “orang” kan dan benar-benar terbantu. Sikap tulus polisi seperti ketika menerima telepon dari masyarakat yang sedang membutuhkan bantuan ditunjukkan dengan intonasi suara dalam percakapan yang wajar, tidak membentak dan ramah, dan yang terpenting realisasi yang cepat dan tepat atas permintaan sipenelpon (Djatkika, 2019).

Profesionalisme pada dasarnya dimiliki oleh individu polisi. Pelaksanaan tugas pelayanan dan bimbingan kepada masyarakat menuntut setiap polisi untuk dapat mewujudkan unjuk kerja yang profesional. Perwujudan unjuk kerja profesional perlu ditunjang dengan sikap mental yang senantiasa mendorong diri untuk mewujudkan dirinya sebagai petugas profesional. Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyebutkan bahwa profesionalisme ditunjukkan oleh lima unjuk kerja sebagai berikut:

a. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal.

Berdasarkan kriteria ini, Tabah (2016) menjelaskan bahwa seorang polisi yang mempunyai profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan standar yang ideal. Standar memang digunakan sebagai ukuran

dasar dan norma tindakan. Kata standar memenuhi kriteria untuk disejajarkan atau diidentikkan dengan kode etik dari suatu profesi (Kunarto, 2017).

b. Meningkatkan dan memelihara citra profesi.

Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi melalui perwujudan perilaku profesional. Perwujudannya dalam profesi polisi, menurut Tabah (2016) bisa dilakukan melalui berbagai cara, misalnya penampilan, cara bicara, penggunaan bahasa, postur, sikap, dan tindakan hidup sehari-hari, hubungan antar pribadi yang benar dan baik, pelayanan kepada masyarakat yang cepat dan memuaskan, tidak menakutkan rakyat dan selalu simpatik.

c. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya. Berdasarkan kriteria ini, Tabah (2016) menyatakan bahwa para anggota Polri diharapkan selalu berusaha mencari dan memanfaatkan kesempatan yang dapat mengembangkan profesinya, seperti mengikuti kegiatan ilmiah (misal seminar), mengikuti penataran atau pendidikan lanjutan, menelaah kepustakaan.

d. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi.

Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan adanya upaya untuk selalu mencapai kualitas dan cita-cita sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Tabah (2016) menyebutkan bahwa anggota Polri yang memiliki profesionalisme yang tinggi akan selalu aktif agar seluruh kegiatan dan perilakunya menghasilkan kualitas yang ideal. Secara kritis dan aktif

memperbaiki diri untuk memperoleh hal-hal yang lebih baik dalam melaksanakan tugas.

e. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Rasa bangga tersebut ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalamannya di masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugas-tugasnya sekarang dan meyakini potensi bagi perkembangan di masa depan.

Profesionalisme Polri mencakup keahlian, kecakapan atau kemampuan teknis sesuai dengan misi dan tugas pokok Polri secara keseluruhan. Penguasaan kemampuan teknis profesional khas kepolisian dan pelayanan kepada masyarakat memerlukan penyesuaian pendidikan dan latihan Polri. Pendidikan dan latihan yang baik sangat diperlukan dalam pembinaan profesionalisme Polri, agar setiap anggota Polri dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sempurna (Djamin, 2010). Polisi yang profesional adalah polisi yang mahir dalam bidang hukum sekaligus patuh pada hukum tersebut. Whitlam (dalam Djamin, 2010) menyatakan aspek profesionalisme sebagai berikut:

a. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan.

Sebagai penegak hukum, seyogyanya polisi menguasai segala pengetahuan yang berkaitan dengan hukum, undang-undang, peraturan, sosiologi dan kriminologi (Djarmika, 2019). Ilmu dan pengetahuan tersebut akan mempengaruhi dan membentuk sikap. Sikap profesional ditunjukkan dengan pemahaman yang luas mengenai bidang tugasnya, sehingga bisa melakukan kritik dan pengembangan atas bidang tugasnya serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang terkait dengan bidang tugasnya itu sendiri. Polisi

yang profesional akan mengetahui, mengerti dan memahami apa tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang polisi (Sibarani, dkk., 2011).

b. Keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang.

Polisi yang profesional adalah polisi yang memiliki keahlian baik yang menyangkut materi keilmuan yang dikuasainya maupun penguasaan ketrampilan metodologinya. Keahlian tersebut akan diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan latihan yang diprogram secara khusus khas polisi, seperti reserse, lalu lintas, intelpol, binmas, brigade mobil, dan sebagainya (Tabah, 2016). Melalui pendidikan dan pelatihan yang baik akan membentuk polisi yang mampu bertindak baik dan benar serta akan pula membentuk polisi yang terampil, tangguh, cekatan, tenang, percaya diri, dan berwibawa (Kunarto, 2017).

c. Pelayanan yang terbaik bagi klien.

Kemampuan pelayanan masyarakat yaitu kemampuan untuk menerima, menanggapi, memberikan bantuan, petunjuk atau pengarahan kepada masyarakat atas segala laporan pengaduan sesuai dengan lingkup tugas dan wewenang yang ada secara cepat, tepat dan etis. Rumusan tugas “pelayanan masyarakat” secara tegas tertulis dalam UU No.20/1982 pasal 30 (4) b, yaitu “Melaksanakan tugas kepolisian selaku pengayom dalam memberikan perlindungan dan pelayanan masyarakat bagi tegaknya ketentuan peraturan perundang-undangan.” Tugas pelayanan masyarakat secara implisit juga terkandung dalam rumusan UU N0. 13/1961 pasal 2 (1) d, yaitu “memelihara

keselamatan orang, benda dan masyarakat termasuk memberi perlindungan dan pertolongan” (Djarmika, 2016).

d. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi.

Melaksanakan tugas melindungi bagi setiap warga masyarakat, seorang polisi dituntut untuk mampu memutuskan sendiri dan tidak boleh terlalu banyak bertanya pada atasannya atau menunggu instruksi para perwiranya (Tabah, 2011). Seorang polisi atau kesatuan kepolisian akan dikatakan profesional bila pada polisi atau kesatuan tersebut memiliki kapasitas dalam rangka memilih cara, jalan, atau bentuk kegiatan kepolisian yang terbaik, paling efektif, efisien sekaligus akuntabel dalam rangka mencapai kondisi tertib hukum, dengan tetap berlandaskan kode etik profesi. Kode etik Polri diharapkan akan sangat berarti untuk menanamkan etika kepolisian di Indonesia. Diyakini pula bahwa fungsi etika sebagai pilar profesi yang dilatarbelakangi iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, akan dapat mengangkat nama Polri. Internalisasi etika yang teguh akan membuat polisi tetap berperilaku positif dalam lingkungan dan situasi yang rumit sekalipun (Kunarto, 2017).

e. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi yang cukup terkenal.

Mengembangkan kelompok profesi diharapkan akan menumbuhkan rasa bangga menjadi anggota Polri serta rasa kesejawatan antar anggota Polri. Rasa kesejawatan merupakan karakteristik profesional polisi. Dengan karakteristik profesional tersebut setiap polisi diharapkan memiliki rasa kebersamaan antar sesama sejawat (Tabah, 2011).

Berdasarkan beberapa aspek profesionalisme yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek profesionalisme yang akan

digunakan dalam penelitian ini diambil dari lima aspek profesionalisme yang dikemukakan oleh Whitlam (dalam Djamin, 2010), yaitu menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan, keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang, memberikan pelayanan yang terbaik bagi klien, memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi, serta mengembangkan kelompok profesinya.

Kelima aspek tersebut digunakan dalam penelitian ini karena lebih jelas dan lebih konkrit dalam memberikan gambaran mengenai profesionalisme pada polisi, terkait dengan pelaksanaan tugas seorang polisi sebagai penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat. Profesionalisme tidak hanya dilihat dari ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan namun lebih pada sikap, cara pikir, dan perilaku polisi saat berhadapan dengan masyarakat. Mendapat perlindungan dan pelayanan yang lebih baik merupakan harapan masyarakat pada polisi-polisinya.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme Polisi

Pada dasarnya sebutan profesionalisme lebih tepat ditujukan kepada individu polisi dan bukan kepada organisasi. Setiap anggota kepolisian memiliki kompetensi dan kewenangan profesional yang bersifat individual sebagai polisi (Meliala, 2015). Namun, upaya peningkatan profesionalisme tidak hanya dibebankan kepada individu polisi. Banyak faktor di luar diri polisi yang ikut menentukan keberhasilan dalam meningkatkan profesionalisme pada polisi. Berdasarkan uraian tersebut maka peningkatan profesionalisme dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Pada dasarnya sebutan profesionalisme dimiliki oleh individu polisi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal individu;

1. Kepribadian Hochstedler (dalam Banurusman, 2015) menyebutkan bahwa kepribadian akan mempengaruhi bagaimana seseorang memandang mengenai apa yang seharusnya menjadi tugas polisi. Allport (dalam Irwanto, 2012) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dari sistem-sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungan. Lebih lanjut dijelaskan mengenai faktor-faktor pembentuk kepribadian, yaitu ciri fisik, ciri faali, serta pengalaman sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan. Polisi yang setiap harinya dihadapkan pada tugas yang tidak bisa diprediksi dan berhadapan langsung dengan masyarakat, sangat mutlak memiliki kemampuan mengendalikan diri.

2. *Quality Of Work Life*/Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Gitosudarmo (2010) sasaran utama Kualitas Kehidupan Kerja adalah dimana individu mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi, hal tersebut akan meningkatkan profesionalisme anggota Polri dalam melaksanakan tugas-tugasnya. *Quality Of Work Life* memprediksi meningkatkan profesionalisme pada polisi.

b. Faktor Eksternal

1) Pendidikan dan pelatihan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat. Maka secara tidak langsung polisi dituntut untuk dapat mengakomodasikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pelaksanaan tugas (Banurusman, 2015).

Kemampuan teknis profesional kepolisian yang sudah sangat maju dan canggih, menurut Djamin (2010) memerlukan suatu pembinaan profesionalisme Polri melalui sistem pendidikan dan pelatihan yang tepat. Keprofesionalan Polri harus didukung sumber daya yang cakap dan handal, karenanya sumbangan dari bidang pendidikan sangat besar artinya bagi terwujudnya profesionalisme pada Polri (Sibarani, dkk., 2010). Melalui pendidikan dan pelatihan, menurut Sullivan (Kunarto, 2017) akan diperoleh polisi-polisi yang pintar dan berbudi luhur serta lebih trampil, cekatan, dan berpenampilan baik dalam kesehariannya.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan seperti gaji, perumahan, tunjangan, pensiun personil Polri akan ikut menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas (Djamin, 2010). Menurut Sullivan (dalam Kunarto, 2017) dengan gaji yang memadai akan diperoleh polisi yang sejahtera, sehingga tidak mudah berbuat nyeleweng.

3) Seleksi

Mengacu pada definisi bahwa profesionalisme dilandasi oleh keahlian dan penguasaan teknis khas kepolisian yang diperoleh dari pendidikan

khusus dan patuh pada kode etiknya, maka sistem dan persyaratan seleksi calon polisi sangat menentukan. Sullivan (dalam Kunarto, 2017) menyebutkan bahwa untuk memperoleh polisi-polisi yang baik, perlu dilakukan proses seleksi yang baik pula. Proses seleksi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kesehatan para calon polisi, baik sehat secara fisik maupun sehat secara psikis, sehingga masukan (*input*) polisi adalah orang-orang yang benar terpilih. Pertimbangan lain dalam proses seleksi ini adalah latar belakang pendidikan calon polisi. Menaikkan standar penerimaan (Bintara) polisi menjadi lulusan SLTA adalah salah satu langkah yang ditempuh Polri dalam menuju profesionalisme (Rahardjo dan Tabah, 2013).

4) Organisasional

Faktor organisasi mendukung aktivitas kinerja pernoel berbentuk *organizational intelligence*. (Glynn, 2016), *Organizational intelligence* berupa strategi pengetahuan menjadi sangat penting untuk setiap pemahaman yang akurat dari cara organisasi bekerja, dan penguasaan dinamika pengetahuan dapat menentukan daya saing agen ekonomi. Organisasi bertukar informasi dan pengetahuan dengan lingkungan eksternal, yang berarti untuk menghasilkan dan menerima informasi dan pengetahuan yang lebih luas. Dengan mengolah semua pengetahuan ini dan mengintegrasikannya ke dalam pengetahuan dasar organisasi maka akan dapat menampung level yang dibutuhkan oleh kemampuan kompetitifnya, itu berarti sangat mendukung kompetensi profesionalisme anggota organisasi

5) Peralatan dan perlengkapan

Kualitas pelaksanaan teknis fungsi kepolisian dipengaruhi oleh perencanaan, pengadaan, penggunaan, serta pemeliharaan peralatan kepolisian (Banurusman, 2015). Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Sullivan (dalam Kunarto, 2017) bahwa untuk dapat bertindak cepat, tepat, tangguh, adil, dan benar, maka polisi perlu dilengkapi peralatan secara baik.

6) Anggaran

Polri sebagai organisasi yang besar juga mengelola dana yang besar. Maka perlu adanya kemampuan administrasi keuangan yang tepat. Administrasi keuangan terdiri atas: perencanaan, penetapan anggaran, pembiayaan, pengendalian atau pengawasan, dan evaluasi (Djamin, 2010). Penyempurnaan manajemen anggaran dan pengembangan metode-metode pelaksanaan tugas diharapkan dapat mewujudkan efisiensi dan efektifitas. Dengan demikian, keterbatasan anggaran tidaklah merupakan alasan untuk tidak berprestasi atau dalam hal ini tidak profesional (Banurusman, 2015).

7) Lingkungan

Maister (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja akan sangat mempengaruhi seseorang untuk dapat bekerja dengan profesionalisme yang tinggi. Mendapatkan disiplin dan motivasi untuk berperilaku secara profesional adalah lebih mudah jika setiap orang yang ada di sekitarnya berbuat sama.

Keberhasilan tugas Polri juga bergantung pada partisipasi masyarakat.

Praktik penyimpangan perilaku personil Polri yang sering terjadi disebabkan

kondisi yang turut diciptakan oleh masyarakat. Masyarakat dan polisi sama-sama berperan dalam terjadinya praktik penyimpangan perilaku tersebut (Sibarani, dkk., 2011).

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa profesionalisme polisi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internalnya adalah kepribadian, *quality of work life* sedangkan faktor eksternalnya meliputi pendidikan dan pelatihan, kesejahteraan, proses seleksi, organisasional (*organizational intelligence*) peralatan dan perlengkapan, anggaran serta lingkungan.

2.3 *Quality of Work Life*

2.3.1 *Pengertian Quality Of Work Life*

Quality of work life merupakan suatu bentuk persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaannya (Walton, 1973). Menurut Cascio (2006), QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan yaitu: pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya: pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang nyaman). Pandangan kedua menyatakan bahwa QWL merupakan persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Rostiana (2017) menyatakan bahwa kualitas lingkungan kerja (QWL) adalah aspek-aspek diluar tugas yang secara tidak langsung dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan serta memiliki dampak bagi intensitas *turnover* dan dapat berpengaruh untuk menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari

organisasi. QWL merupakan kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja, lebih fokus pada hubungan antar karyawan dengan lingkungan kerja, konsep ini mencakup perasaan karyawan terhadap konten dari pekerjaan yang dikerjakan, lingkungan kerja yang bersifat fisik, tunjangan, promosi, kerja tim serta kemampuan karyawan dalam berpartisipasi didalam organisasi (Mosadeghrad, 2013). Kualitas kehidupan kerja (QWL) didefinisikan sebagai kondisi yang menguntungkan dan lingkungan tempat kerja yang mendukung serta mempromosikan kepuasan karyawan dengan menyediakan imbalan, keamanan kerja dan peluang pertumbuhan dalam pekerjaan (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013). Karena sebagian besar waktu karyawan dihabiskan ditempat kerja, maka diperlukan lingkungan kerja yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan pula kinerja dari karyawan tersebut. Kualitas kehidupan kerja yang baik adalah yang mampu dirasakan dan dapat menguntungkan karyawan serta dapat mendukung kinerja karyawan. QWL mampu digunakan sebagai sarana untuk mencapai kepuasan karyawan salah satunya yaitu dengan cara memberikan imbalan sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Kualitas kehidupan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka individu (karyawan) terhadap lingkungan kerjanya (Newstroom, 2002). Sedangkan Cascio (2006) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dua definisi. Definisi pertama yaitu kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai kumpulan persepsi karyawan terhadap rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kepuasan kerja serta kondisi untuk terus tumbuh dan berkembang. Definisi kedua yaitu kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran atau tujuan yang ingin

dicapai melalui kebijakan yang diambil organisasi seperti pemberian kompensasi yang adil dan pengembangan karir yang diberikan kepada setiap karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* adalah suatu bentuk persepsi dari karyawan tentang suasana, pengalaman, kepuasan kerja dan kesempatan untuk tumbuh serta berkembang dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Karakteristik *Quality Of Work Life*

Wibowo (2009) mengungkapkan bahwa lingkungan dengan *quality of work life* tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

- 1) Pekerja berpeluang mempengaruhi Keputusan
- 2) Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- 3) Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi.
- 4) Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif.
- 5) Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi
- 6) Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang.
- 7) Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja.

Karakteristik kualitas kehidupan kerja memusatkan pada beberapa bagian yaitu sebagai berikut (Kaswan, 2012):

- a. Kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik)
- b. Pemberian upah dan reward
- c. Keamanan kerja
- d. Interaksi sosial
- e. Kemandirian

- f. Demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan)
- g. Kepuasan kerja
- h. Kecukupan pendapatan
- i. Keikutsertaan karyawan
- j. Pelatihan yang diberikan pada karyawan, manajer dan staf untuk mendorong lebih profesional, tanggung jawab terhadap peran baru.
- k. Meningkatkan keterampilan
- l. Dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan
- m. Ikut serta pada perserikatan
- n. Pembentukan regu

Berbagai karakteristik tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Pada akhirnya peningkatan produktivitas tersebut mengarah pada pengembangan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Salah satu caranya adalah memanusiawikan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, melalui pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan sistem kerja sosioteknik yang diperkaya (*enriched sociotechnical work system*).

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa karakteristik *QWL* yaitu pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan, pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah, pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi, pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif, pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi, pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang, pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja, kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik), pemberian upah dan reward, keamanan kerja, interaksi sosial,

kemandirian, demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan), kepuasan kerja, kecukupan pendapatan, keikutsertaan karyawan, pelatihan yang berikan pada karyawan, manajer dan staf untuk mendorong lebih professional, tanggung jawab terhadap peran baru, meningkatkan keterampilan, dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan;

2.3.3 Indikator *Quality Of Work Life*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Gayathiri & Ramakrishnan (2013) dapat diketahui jika terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur QWL yaitu :

- a. Kebutuhan kesehatan dan keselamatan
- b. Kebutuhan akan social
- c. Kebutuhan akan harga diri
- d. Kebutuhan akan ekonomi keluarga
- e. Kebutuhan estetika
- f. Kebutuhan akan pelatihan

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman dalam pekerjaan, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, dalam Arifin, 2012). Indikator dalam kualitas kehidupan kerja yakni :

- a. Partisipasi karyawan, perusahaan memberikan harapan kepada semua karyawan untuk berpartisipasi dan memberikan ide, kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan.
- b. Penyelesaian konflik, Perusahaan mampu menyelesaikan konflik baik antar karyawan, semua personil perusahaan serta semua manajemen perusahaan.

- c. Komunikasi, Didalam perusahaan terdapat suatu komunikasi yang baik antar semua karyawan dan atasan.
- d. Kesehatan kerja, Dalam hal ini perusahaan memberikan jaminan kesehatan baik itu kesehatan jasmani maupun rohani yang memuaskan untuk setiap karyawan sehingga diharapkan karyawan tidak berpaling dari perusahaan.
- e. Keselamatan kerja, Keselamatan dan antisipasi keselamatan kerja diperhatikan oleh perusahaan berupa menyediakan alat-alat penanggulangan pertama ketika terjadi kecelakaan kerja.
- f. Keamanan kerja, Perusahaan menyediakan berbagai alat-alat pendukung untuk menciptakan suasana kerja yang aman.
- g. Kompensasi yang layak, Kompensasi dalam hal ini adalah kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan sebagai timbal balik atau reward atas kinerja karyawan.
- h. Rasa bangga, Disini karyawan merasa bangga karena organisasi memiliki citra baik dimata masyarakat.
- i. Pengembangan karir, Kesempatan pelatihan, pendidikan dan peningkatan diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan.

Menurut Mawu (2018) Kualitas Kehidupan Kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

- a. Kompensasi yang tepat dan adil Penghargaan dari energi karyawan yang di manifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.

- b. Lingkungan kerja yang aman dan sehat Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi
- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan pekerja Se jauh mana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat seutuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Interaksi sosial ditempat kerja Se jauh mana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan se jauh mana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, egalitarianism (penganut paham persamaan), mobilitas ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar karyawan
- e. Hak-hak pegawai dalam kantor. Se jauh mana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan se jauh mana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (privacy). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan

adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian reward dari organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator kualitas kehidupan kerja yaitu kebutuhan kesehatan dan keselamatan, kebutuhan akan social, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan ekonomi keluarga, kebutuhan estetika, kebutuhan akan pelatihan, partisipasi karyawan, penyelesaian konflik, komunikasi dan keamanan kerja.

2.3.4 Aspek *Quality Of Work Life*

Menurut Flippo, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) aspek-aspek *quality of work life* ada empat :

- 1) Pertumbuhan dan Pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan. Pengembangan karir merupakan suatu usaha untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan pengawasan, yang membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam bekerja. Usaha pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan sumber daya manusia seperti mengikuti pelatihan diluar Perusahaan atau pada Lembaga yang lebih tinggi dengan mengikuti promosi kerja karyawan.
- 2) Partisipasi, Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam tahapan pengambilan Keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka merupakan salah satu hal penting dalam usaha peningkatan kualitas kehidupan kerja. Partisipasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi kepada organisasi baik secara lisan maupun secara tulisan disertai tingkah laku yang

nyata dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai tujuan Perusahaan, sehingga karyawan merasa di hargai dan ikut memiliki Perusahaan.

- 3) Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan sebagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku dipasaran kerja. Ada dua macam imbalan, yaitu imbalan financial dan non financial. Imbalan financial diberikan dalam bentuk gaji, upah/bonus yang berupa uang, sedangkan imbalan non financial bisa dalam berbagai bentuk seperti jaminan kepastian karir, jaminan keselamatan kerja, kesempatan untuk berkembang, jaminan hari tua dan lain sebagainya.
- 4) Lingkungan kerja, lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap orang-orang dan mempengaruhi kondisi kerja. Oleh karena itu lingkungan kerja harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi. Kekecewaan terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan, atau bahkan potensial menimbulkan konflik, yang pada akhirnya berujung pada menurunnya kinerja karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan hal yang dapat membahayakan pekerja dan lingkungan kerja secara fisik, misalnya aspek keselamatan kerja, keamanan kerja dan Kesehatan kerja. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, secara tidak langsung akan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas dan secara otomatis karyawan akan mencurahkan perhatiannya dan komitmen pada Perusahaan.

Sedangkan menurut Walton (dalam Kusnoto & Sitorus, 2016) aspek-aspek *Quality of work life* adalah :

- 1) Kompensasi yang cukup memadai, gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.
- 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan Kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan keahlian, Kemahiran yang dimiliki dan mereka juga diberikan tugas yang akan mereka lakukan
- 4) Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para karyawan, suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu
- 5) Tidak adanya kecurigaan, terhadap individu mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan perorangan.
- 6) Hak-hak seorang karyawan yang harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

Ada beberapa aspek yang menjelaskan kualitas kehidupan kerja untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja menurut Bernardin (2010) yaitu :

- a. Manajemen partisipatif, yakni pekerja memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang

relevan dengan aktivitas pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.

- b. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman, yakni pekerja merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategorisick enviromental (building) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarna jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- c. Desain pekerjaan, pekerjaan didesain untuk membantu pekerja melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan, serta menjadi berhargadan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja.
- d. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri, yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*) dan atribusi diri (*internal locus of control*) mengambil hikmah atas kegagalan.
- e. Penghargaan kerja, para pekrja mendapatkan kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performance sehingga akan berusaha menghindari kegagalan, berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial dalam hasil atau prestasi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi *quality of work life* adalah Kompensasi, Lingkungan kerja, pertumbuhan dan pengembangan, hak-hak karyawan yang dihormati dan tidak ada kecurigaan terhadap individu.

2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality Of Work Life*

Menurut siagian (2004), konsep *Quality of work life* terdiri dari delapan faktor yang penting dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan mutu hidup pekerjaan yaitu :

a. Imbalan yang adil dan memadai

Yang dimaksud dengan imbalan adil dan memadai adalah bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan harus memungkinkan penerimanya memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

b. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman

Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman dimana pekerja dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terlindungi dari bahaya kecelakaan. Segi penting dari kondisi demikian ialah jam kerja yang memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Karena itulah ada ketentuan mengenai jumlah kerja setiap hari, ketentuan isitirahat, dan ketentuan cuti.

c. Kesempatan untuk menggunakan, mengembangkan kemampuan

Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan artinya pekerja harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat karena manajemen memandang bahwa bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah matang, tersedia informasi yang relevan dan kesempatan

menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.

d. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya di masa depan

Quality of work life (QWL) mengandung pengertian bahwa kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja yang tersedia kesempatan menggunakan keterampilan dan pengetahuan baru yang dimiliki. Disamping itu dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

e. Integrasi Sosial dalam Lingkungan kerja

Melalui Quality Of Work (QWL) dalam organisasi tidak ada Tindakan atau kebijakan yang diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hirarki jabatan, kekuasaan, dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulative. Tersedia kesempatan meniti karir secara teratus. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan terdapat iklim saling mendukung diantara karyawan.

f. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normative

Quality of work life menjamin bahwa dalam organisasi tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberikan kebebasan bicara dan menyatakan pendapat, sehingga tidak dihantui ketakutan akan dikenakan sanksi oleh para pejabat pimpinan. Semua orang dalam organisasi mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan, dan pertikaian buruh diselesaikan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

Terdapat empat faktor didalam *Quality of work life* yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia menurut Husnawati (2006) :

1. Partisipasi dalam pemecahan masalah
2. Sistem imbalan yang inovatif
3. Perbaikan lingkungan kerja
4. Serta restrukturisasi kerja

Menurut Hanefah (2014) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi kerja dapat di ukur dengan mengatur jadwal kerja, kesempatan menerapkan keterampilan, kesempatan memanfaatkan untuk meningkatkan keterampilan, ketersediaan SOP/peraturan, dan kesempatan unjuk kemampuan.

2. Partisipasi kerja

Partisipasi diukur dengan melihat keahlian untuk meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, keahlian meningkatkan koordinasi, keahlian meningkatkan kapabilitas, dan keahlian melibatkan diri dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proposional.

3. Sistem imbalan

Sistem imbalan diukur dengan melihat kebutuhan hidup, jaminan kelangsungan bekerja/penghasilan, kesesuaian imbalan dengan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian gaji dengan kebutuhan pekerja dan peranan pekerjaan/penghasilan yang diperoleh bagi ekonomi keluarga pekerja.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diukur dengan melihat kondisi keadaan lingkungan kerja, jaminan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, kondisi umum kenyamanan di lingkungan kerja, serta dorongan kondisi lingkungan terhadap keberhasilan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan faktor-faktor *Quality of work life* yaitu, imbalan yang inovatif, lingkungan kerja, restrukturisasi kerja, interaksi sosial, ketaatan dan partisipasi pemecahan masalah.

2.4 *Organizational Intelligence*

2.4.1 *Pengertian Organizational Intelligence*

Organizational intelligence/kecerdasan organisasi adalah kemampuan dan efisiensi suatu organisasi untuk menghasilkan pengetahuan dan menggunakannya untuk beradaptasi secara strategis dengan lingkungannya dan mengacu pada kemampuan intelektual organisasi untuk memecahkan masalah organisasi yang berfokus pada integrasi aspek teknis dan manusia (Simic, 2015). *Organizational intelligence* adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka (Albrecht, 2012)

McMaster (2016) mendefinisikan kecerdasan organisasi sebagai keterampilan untuk mengumpulkan informasi dari luar organisasi untuk menciptakan skenario pasar dan teknologi yang berbeda, untuk memahami tanda-tanda lingkungan, untuk mengalihkan keinginan dan permintaan pelanggan ke desain produk Hasil. Kecerdasan organisasi adalah kriteria kuantitatif untuk efisiensi organisasi dalam penyebaran informasi, pengambilan keputusan, dan

implementasi. *Intelligence quotient* (IQ) suatu organisasi seperti IQ seseorang dapat diukur dan cerdas organisasi suka meningkatkan kemampuan mental mereka serta kemampuan fisik mereka (Piri, 2016).

Organizational intelligence adalah organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkesinambungan dari kegiatannya yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya (Quinn, 2012). Pinchot dan Pinchot (2014) mengatakan, bahwa *Organizational intelligence* hanya dapat berkembang di lingkungan keterbukaan, di mana usaha mencari kebenaran dapat berlangsung dengan lancar dan adil.

Selanjutnya menurut Michael (2014) *organizational intelligence* belajar untuk berubah dan belajar dari perubahan itu sendiri. Organisasi yang cerdas merupakan organisasi belajar, yang dapat memproses pengalamannya dengan konsumen, pesaing, mitra, dan pemasok bersama-sama menciptakan lingkungan yang membuat mereka meraih sukses. Belajar lebih digunakan sebagai keunggulan kompetitif yang langgeng. Organisasi yang lebih cerdas dapat membuat sesuatu yang berbeda bukan sekedar berubah. *Organizational intelligence* sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memobilisasi seluruh kekuatan otaknya, dan memfokuskan kekuatan otak tersebut untuk mencapai misi tersebut (Albrecht, 2013).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational intelligence* adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Intelligence*

Albrecht, (2013). Mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi *organizational intelligence* yaitu;

- 1) *Visi Strategis*: visi strategis mengacu pada kapasitas untuk menciptakan, berevolusi, dan mengekspresikan tujuan perusahaan (Nasabi & Safarpour, 2019). Ini berarti rencana yang layak untuk memimpin organisasi menuju tujuan utamanya (Kordestani, Kafcheh, & Khaksar, 2013). Shahraki, Yaghoobi dan Fard (2021) percaya bahwa organisasi melakukan upaya untuk mengubah prioritas, visi strategis dan model tradisional mereka untuk beradaptasi dengan pasar yang bergejolak dan bergejolak.
- 2) *Shared Fate*: Ketika semua atau sebagian besar orang yang terlibat dalam perusahaan, termasuk pemangku kepentingan terkait seperti pemasok utama dan mitra bisnis, dan dalam beberapa kasus bahkan keluarga anggotanya, tahu apa misinya, memiliki rasa tujuan bersama, dan memahami bagian masing-masing dalam aljabar keberhasilannya, mereka dapat bertindak secara sinergis untuk mencapai visi, perasaan bahwa "Kita semua berada di perahu yang sama" menciptakan rasa komunitas yang kuat. Tanpa rasa nasib bersama, nada psikologis budaya merosot menjadi semangat "Perhatikan nomor satu" (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 3) *Appetite for Change*; Dalam organisasi yang cerdas, perubahan mewakili tantangan, peluang untuk pengalaman baru dan menarik, dan kesempatan untuk mengatasi sesuatu yang baru. Orang-orang di lingkungan ini melihat kebutuhan untuk menemukan kembali model bisnis sebagai tantangan yang disambut dan

merangsang, dan kesempatan untuk mempelajari cara-cara baru untuk berhasil (Nasabi & Safarpour, 2019).

- 4) *Heart*; Unsur hati melibatkan kesediaan untuk memberi lebih dari standar. Psikolog organisasi mengacu pada upaya diskresioner sebagai jumlah energi yang disumbangkan oleh anggota organisasi melebihi dan di atas tingkat yang telah mereka berikan (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 5) *Alignment and Congruence*; Setiap kelompok yang terdiri lebih dari selusin orang akan mulai menabrak satu sama lain tanpa seperangkat aturan untuk beroperasi. Mereka harus mengatur diri mereka sendiri untuk misi, membagi pekerjaan dan tanggung jawab, dan menyusun seperangkat aturan untuk berinteraksi satu sama lain dan untuk berurusan dengan lingkungan. Dalam organisasi cerdas, sistem, yang didefinisikan secara luas, semuanya bersatu untuk memungkinkan orang-orang mencapai misi (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 6) *Knowledge Deployment*; Semakin banyak hari ini, perusahaan berhasil atau gagal berdasarkan penggunaan pengetahuan, informasi, dan data yang efektif. Penyebaran pengetahuan berkaitan dengan kapasitas budaya untuk memanfaatkan sumber daya intelektual dan informasinya yang berharga. OI harus mencakup arus pengetahuan bebas di seluruh budaya dan keseimbangan yang cermat antara konservasi informasi sensitif dan ketersediaan informasi pada titik-titik utama kebutuhan. Ini juga harus mencakup dukungan dan dorongan untuk ide-ide baru, penemuan baru dan pertanyaan berpikiran terbuka tentang status quo (Nasabi & Safarpour, 2019). Menurut Dove (1991), *agility* mewakili kemampuan manajemen untuk penerapan pengetahuan yang efektif (Shahraki et al., 2021)

7) *Performance pressure*: Tidak cukup bagi para eksekutif dan manajer untuk disibukkan dengan kinerja perusahaan. Dalam organisasi cerdas, setiap orang memiliki proposisi kinerja, rasa apa yang harus dicapai dan keyakinan akan validitas tujuannya. Pemimpin dapat mempromosikan dan mendukung rasa tekanan kinerja, tetapi memiliki dampak paling besar ketika diterima oleh semua anggota organisasi sebagai seperangkat harapan bersama yang dipaksakan sendiri dan keharusan operasional untuk kesuksesan bersama (Nasabi & Safarpour, 2019)

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational intelligence* adalah *strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge deployment* dan *performance pressure*

2.2.3 Aspek-aspek *Organizational Intelligence*

Menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019) ada tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas:

1. *Widspread truth and rights*, dalam organisasi setiap orang memperoleh informasi yang benar, cepat dan akurat dan setiap orang menyadari akan hak-haknya dan berkesempatan untuk memperjuangkannya.
2. *Freedom of interprise*, setiap orang bekerja sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya guna memenuhi harapan consumer.
3. *Liberated (empowered) teams*, bekerja sebagai tim artinya bahwa sebuah tim terdapat anggapan bahwa tidak ada manusia yang sempurna setiap orang ada kelebihan dan kekurangan dan masing-masing individu dalam tim akan saling menutupi.

4. *Equality and diversity* (kebersamaan dan perbedaan), kesempatan yang sama bagi semua orang dan penghargaan terhadap perbedaan.
5. *Voluntary learning networks* yaitu jaringan belajar secara menyeluruh, guna meningkatkan kecerdasan setiap warga organisasi dengan demikian setiap orang mampu memberikan sumbangan sebesar-besarnya kepada masyarakat. Masyarakat cerdas adalah masyarakat yang mampu berpikir panjang sadar akan akibat setiap tindakannya.
6. *Democratic self-rulle* artinya organisasi harus tersusun dan belajar secara demokratis.
7. *Limited corporate government*, yang berarti elemen kekuasaan bagaimanapun tetap diperlukan oleh setiap organisasi, guna menegakkan setiap aturan main yang telah disepakati bersama disebut limited karena kekuasaan itu hanya diperlukan sebagai alat bukan tujuan.

Albrecht (2017) merancang modal lengkap yang mencakup tujuh aspek *organizational intelligence* yaitu :

1. Visi Strategis: visi strategis mengacu pada kapasitas untuk menciptakan, berevolusi, dan mengekspresikan tujuan dari perusahaan dan bukan untuk visi, strategi, atau konsep misi tertentu dalam dan dari dirinya sendiri. Perhatikan bahwa OI aspek visi strategis mengandaikan bahwa para pemimpin dapat mengartikulasikan dan mengembangkan konsep sukses, dan bahwa mereka dapat menemukannya kembali kapan dan seperlunya.
2. Nilai Bersama: Ketika semua atau sebagian besar orang yang terlibat dalam perusahaan, termasuk pemangku kepentingan terkait seperti pemasok utama dan mitra bisnis, dan dalam beberapa kasus bahkan keluarga anggotanya, tahu

apa. Misinya adalah, memiliki rasa tujuan bersama, dan memahami bagian-bagian masing-masing dalam keberhasilannya, mereka dapat bertindak secara sinergis untuk mencapai visi, perasaan bahwa "Kita semua berada di perahu yang sama" menciptakan rasa komunitas yang kuat.

3. Semangat Untuk Berubah: Dalam organisasi yang cerdas, perubahan merupakan tantangan, peluang untuk hal baru dan menarik pengalaman, dan kesempatan untuk mengatasi sesuatu yang baru. Orang-orang di lingkungan ini melihat kebutuhan untuk menemukan kembali model bisnis sebagai tantangan yang disambut dan merangsang, dan kesempatan untuk mempelajari cara-cara baru
4. Perasaan Bersama: Elemen hati melibatkan kesediaan untuk memberi lebih banyak dari standar. Psikolog organisasi menyebut upaya diskresioner sebagai jumlah energi anggota organisasi berkontribusi melebihi dan di atas tingkat kontrak yang telah mereka berikan.
5. Keselarasan dan Kongruensi: Setiap kelompok yang terdiri lebih dari selusin orang akan mulai menabrak satu sama lain tanpa seperangkat aturan untuk beroperasi. Mereka harus mengatur diri mereka sendiri untuk misi, membagi pekerjaan dan tanggung jawab, dan menyusun seperangkat aturan untuk berinteraksi satu sama lain dan untuk berurusan dengan lingkungan. Dalam organisasi cerdas, sistem, yang didefinisikan secara luas, semuanya bersatu untuk memungkinkan Orang untuk mencapai misi
6. Penyebaran Pengetahuan: Semakin banyak hari ini, perusahaan berhasil atau gagal berdasarkan penggunaan yang efektif pengetahuan, informasi dan data. Penyebaran pengetahuan berkaitan dengan kapasitas budaya untuk membuat

penggunaan sumber daya intelektual dan informasinya yang berharga. OI harus mencakup arus pengetahuan bebas di seluruh budaya dan keseimbangan yang cermat antara konservasi informasi sensitif dan ketersediaan informasi pada titik-titik utama kebutuhan. Ini juga harus mencakup dukungan dan dorongan untuk yang baru ide, penemuan baru, dan pertanyaan terbuka tentang status quo.

7. Tekanan kinerja: Tidak cukup bagi eksekutif dan manajer untuk disibukkan dengan kinerjadari perusahaan. Dalam organisasi cerdas, setiap orang memiliki proposisi kinerja, rasa apa yang harus dicapai dan keyakinan akan validitas tujuannya. Pemimpin dapat mempromosikan dan mendukung rasa tekanan kinerja, tetapi memiliki dampak paling besar ketika diterima oleh semua anggota. Organisasi sebagai seperangkat harapan bersama yang dipaksakan sendiri dan keharusan operasional untuk kesuksesan bersama.

Dari uraian di atas peneliti menggunakan aspek *Organizational Intelligence* Giffort Pinchot (2019) sebagai teori yang digunakan dalam menyusun skala *Organizational Intelligence* yaitu; aspek *widspread truth and rights, freedom of interprise, liberated (empowered) teams, equality and diversity, voluntary learning networks, democratic self-rulle* dan aspek *limited corporate government*.

2.5 Kerangka Konseptual

2.5.1 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Intelligence*

Personil Polri sebagai makhluk dualistik memiliki peran tidak hanya sebagai makhluk individu tetapi juga sebagai makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan. Pekerjaan adalah aktivitas utama yang dilakukan oleh individu dalam hal ini personil Polri. Dengan adanya pekerjaan maka personil Polri akan

menentukan tingkat ketertarikannya untuk mau memberikan kapasitasnya demi terlaksananya pekerjaan atau tugas yang akan diberikan. Ketika personil Polri akan menganggap bahwa pekerjaan atau tugas tersebut penting maka akan semakin rela mereka itu untuk memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya demi pekerjaan itu, sehingga akan mencapai *Quality Of Work Life* menjadi baik.

Dalam proses pengambilan keputusan organisasi kepolisian selalu diperhitungkan berbagai aspek *quality of work life* personil Polri agar tidak terjadi kontra produktif sehingga menimbulkan kinerja personil Polri yang tinggi. Kasus kontra produktif akibat menurunnya kinerja dapat saja terjadi apabila dengan suatu kebijakan baru para personil Satlantas merasa berkurang haknya atau berkurang kesempatan untuk berkembang, berpartisipasi, aspek imbalan dan kenyamanan dalam bekerja (Usman, 2019).

Sebaliknya program *quality of work life* dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kinerja, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, kesejahteraan, dan kesempatan bekerja yang lebih menjanjikan (Usman, 2019).

Beberapa faktor yang berperan terhadap munculnya *quality of work life* adalah faktor organisasi. Salah satu upaya yang dapat digunakan untuk memiliki daya saing yang lebih adalah mengembangkan kemampuan *organizational intelligence* yang dimiliki organisasi. *Organizational intelligence* merupakan bagian yang paling penting didalam pengembangan organisasi karena dapat meningkatkan keunggulan kompetitif berupa peningkatan kinerja didalam organisasi. *Organizational intelligence* yang ditingkatkan mengacu pada

kemampuan perusahaan untuk mengelola kekuatan ota yang tersedia dan berkonsentrasi pada pencapaian misinya (Matin et al., 2010).

Dalam penelitiannya, *Mc Neese-Smith* (2016) menunjukkan bahwa kualitas *Quality Of Work Life* berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap *Organizational intelligence*, dengan karyawan yang memiliki *Quality Of Work Life* lebih baik akan berpengaruh kepada pengembangan organisasi menjadi lebih baik pula. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Quality Of Work Life* berhubungan positif yang signifikan terhadap *Organizational intelligence*. Sedangkan dalam penelitian Ellyasari (2018) *Quality Of Work Life* memiliki pengaruh sebesar 24,5% terhadap *Organizational intelligence* lebih rendah dari penelitian *Mc Neese-Smith*. Lain halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Budiansyah, dkk (2015) diperoleh hasil bahwa *Quality Of Work Life* memiliki pengaruh sebesar 16% terhadap *Organizational intelligence*.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa ada pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Intelligence*

2.5.2 Pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap Profesionalisme

Polisi dalam kehidupan sehari-hari cenderung diartikan sebagai petugas atau pejabat yang setiap harinya berkiprah dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Polisi sudah harus dibedakan dengan masyarakat biasa, agar masyarakat jelas bahwa pada polisilah masyarakat dapat meminta perlindungan dan dapat mengadukan keluhan. Polisi mempunyai kewenangan menegakkan aturan dan melindungi masyarakatnya (Kunarto, 2017). Pelaksanaan penegakan hukum dan perlindungan masyarakat tersebut diharapkan tetap dilandasi etika kepolisian

yaitu norma tentang perilaku polisi untuk dijadikan pedoman dalam mewujudkan pelaksanaan tugas yang baik bagi penegakan hukum, ketertiban umum, dan keamanan masyarakat; ilmu kepolisian yaitu kumpulan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan digunakan oleh pejabat polisi untuk melancarkan pelaksanaan tugasnya; serta sikap yang tepat. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari profesionalisme pada polisi (Kunarto, 2017).

Kunarto (2017) yang menyatakan bahwa setiap polisi sebagai pengemban profesionalisme kepolisian, seharusnya secara terus menerus harus bertanggung jawab dengan penuh dedikasi untuk meningkatkan keahlian dan ilmu kepolisian.

Dalam mencapai profesionalisme polisi peranan kemampuan organisasi sangat berperan, Kemampuan ini disebut sebagai *organizational intelligence*; yaitu kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis.

Penelitian Philips, N., & Yip, G. S. (2020) menemukan bahwa *organizational intelligence* memerlukan sikap seorang leader yang dapat memperhatikan proses kerja (*workflow*) dari personelnya dan mampu memberikan kolaborasi komunikasi yang unik baik secara internal maupun eksternal organisasi. Konsep-konsep *organizational intelligence* juga dapat diaplikasikan dengan melihat perkembangan dari organisasi untuk memasuki sebuah market tujuannya, sebagai persiapan di masa mendatang dengan memberikan inovasi terbaru serta mendesain organisasi yang dapat memiliki value atau nilai tersendiri untuk kepentingan organisasi, hal tersebut sangat berpengaruh terhadap profesionalisme dalam melaksanakan tugasnya.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap Profesionalisme.

2.5.3 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Profesionalisme

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 2006 (dalam Ardini 2010) menemukan adanya pengaruh kuat dari *quality of work life*/kualitas kehidupan kerja terhadap profesionalisme, yang akhirnya bermuara kepada hasil atau kinerja individu. Lebih lanjut diungkap bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala melaksanakan pekerjaannya sebagai personil Polri.

Untuk dapat bekerja dan berperan aktif dalam melaksanakan tugas dalam mengamankan tertib lalu lintas di jalanan, seorang personil polri dituntut harus benar-benar memiliki kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dan kematangan etik, sebab pekerjaan polisi merupakan pekerjaan yang tidak bisa diprediksi serta tidak memiliki batas waktu, setiap saat masyarakat membutuhkan bantuan polisi maka polisi harus siap. Masyarakat yang dihadapi polisi juga berasal dari berbagai macam golongan dengan status dan kepentingan yang berbeda, kepentingan golongan masyarakat yang berbeda sering kali saling berbenturan, sehingga seorang personil polri dituntut mampu memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kompetensinya, sehingga disebut sebagai personil polri yang professional (Raharjo, 2002).

Profesionalisme diartikan sebagai mutu, kualitas, dan perilaku yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2009). Sikap profesional tampak pada keberanian mengambil keputusan

dan cara mengatasi permasalahan yang dihadapi (Sibarani, dkk., 2011). Hal ini bisa diberlakukan bagi semua orang (Maister, 2018), termasuk bagi para polisi.

Polisi dalam kehidupan sehari-hari cenderung diartikan sebagai petugas atau pejabat yang setiap harinya berkiprah dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Polisi sudah harus dibedakan dengan masyarakat biasa, agar masyarakat jelas bahwa pada polisilah masyarakat dapat meminta perlindungan dan dapat mengadukan keluhan. Polisi mempunyai kewenangan menegakkan aturan dan melindungi masyarakatnya (Kunarto, 2017). Pelaksanaan penegakan hukum dan perlindungan masyarakat tersebut diharapkan tetap dilandasi etika kepolisian yaitu norma tentang perilaku polisi untuk dijadikan pedoman dalam mewujudkan pelaksanaan tugas yang baik bagi penegakan hukum, ketertiban umum, dan keamanan masyarakat; ilmu kepolisian yaitu kumpulan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan digunakan oleh pejabat polisi untuk melancarkan pelaksanaan tugasnya; serta sikap yang tepat. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari profesionalisme pada polisi (Kunarto, 2017).

Dalam penelitiannya, *Mc Neese-Smith* (2016) menunjukkan bahwa *quality of work life* berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap profesionalisme individu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* berhubungan positif yang signifikan terhadap profesionalisme. Sedangkan dalam penelitian Ellyasari (2018) *quality of work life* memiliki pengaruh sebesar 24,5% terhadap profesionalisme lebih rendah dari penelitian *Mc Neese-Smith*. Lain halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Budiansyah, dkk (2015) diperoleh hasil bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh sebesar 16% terhadap profesionalisme.

2.5.4 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Profesionalisme dengan *Organization Intelligence* Sebagai Variabel Mediasi

Witter dan Loesch (dalam Tabah, 2016) menyebutkan bahwa profesionalisme ditunjukkan oleh lima unjuk kerja sebagai berikut: a). Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal; seorang polisi yang mempunyai profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan standar yang ideal. Standar memang digunakan sebagai ukuran dasar dan norma tindakan. Kata standar memenuhi kriteria untuk disejajarkan atau diidentikkan dengan kode etik dari suatu profesi. b). Meningkatkan dan memelihara citra profesi; Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara citra profesi melalui perwujudan perilaku profesional. Perwujudannya dalam profesi polisi, bisa dilakukan melalui berbagai cara, misalnya penampilan, cara bicara, penggunaan bahasa, postur, sikap, dan tindakan hidup sehari-hari, hubungan antar pribadi yang benar dan baik, pelayanan kepada masyarakat yang cepat dan memuaskan, tidak menakutkan rakyat dan selalu simpatik. c). Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya. d). Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan dengan adanya upaya untuk selalu mencapai kualitas dan cita-cita sesuai dengan program yang telah ditetapkan. e). Memiliki kebanggaan terhadap profesinya; Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Rasa bangga tersebut ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalamannya di masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugas-tugasnya sekarang dan meyakini potensi bagi perkembangan di masa depan.

Penelitian yang dilakukan oleh Probst (2020) terhadap 283 karyawan sektor publik di Amerika Serikat, menemukan bahwa karyawan yang memiliki *quality of work life* memiliki sikap kerja yang lebih positif, mampu memberikan pelayanan terbaik bagi klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan, sehingga menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Individu dengan *quality of work life* yang tinggi akan memenuhi kebutuhan yang diikuti dengan memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal ini diperkirakan dipengaruhi oleh kemampuan *organizational intelligence* yang baik. Salah satu upaya yang dapat digunakan untuk memiliki daya saing yang lebih adalah mengembangkan kemampuan *organizational intelligence* yang dimiliki organisasi. *Organizational intelligence* merupakan bagian yang paling penting didalam pengembangan organisasi karena dapat meningkatkan keunggulan kompetitif berupa peningkatan kinerja didalam organisasi. *Organizational intelligence* yang ditingkatkan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengelola kekuatan ota yang tersedia dan berkonsentrasi pada pencapaian misinya (Matin et al., 2010).

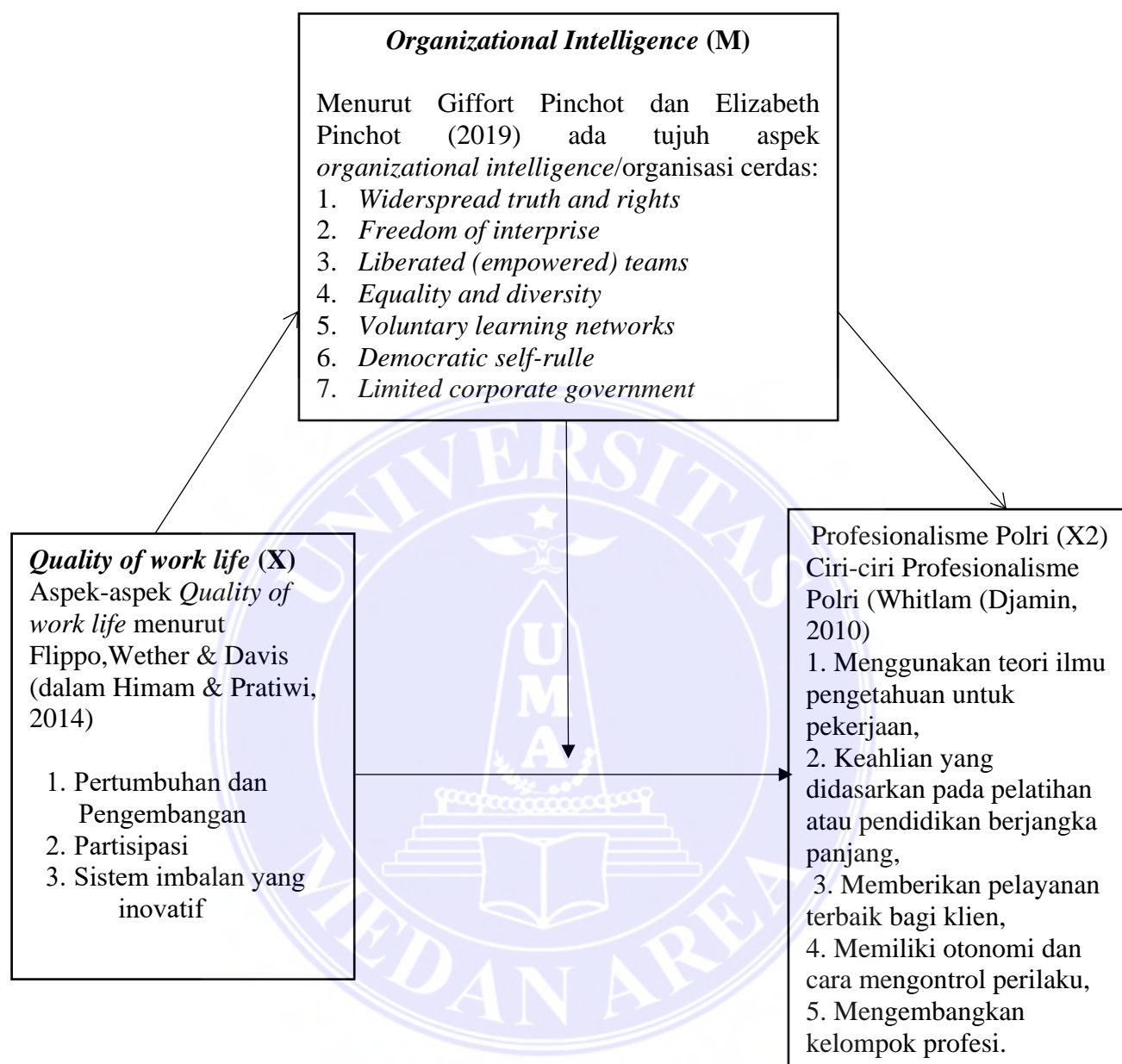
Organizational intelligence dianggap sebagai poros keberlanjutan jangka panjang (Thannhuber et al., 2017). Untuk memastikan keberlanjutan organisasi dan memungkinkannya untuk terus berkembang, organisasi perlu meningkatkan *organizational intelligence*, karena *organizational intelligence* dianggap sebagai poros untuk menghadapi guncangan perubahan lingkungan dan keberlanjutan usaha dimasa depan (Haviland, 2017).

Dalam lingkungan bisnis, lingkungan belajar jangka panjang dan tenaga kerja yang berdedikasi, *organizational intelligence* telah memainkan peran penting

dalam mengelola organisasi berkelanjutan keunggulan dan unggul (Iqbal dan Nadeem, 2019). *Organizational intelligence* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Halal, 2006). *Organizational intelligence* mengacu pada kapasitas yang dimiliki didalam organisasi seperti kecerdasan yang dimiliki semua anggota didalam organisasi tersebut untuk diarahkan pada pencapaian misinya.

Pentingnya *organizational intelligence* merupakan sebuah solusi karena adanya kecerdasan individu saja tidak bisa digunakan untuk mengatasi masalah di masa depan. *Organizational intelligence* juga mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan disisi lain dapat mempengaruhi aturan organisasi dan sumber daya (Iqbal dan Nadeem 2019) sehingga akan berpengaruh terhadap profesionalisme karyawannya.

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel bebas : *Quality of Work Life (X)*
- b. Variabel moderasi : *Organization Intelligence*
- c. Variabel terikat : Profesionalisme

3.3 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Profesionalisme

Profesionalisme polisi adalah sikap dan cara berpikir subjek yang dilandasi ilmu kepolisian dan kode etik kepolisian dalam memberikan pelayanan terbaik demi terwujudnya ketertiban, keamanan serta tegaknya hukum di masyarakat, yang akan diungkap dengan menggunakan skala profesionalisme polisi. Skala profesionalisme polisi yang akan digunakan didasarkan pada aspek

profesionalisme, yaitu menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan, keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang, memberikan pelayanan terbaik bagi klien, memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku, serta mengembangkan kelompok profesi. Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek maka semakin tinggi pula profesionalismenya, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh subjek maka profesionalismenya juga semakin rendah.

3.3.2 *Quality of Work Life*

Quality of work life adalah suatu bentuk persepsi dari karyawan tentang suasana, pengalaman, kepuasan kerja dan kesempatan untuk tumbuh serta berkembang dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Indikator pengukuran variabel *quality of work life* mengacu pada pendapat, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) yakni 1) Pertumbuhan dan pengembangan, 2) Partisipasi, 3) Imbalan yang inovatif, 4) Lingkungan kerja.

3.3.3 *Organizational Intelligence*

Organizational intelligence adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka. Untuk mengukur *organizational intelligence* digunakan skala menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019) ada tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas:

1. *Widspread truth and rights*, 2. *Freedom of interprise*, 3. *Liberated (empowered) teams*, 4. *Equality and diversity*, 5. *Voluntary learning networks*, 6. *Democratic self-rulle*, 7. *Limited corporate*

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiono (dalam Riduwan, 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Riduwan (2014) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Populasi adalah seluruh unit yang akan diteliti dan memiliki sedikitnya sifat yang sama (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013) sedangkan sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2010; Sugiarto dkk., 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personil Polri Ditlantas yang berjumlah 325 personil.

3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan tehnik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan karakteristik atau ciri-ciri. Karakteristik atau ciri-ciri adalah sebagai berikut :

1. Personil Polri berjenis kelamin laki-laki
2. Bertugas diluar kantor

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 215 orang personel.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode skala. Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi

aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 2019). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2013).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2013), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) ,sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu:

sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

3.5.1 Skala Profesionalisme

Skala Profesionalisme pada polisi disusun berdasarkan beberapa aspek profesionalisme dari Whitlam (Djamin, 2010), yaitu:

- a. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan.

Penguasaan ilmu pengetahuan akan mempengaruhi dan membentuk sikap, yaitu sikap profesional yang ditunjukkan dengan pemahaman yang luas mengenai bidang tugasnya, sehingga bisa melakukan kritik dan pengembangan atas bidang tugasnya serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang terkait dengan bidang tugasnya itu sendiri.

- b. Keahlian yang didasarkan pada pelatihan atau pendidikan berjangka panjang.

Keahlian polisi dapat diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan latihan yang diprogram secara khusus khas polisi, seperti reserse, lalu lintas, intelpol, Sabhara, binmas, brigade mobil, dan sebagainya. Melalui pendidikan dan pelatihan yang baik akan membentuk polisi yang mampu bertindak baik dan benar serta akan pula membentuk polisi yang terampil, tangguh, cekatan, tenang, percaya diri, dan berwibawa.

- c. Pelayanan terbaik bagi klien.

Pelayanan terbaik bagi masyarakat yaitu bersedia menerima, menanggapi, memberikan bantuan, petunjuk atau pengarahan kepada masyarakat atas segala laporan pengaduan sesuai dengan lingkup tugas dan wewenang yang ada secara cepat, tepat dan etis.

- d. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku dalam profesi.

Seorang polisi dikatakan profesional bila pada polisi tersebut memiliki kemampuan untuk memilih cara, jalan, atau bentuk kegiatan kepolisian yang terbaik, paling efektif, efisien sekaligus akuntabel dalam rangka mencapai kondisi tertib hukum, dengan tetap berlandaskan kode etik profesi. Internalisasi kode etik yang teguh akan membuat polisi tetap berperilaku positif dalam lingkungan dan situasi yang rumit sekalipun.

- e. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi yang cukup terkenal.

Hal ini diharapkan akan menumbuhkan rasa bangga menjadi anggota Polri serta rasa kesejawatan antar anggota Polri. Rasa bangga akan mendorong seorang polisi untuk tetap menjaga citra polisi di masyarakat sedangkan rasa kesejawatan akan mempererat hubungan antar sesama polisi.

Berikut adalah tabel distribusi penyebaran aitem skala profesionalitas

Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Aitem Skala Profesionalitas

No	Aspek Profesionalisme	Sebaran Aitem		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Menggunakan ilmu pengetahuan untuk pekerjaan	1, 14, 17, 28	8,16, 29	7
2	Keahlian yang didasarkan pada pendidikan atau pelatihan berjangka panjang	2, 9, 22, 26	13,18	6
3	Pelayanan yang terbaik bagi klien	3, 15, 30	10, 21	5
4	Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku	4, 5, 24	11, 20, 27	6
5	Mengembangkan kelompok profesi	6, 12, 23	7,19, 25	6
Total		17	13	30

3.5.2 Skala *Quality Of Work Life*

Indikator pengukuran variabel *quality of work life* mengacu pada Flipppo, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) yakni 1) pertumbuhan dan pengembangan, 2) partisipasi, 3) imbalan yang inovatif, 4) lingkungan kerja. Instrumen angket yang digunakan menggunakan skala likert dengan empat opsi. Adapun tabel *layout* instrumen *quality of work life* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Distribusi Penyebaran Skala *Quality of Work Life*

No	Aspek Kualitas Kehidupan Kerja	Indikator	Nomor aitem		Jumlah
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Pertumbuhan & Pengembangan	Kemungkinan mengembangkan kemampuan	1, 2, 3	10, 11	5
		Tersedianya kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau pengetahuan	7, 8, 9	4, 5, 6	6
2.	Partisipasi	Keterlibatan karyawan dalam tahapan pengambilan keputusan	12	17, 18, 19	4
		Memberikan kesempatan karyawan untuk mempraktekkan keputusan	15, 16	13, 14	4
3.	Imbalan yang inovatif	Imbalan sesuai standar hidup karyawan	20	25	2
		Imbalan seusia dengan standar pengupahan	24	21, 22, 23	4
4.	Lingkungan kerja	Lingkungan secara fisik	26	27, 28	3
Jumlah			12	16	28

3.5.3 Skala *Organizational Intelligence*

Skala *organizational intelligence* disusun berdasarkan tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019), yaitu: 1. *Widspread truth and rights*, 2. *Freedom of interprise*, 3. *Liberated (empowered) teams*, 4. *Equality and diversity*, 5. *Voluntary learning networks*, 6. *Democratic self-rulle*, 7. *Limited corporate government*. Berikut adalah tabel kisi-kisi skala *organizational intelligence* sebelum uji coba.

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Skala *Organizational Intelligence* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Sebaran Aitem		Jumlah
			Favourable	Unfavourable	
1	<i>Widspread truth and rights</i>	Mendapatkan informasi	1	13	2
		Memiliki kesempatan mengembangkan organisasi	2	14	2
2	<i>Freedom of interprise</i>	Bekerja sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya	3, 19	15	3
3	<i>Liberated (empowered) teams</i>	Kemampuan bekerjasama dengan tim	4	16	2
4	<i>Equality and diversity</i>	Memiliki kesempatan yang sama	5, 12	17	3
5	<i>Voluntary learning networks</i>	Memberikan sumbangan kepada organisasi	6, 7	-	2
6	<i>Democratic self-rulle</i>	Adanya timbal balik antara organisasi dengan karyawan	8, 9	18	3
7	<i>Limited corporate government</i>	Kekuatan organisasi terhadap peraturan dan kebijaksanaan	10, 11	20	3
Jumlah			13	7	20

3.6 Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam risert berupa survei.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah Structural Equation Modeling (SEM). Metode analisis data penelitian ini adalah SEM. Alasan menggunakan SEM, pertimbangan bahwa hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana yang berperan ganda seperti kepuasan pelanggan. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang diperoleh.

Teknik analisis data adalah metode yang dilakukan untuk memproses data menjadi informasi dengan cara memeriksa seluruh data dari instrumen penelitian (Priadana & Sunarsi, 2021). Data yang dihasilkan dalam penelitian ini tergolong ke dalam data interval. Hal ini sejalan dengan pendapat Kadir (2015) yang mengungkapkan bahwa skala likert (skor total dari butir pertanyaan) merupakan data berskala interval. Sedangkan data likert (skor setiap butir pertanyaan) merupakan data berskala ordinal. Oleh karena data yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan data yang mempunyai skala pengukuran interval, maka teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini menggunakan pendekatan statistika parametrik dengan teknik analisis MRA (*Moderated Regression Analysis*).

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Proses pengolahan dan analisis data dapat dilakukan melalui proses penyusunan, mengkategorikan, mencari kaitan isi dari berbagai data yang

diperoleh. Data dari hasil observasi, wawancara terhadap narasumber (responden) menggunakan pedoman penyusunan wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur kemudian dikumpulkan dan disatukan, kemudian akan dijadikan sebagai bahan acuan untuk mempermudah pengolahan dan analisis data agar menciptakan hasil yang akurat. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar peran moral kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural.

Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan M terhadap Y.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: 1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor; 2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

3.7.1 Analisis SEM-PLS (*Partial Least Square*)

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program SmartPLS versi 3.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi

(mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di identifikasikan dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel latensehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Partial Least Square (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. Partial Least Square (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan

bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).

a. Model Pengukuran atau *Outer Model*

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), dan *discriminant validity*.

a) *Content Validity*

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu.

b) *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Ghozali, 2012)

c) *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5(Ghozali, 2012).

d) *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2012).

2) Uji Reliabilitas

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran, 2014).

b. Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2012).

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model structural equation modeling (SEM) dengan *Smart PLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Hipotesis

dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Ada pengaruh *quality of work life* terhadap *organization intelligence*. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan nilai t-statistik sebesar $10,878 > 1,96$ dan atau dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan besarnya pengaruh sebesar 0,518 (51,8%)
- 2) Tidak ada pengaruh *organization intelligence* terhadap profesionalisme. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan nilai t-statistik sebesar $1,106 < 1,96$ dan atau dengan *p-value* sebesar $0,269 > 0,05$, dengan besarnya pengaruh sebesar 0,058 (5,8%).
- 3) Ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan nilai t-statistik sebesar $18,033 > 1,96$ dan atau dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan besarnya pengaruh sebesar 0,749 (74,9%).
- 4) Tidak ada pengaruh *quality of work life* terhadap profesionalisme dengan *organization intelligence* sebagai variable moderasi. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan nilai t-statistik sebesar $0,280 < 1,96$ dan atau dengan *p-value* sebesar $0,780 > 0,05$, dengan besarnya pengaruh sebesar 0,012 (1,2%).

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data, serta temuan penelitian dapat diajukan beberapa saran-saran penelitian, diantaranya:

1) Bagi subyek penelitian (Ditlantas Polri).

Berdasarkan hasil serta kesimpulan penelitian, penulis memberikan beberapa saran penelitian, diantaranya, pimpinan Ditlantas Polri perlu lebih meningkatkan *quality of work life* para personil. Dikarenakan ditemukan bahwa *quality of work life* mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence* dan profesionalisme secara parsial atau masing-masing dan secara langsung. *Quality of work life* diketahui mampu digunakan sebagai sarana untuk mencapai kepuasan para personil, salah satunya yaitu dengan cara memberikan imbalan sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan oleh personil tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk meningkatkan *quality of work life* berdasarkan hasil analisis data.

Berikut ini adalah indikator atau instrumen daripada *quality of work life* yang mempunyai nilai *factor loading* terbesar dalam membentuk variabel *quality of work life*, yaitu: QWL20 (0.895) dan QWL 21 (0,861). Dengan bunyi pernyataan skalanya masing-masing sebagai berikut: QWL20 (Imbalan sesuai standar hidup karyawan), dan QWL21 (Imbalan sesuai dengan standar pengupahan).

2) Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti lain yang akan mengkaji permasalahan yang sama hendaknya lebih cermat dan teliti serta mengupayakan mengkaji teori- teori

yang lebih mendalam berkaitan dengan variabel yang teliti, antara lain; *quality of work life*, *organizational intelligence* dan professionalism, melengkapi kekurangan yang ada, sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan pemahaman konsep professionalism Polri, yang belum tercakup dalam penelitian ini agar bisa diperbaiki dan kedepannya diperoleh hasil yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, K. (2013). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. New York: AMACOM.
- Andriwardhaya. N. L .R., Askafi.E., dan Talkah.A. (2021). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Mandiri Kota Kediri*. *Journal of Economic and Busines*, 1(3)
- Ariani, N. W. D., & Suresmiathi, A. . A. (2017). *Pengaruh Kualitas Tenaga Kerja, Bantuan Modal Usaha Dan Teknologi Terhadap Produktivitas Kerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Jimabaran*. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 2(2), 102–107
- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8 (1). April 2012.
- Banurusman. 2015. *Polisi, Masyarakat dan Negara*. Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika
- Bernardin, H.John and Russel. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of WorkLife, Profits*. McGraw-Hill
- Chrisienty, Wenda, O. (2015). *Pengaruh Quality of work life Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Di CV. Sinar Plasindo*. *Jurnal Agora*, Vol.3(2), h. 483.
- Choo, C.W, Bontis, N. (eds.) (2012). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford
- Elmuti, D., Grunewald, J., & Abebe, D. (2010). *Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance*. *Journal of business strategies*, 27(2), 177.
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Gayathiri, R., & Ramakrishnan, L. (2013). *Quality of Work Life – Lingkage with Job Satisfaction and Performance*. *Internasional Journal of Business and Management Invention*. Volume 2 Issue 1.
- Glynn, M.A. (2016)., *Innovative Genius; A Framework l'or Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation*". *Academy of Management Review*. 21 (41)
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Medi
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*. PT RajaGrafindo Persada

- Djamin, A. 2019. *Pengembangan Sistem Manajemen Personel Polri Di Masa Depan. Jurnal Polisi Indonesia. Tahun 2*. Halaman 47-54. Program Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia -Yayasan Obor Indonesia.
- _____. 2020. *Menuju Polri Mandiri Yang Profesional*. Cetakan Kedua. Jakarta: Yayasan Tenaga Kerja Indonesia.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Kaunang, F. F., Pio, R. J., & Roring, M. (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Hasrat Abadi Manado.
- Kunarto. 2017. *Etika Kepolisian*. Jakarta : PT Cipta Manunggal.
- Kusnoto, & Sitorus, T. (2016). *Kualitas Kehidupan Kerja, Self Efficacy, Dan Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada PT Bank BRI Cabang BSD*. Jurnal Manajemen, 13(2), 198-224.
- K.S.Mawu., B. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara ., *Jurnal Emba* , Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3148 – 3157.
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., and Erin Tjam. 2001 “Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life”. International Journal of health Care Quality AssuranceIncorporating Leadership in Health Service. Vol. 14. p.9-15
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*.New York: McGraw-Hill.
- Maister, D.H. 2018. *True Professionalism*. Alih Bahasa: oleh Bern. Hidayat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Marpaung, R. 2022. *The Influence of Quality of Work Life and Professionalism On The Engagement of Satlantas Personnel in The Police Medan Big City Resort. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) ISSN 2622-3740 (Online) Vol 4, No. 3, Februari 2022: 1574 -1583, DOI: 10.34007/jehss.v4i3.911*
- Masrukhin. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Kudus: Mibarda Publishing.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Melia Irma & Sukmawati, Anggraini. (2011). *Analisis Komitmen Organisasi Melalui Faktor Quality Of Work Life (Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor)*. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol II, No. 3. Institut Pertanian Bogor.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann.(2008). “ *Organizational Behavior* “. *Fourth Edition*. McGRAW-Hill International, United States of America.

- Nalendra, A. R. A., Rosalinah, Y., Priadi, A., Subroto, I., Rahayuningsih, R., Lestari, R., Kusamandari, S., Yuliasari, R., Astuti, D., Latumahina, J., Purnomo, M. W., & Zede, V. A. (2021). *Statistika Seri Dasar Dengan SPSS* Bandung:
- Nasabi, N. A., & Safarpour, A. R. (2019). Key factors in achieving to an intelligent organization in the view of employee in Shiraz University of medical Science in 2018. *Australian journal of basic and applied science*, 3(4), 3492-3499.
- Pratiwi, K., & Himam, F. (2014). *Kualitas Kehidupan Kerja ditinjau dari Kepuasan Kerja*
- Rahardi, Pudi. 2012. *Hukum Kepolisian (Profesionalisme dan Reformasi Polri)*. Surabaya: Laksbang Mediatama.
- Rahardjo, S. 2012. *Polisi Sipil Dalam Perubahan Sosial Di Indonesia*. Jakarta : Buku Kompas
- Rahardjo, S., dan Tabah, A. 2013. *Polisi Pelaku dan Pemikir*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational Behavior. Fourteenth Edition. Pearson education*. New Jersey 07458. 77-89*.
- Rusdiah. (2022). Pengaruh *Quality of work life* dan *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi pada Anita Phoneshop Baturaja. *Jurnal Jambak*. Vol. 1(1), 25-38.
- Rukminingsih, Adnan, G., & Latief, M. A. (2020). *Metode Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Erhaka Utama.
- Sanoesi, M. 2019. *Dasar-Dasar Konseptual Pemantapan profesionalisme POLRI*. Jakarta: Mabes Polri
- Sibarani, S.M., Solemanto, Ginting, S., Iwang, B., Prayoga, I., dan Ritonga, R. 2011. *Antara Kekuasaan Dan Profesionalisme*. Jakarta: PT Dharmapena Multimedia
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tabah, A. 2011. *Menatap Dengan Mata Hati Polisi Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2016. *Reformasi Kepolisian*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Utomo, S, dkk. 2023. Konsep Organizational Intelligence dalam Profesionalisme kepemimpinan. *Equity in Education Journal (EEJ)*, Vol. 5, No. 1, Maret 2023.
- Uyun, Q. (2019). Leadership agility, the influence on the organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation.

International Journal for Quality Research, 13(2), 467–484.
<https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-14>

Waraswamy, N. (2015). *Quality of Worklife Of Employees In Private Technical Institutions*. 5(11), 73–81.

Widyanti, Rahmi. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Konsep) Jilid 1*.
[http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku Perilaku Organisasi. Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.%20Rahmi%20Widyanti.pdf).

Wijanto, S. (2008). *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



LAMPIRAN

Lampiran 1. SKALA PENELITIAN

LEMBAR INFORMED CONSENT

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitian yang dilakukan oleh saudara “DIO ARZA ANDAMARIS HARAHAHAP”, Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul “Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Profesionalisme Personil Ditlintas Dengan *Organizational Intelligence* Sebagai Variabel Moderasi”

Saya telah mengerti dan memahami tujuan, manfaat serta dampak yang mungkin terjadi dari penelitian yang akan dilakukan. Saya mengerti dan yakin bahwa penelitian ini menghormati hak-hak saya dan menjaga kerahasiaan saya sebagai responden penelitian.

Dengan pertimbangan diatas, maka dengan kesadaran penuh dan tanpa paksaan dari pihak manapun, saya memutuskan untuk bersedia berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, Maret 2025

Yang membuat pernyataan,

(_____)

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

1. Nama : _____(L/P)
2. Unit Kerja : _____
3. Masa Kerja : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan dalam bentuk skala. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut.

Pada skala ini Saudara diminta untuk memberi satu jawaban pada setiap nomor pernyataan, yang dianggap sesuai dengan keadaan diri Saudara serta apa yang Saudara rasakan, dan sangat kami harapkan kejujuran dan keterbukaan Saudara. Saudara tinggal memilih jawaban dengan menyilang (X) salah satu huruf pada jawaban yang disediakan.

SS : jika merasa Sangat Sesuai

S : jika merasa Sesuai

TS : jika merasa Tidak Sesuai

STS : jika merasa Sangat Tidak Sesuai

Bila telah selesai, jangan lupa memeriksa kembali, agar tidak ada nomor yang terlewat.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

~~SS~~ S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

SELAMAT MENGERJAKAN

SKALA A

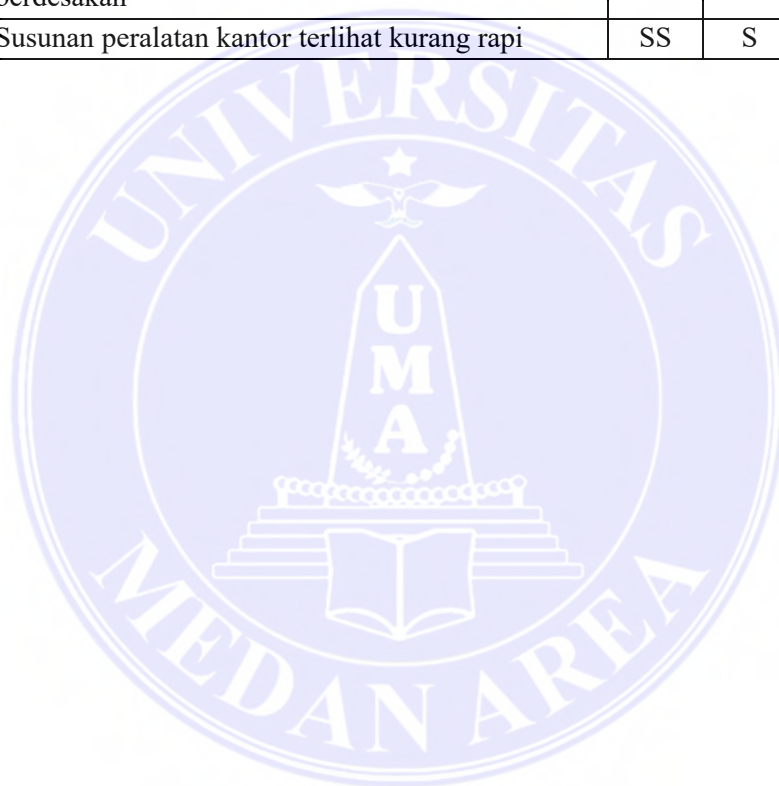
NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Menghadapi masyarakat yang sedang komplain harus dengan metoda persuasif	SS	S	TS	STS
2	Latihan fisik yang kontinyu akan membuat saya tahan dalam menghadapi tugas berat	SS	S	TS	STS
3	Saya akan menghadapi semua komplain masyarakat dengan sabar	SS	S	TS	STS
4	Dalam menghadapi aksi brutal masyarakat pendemo, saya selalu menggunakan alat pengaman	SS	S	TS	STS
5	Meskipun target sasaran melawan, saya tidak akan melepaskan peluru kepada mereka	SS	S	TS	STS
6	Ketika ada masyarakat yang komplain terhadap pelayanan sesama polisi saya berusaha meluruskan persepsi	SS	S	TS	STS
7	Saya kesal lihat teman-teman yang kurang peduli terhadap masyarakat	SS	S	TS	STS
8	Saya akan dalam segera mengeluarkan senjata api dalam menghadapi masyarakat yang tidak bisa di atur,	SS	S	TS	STS
9	Saya akan menggunakan strategi dalam menghadapi target operasi sesuai juklak yang saya dapatkan dari pelatihan-pelatihan	SS	S	TS	STS
10	Saya akan segera melayani masyarakat yang perhatian kepada saya	SS	S	TS	STS
11	Dalam menghadapi target operasi yang brutal, saya akan menggunakan kekuasaan untuk menghentikan aksi mereka	SS	S	TS	STS
12	Jika ada teman yang melakukan penyelewengan wewenang, saya akan mengingatkannya secara baik-baik tentang etika kerja	SS	S	TS	STS
13	Saya rasa tidak perlu bekal pelatihan dalam menghadapi target operasi, yang penting adalah sesuai dengan keadaan yang dihadapi saat itu.	SS	S	TS	STS
14	Dalam menghadapi keadaan target operasi yang brutal, akan saya pertimbangkan apakah memungkinkan melalui persuasif atau langsung menyerang mereka.	SS	S	TS	STS
15	Apapun keluhan masyarakat akan saya tampung, sebagai masukan untuk pengembangan pelayanan.	SS	S	TS	STS
16	Jika target operasi sudah agresif kami polisi bisa langsung mengeluarkan senjata api	SS	S	TS	STS
17	Setiap akan melakukan tugas dalam mengejar target operasi, saya dan tim segera melakukan briefing untuk saling mengingatkan agar kami bekerja sesuai dengan SOP	SS	S	TS	STS

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
18	Menurut saya dalam melakukan pengejaran target operasi tidak perlu pelatihan yang bersifat teori, karena semua terjadi secara insidental	SS	S	TS	STS
19	Saya akan diamkan saja jika melihat teman yang bekerja tidak sesuai SOP, karena saya takut ia akan sakit hati jika ditegur	SS	S	TS	STS
20	Saya memiliki senjata api, jadi saya bisa menakut-nakuti masyarakat yang terlalu banyak tuntutan	SS	S	TS	STS
21	Saya malas menanggapi saran masyarakat tentang bagaimana melakukan pengejaran target operasi.	SS	S	TS	STS
22	Untuk menjadi polisi yang profesional, saya harus selalu mengikuti pelatihan dan pendidikan.	SS	S	TS	STS
23	Saya akan berbagi wawasan dan pengalaman pada anggota samapta yang masih baru	SS	S	TS	STS
24	Saya akan menjalankan tugas-tugas sesuai kode etik profesi	SS	S	TS	STS
25	Saya rasa anggota Sat Reskrim yang masih junior belum memiliki keterampilan yang cukup untuk terjun ke lapangan	SS	S	TS	STS
26	Manfaat yang saya dapatkan dari pelatihan yaitu menjadikan saya lebih terampil dalam menangani kasus-kasus yang ada.	SS	S	TS	STS
27	Jika situasi dilapangan sangat rumit, saya akan mencari cara apapun untuk memperkecil masalah	SS	S	TS	STS
28	Pada saat briefing, saya berusaha memberi masukan tentang strategi yang akan kami ambil dalam menangani kasus sesuai pengalaman dan pengetahuan saya.	SS	S	TS	STS
29	Lebih baik kerja sesuai perintah saja, karena jika di bagian Sat Reskrim bagus yang mendapat pujian hanya kepala bagian saja	SS	S	TS	STS
30	Segenap lapisan masyarakat perlu dilayani dan di lindungi	SS	S	TS	STS

SKALA B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Pekerjaan ini mendorong saya untuk terus mengembangkan kemampuan diri	SS	S	TS	STS
2	Institusi Polri memberikan kesempatan Pendidikan bagi saya guna mengembangkan kemampuan	SS	S	TS	STS
3	Tidak ada penambahan keterampilan saya selamam bekerja disini	SS	S	TS	STS
4	Kesempatan Pendidikan hanya berlaku jika memiliki kewenangan/jabatan tertentu	SS	S	TS	STS
5	Institusi Polri menyediakan peluang bagi saya untuk menduduki posisi yang lebih tinggi	SS	S	TS	STS
6	Posisi akan menanjak jika memiliki kewenangan/jabatan tertentu	SS	S	TS	STS
7	Personel Polri mendapat kesempatan dan keleluasaan untuk belajar hal-hal baru	SS	S	TS	STS
8	Personel Polri dilarang menegetahui urusan Institusi Polri	SS	S	TS	STS
9	Institusi Polri memberikan fasilitas yang baik untuk kenyamanan kerja	SS	S	TS	STS
10	Fasilitas yang diberikan Institusi Polri tidak memberikan kenyamanan dalam kerja	SS	S	TS	STS
11	Suhu ruangan kerja disesuaikan agar personel merasa nyaman	SS	S	TS	STS
12	Lingkungan kerja terbebas dari suara bising yang membuat Personel Polri dapat berkonsentrasi dalam bekerja	SS	S	TS	STS
13	Suhu ruangan terasa panas sehingga terkesan tidak disesuaikan dengan kebutuhan yang ada	SS	S	TS	STS
14	Lingkungan kerja sangat bising dan membuat menurunnya konsentrasi kerja	SS	S	TS	STS
15	Institusi terbuka dengan ide ide seluruh anggotanya	SS	S	TS	STS
16	Saran dan ide semua anggota diterima dengan baik oleh atasan	SS	S	TS	STS
17	Institusi Polri tertutup dengan orang-orang diluar Institusi Polri	SS	S	TS	STS
18	Institusi Polri tidak menerima ide diluar lingkup pemimpin	SS	S	TS	STS
19	Personel Polri bebas memberi masukan untuk pengembangan organisasi	SS	S	TS	STS
20	Personel Polri diberi kebebasan berpartisipasi dalam kegiatan donor darah yang diusulkan	SS	S	TS	STS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
21	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya dan keluarga	SS	S	TS	STS
22	Saya merasa malas untuk ikut kegiatan amal	SS	S	TS	STS
23	Kegiatan donor hanya boleh diikuti oleh Personel Polri yang mengusulkan saja	SS	S	TS	STS
24	Imbalan yang diterima sesuai dengan kebutuhan Personel Polri sehari-hari	SS	S	TS	STS
25	Gaji yang diperoleh sesuai ketentuan UU Ketenagakerjaan	SS	S	TS	STS
26	Penerangan di ruang kerja telah memenuhi standart	SS	S	TS	STS
27	Meja kerja di ruangan terasa begitu rapat dan berdesakan	SS	S	TS	STS
28	Susunan peralatan kantor terlihat kurang rapi	SS	S	TS	STS



SKALA C

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Setiap informasi resmi disampaikan kesetiap unit secara tertulis	SS	S	TS	STS
2	Ide dan gagasan para pegawai didengar oleh pihak manajemen	SS	S	TS	STS
3	Setiap karyawan bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki.	SS	S	TS	STS
4	Bekerja dengan tim merupakan keharusan dalam mencapai tujuan organisasi	SS	S	TS	STS
5	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi	SS	S	TS	STS
6	Saya akan menunjukkan kinerja terbaik bagi kemajuan perusahaan	SS	S	TS	STS
7	Mengaplikasikan budaya AKHLAK adalah salah satu usaha saya untuk memajukan perusahaan	SS	S	TS	STS
8	Perusahaan peduli terhadap hasil kerja setiap karyawan	SS	S	TS	STS
9	Ada penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kinerja yang lebih baik	SS	S	TS	STS
10	Karyawan respek terhadap peraturan yang berlaku.	SS	S	TS	STS
11	Perusahaan bijaksana dalam menyikapi setiap ada masalah antara karyawan dan atasan	SS	S	TS	STS
12	Usaha untuk menampilkan kinerja secara baik akan berdampak positif bagi saya	SS	S	TS	STS
13	Informasi penting hanya sampai pada level atasan	SS	S	TS	STS
14	Rasanya percuma saja diadakan rapat, karena akhirnya keputusan yang diambil hanya dari sepihak	SS	S	TS	STS
15	Penempatan karyawan didasarkan atas <i>like and dislike</i>	SS	S	TS	STS
16	Saya lebih menyukai bekerja sendiri tanpa orang lain	SS	S	TS	STS
17	Sistem pengembangan karir disini tidak jelas	SS	S	TS	STS
18	Perhatian hanya diberikan kepada orang-orang tertentu saja	SS	S	TS	STS
19	Saya merasa mampu menunjukkan kinerja karena bekerja sesuai dengan potensi yang saya miliki.	SS	S	TS	STS
20	Peraturan diperusahaan kurang konsisten	SS	S	TS	STS

Lampiran 2. DATA PENELITIAN

a. Data *Quality of Work Life*

Resp.	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14	QWL15
1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3
2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
6	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2
7	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4
8	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4
9	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
10	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	1
12	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3
14	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
15	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
16	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
18	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	3
19	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3
20	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
21	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
22	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
23	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
25	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3
26	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
27	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4
28	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
29	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
30	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4
31	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
34	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
35	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
36	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
37	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

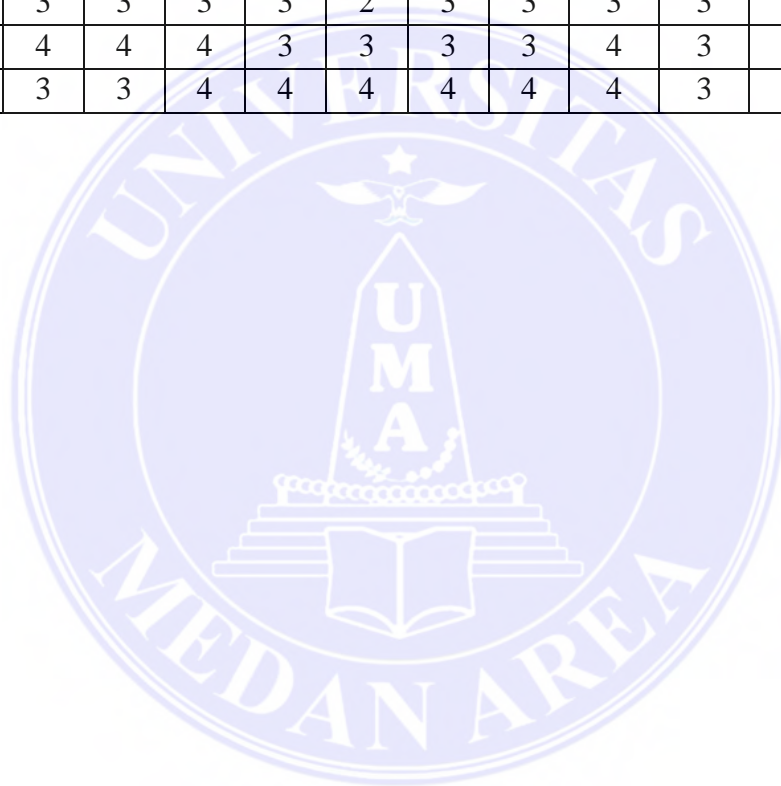
38	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
39	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
40	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
41	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
42	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
43	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
44	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3
45	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
46	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
47	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3
48	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
49	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2
50	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
51	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2
52	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3
53	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2
55	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
56	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3
57	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
58	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
59	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
60	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
61	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
62	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3
63	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2
65	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
66	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
67	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4
68	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
70	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
71	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
72	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3
73	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
74	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
75	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
76	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
77	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4
78	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3

79	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2
80	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2
81	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
82	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
83	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
84	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3
85	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
86	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
87	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2
88	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
89	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4
90	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
91	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4
92	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
93	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
94	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2
95	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
96	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
97	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
98	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
99	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4
100	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
101	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
102	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3
103	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
104	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3
105	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3
106	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3
107	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2
108	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
109	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2
110	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4
111	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
113	4	4	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2
114	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
115	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3
116	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
117	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
118	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
119	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

120	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
121	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
122	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	4	4
123	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
124	3	4	3	4	2	3	2	2	3	4	4	2	4	4	4
125	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
126	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
127	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4
128	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
129	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2
130	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3
131	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
132	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
133	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3
134	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
135	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
136	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
137	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4
138	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
139	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
140	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
141	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
144	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2
145	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
146	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
147	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
148	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
149	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
150	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
151	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
152	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
153	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
154	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
155	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
156	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
157	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
158	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
159	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
160	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3

161	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
162	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
163	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2
164	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
165	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
166	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
167	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
168	3	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
169	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
170	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
171	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
172	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
173	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
174	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
175	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
176	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
177	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
178	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
179	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
180	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
181	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
182	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
183	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
184	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
185	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
186	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
187	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
188	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
189	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
190	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
191	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
192	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
193	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
194	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
195	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
196	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
197	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
198	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
199	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
200	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
201	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

202	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
203	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
204	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
205	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
206	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
207	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
208	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3
209	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
210	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
211	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3
212	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
213	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
214	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
215	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4



Lanjutan..

Resp.	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL25	QWL26	QWL27	QWL28
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2
9	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
10	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
12	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
13	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
15	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4
16	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4
18	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
21	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
22	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
23	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
24	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
25	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
26	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
28	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2
29	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
32	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
33	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
35	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
36	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3

37	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
38	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
41	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
43	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3
44	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
45	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
46	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
47	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
49	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
50	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
51	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
52	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
53	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
54	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
58	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
59	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
60	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
61	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
64	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
65	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
66	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
67	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
68	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
71	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
72	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
73	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
74	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2

75	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
76	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
77	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
78	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3
79	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
81	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
83	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
84	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2
85	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
86	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
88	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
89	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
90	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
91	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
92	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
93	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
94	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
95	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2
96	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
97	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
98	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
99	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
100	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
101	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
102	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
103	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
104	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
105	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
106	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
107	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
108	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
109	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
110	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
111	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
112	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
113	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3
114	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3

115	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
116	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3
117	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
118	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
119	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
121	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
122	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
123	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
126	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
127	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
128	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3
129	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
130	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
131	3	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2
132	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
133	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
134	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3
138	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
139	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
140	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
141	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
142	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
143	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
144	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
146	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
147	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
148	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3
149	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
150	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
151	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
154	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
155	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

156	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
157	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
158	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
159	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
160	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
161	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
162	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
164	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
165	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
166	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
167	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
168	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
169	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
170	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
171	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
172	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
173	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
174	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
175	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
176	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
177	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
178	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
179	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
180	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
181	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
182	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
183	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
184	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
185	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
186	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
187	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
188	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
189	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4
190	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
191	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
192	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
193	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
194	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
195	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
196	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4

197	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
199	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
200	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
201	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
202	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
203	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
204	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
205	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
206	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
207	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
208	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
209	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
210	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
211	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
212	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
213	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
214	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
215	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3

Data Organizational Intelligence

Resp.	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5	OI6	OI7	OI8	OI9	OI10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
23	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
24	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
32	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
34	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
35	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2
36	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3

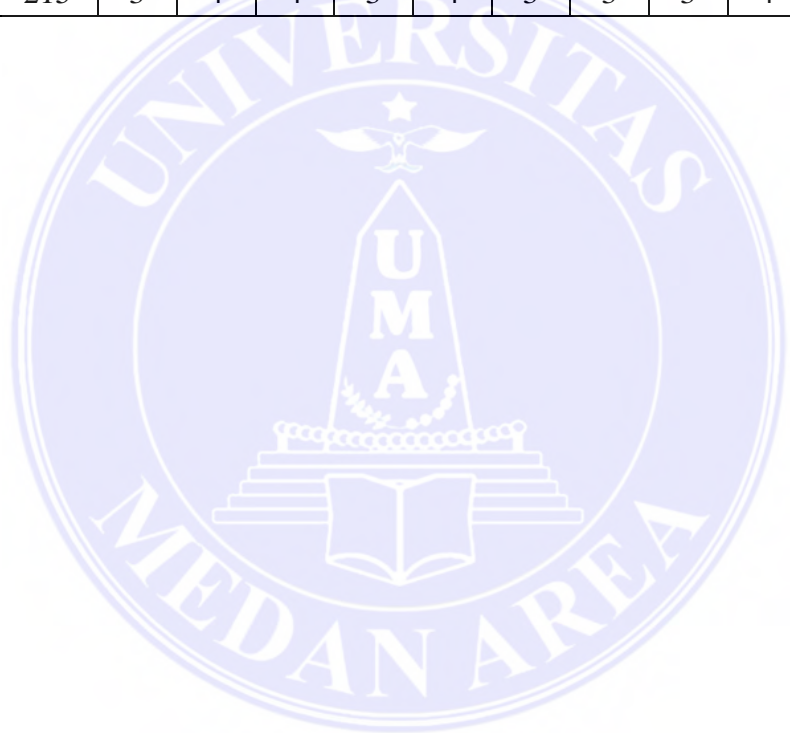
39	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
40	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4
43	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
44	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
45	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
48	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
49	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
50	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
51	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
52	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
55	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
57	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3
58	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
61	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
62	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
64	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
70	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
71	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
72	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
75	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
78	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4

80	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
84	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
87	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
88	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
91	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
94	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
95	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
99	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
100	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
101	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
102	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
103	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
105	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
107	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
109	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2
110	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4
111	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
115	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
116	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
118	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
119	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2

121	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4
123	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
126	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
127	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2
128	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
129	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
130	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
131	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3
132	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3
133	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
134	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
135	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
137	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
139	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
140	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
144	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
145	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
146	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
147	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
148	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
150	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
151	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
152	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
153	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
154	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
155	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
156	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
157	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
158	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
159	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
160	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4

162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
165	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
169	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
170	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
171	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
172	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
173	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
174	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
175	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
176	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
177	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
180	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
181	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
182	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
183	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
184	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
185	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
187	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
188	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
189	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
190	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
191	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
192	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
193	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
194	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
195	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
196	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
197	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
198	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
199	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
200	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
201	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
202	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3

203	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
204	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
205	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
206	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
207	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
208	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
209	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
210	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
211	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
212	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
215	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4



Lanjutan..

Resp.	OI11	OI12	OI13	OI14	OI15	OI16	OI17	OI18	OI19	OI20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
8	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
10	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
21	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
23	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
25	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
26	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
27	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
32	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3
33	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
34	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
35	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4
36	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3

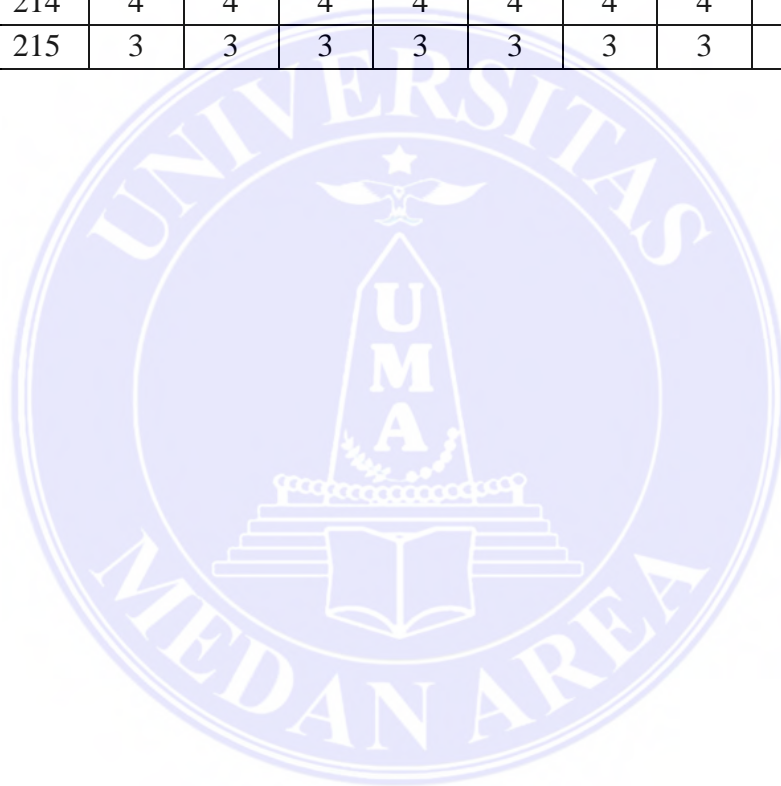
39	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3
40	2	2	3	2	2	2	4	4	3	3
41	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
42	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
44	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3
45	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
46	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
47	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3
48	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
50	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
51	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
53	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3
54	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
55	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
56	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2
57	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
60	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
61	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
63	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2
65	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
68	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
72	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3
73	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
74	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
75	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3
76	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
77	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
78	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
79	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3

80	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2
81	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
82	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
83	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3
84	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
85	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
86	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
87	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3
88	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
89	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
90	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
91	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
92	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2
93	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
94	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
95	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3
96	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
98	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
99	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
100	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
101	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
102	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3
103	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
104	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
105	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
106	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3
107	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
108	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
109	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3
110	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
111	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
112	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
113	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
114	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
115	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
116	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
117	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
118	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
119	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
120	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3

121	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2
122	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
123	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
124	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
125	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
126	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
127	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
128	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
129	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2
130	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
131	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
132	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
133	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
134	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
135	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
136	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
137	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
138	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
139	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
140	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
142	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
143	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
144	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2
145	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
146	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
147	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
148	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
149	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
150	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
151	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
152	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2
153	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
154	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
155	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
159	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
161	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4

162	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
163	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
164	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
165	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
166	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
169	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
170	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
171	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
173	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
174	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
175	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
176	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
177	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
178	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
179	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
181	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
182	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
183	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
184	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
185	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
186	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
187	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
188	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
189	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
190	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
191	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
192	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
193	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
194	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
195	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4
196	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
197	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
198	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
199	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
200	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
201	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
202	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3

203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
204	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
205	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
206	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
207	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
208	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4
209	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
210	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
211	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
212	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
215	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3



Professionalism Polri

Resp.	PRF1	PRF2	PRF3	PRF4	PRF5	PRF6	PRF7	PRF8	PRF9	PRF10	PRF11	PRF12	PRF13	PRF14	PRF15
1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
9	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
10	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3
11	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
13	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
14	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
16	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
22	1	3	4	1	2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4
23	4	3	1	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4
24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
26	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
30	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
31	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
32	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
33	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4
34	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
36	1	2	4	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4

37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
38	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3
40	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
42	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
43	1	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2
44	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2
46	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
47	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
48	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
52	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3
53	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
55	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2
56	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3
57	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
58	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
59	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
61	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
62	1	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
63	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2
65	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
66	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
67	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
68	3	2	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
69	1	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2
70	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
72	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
74	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3

75	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
77	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
78	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
79	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
80	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2
81	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3
82	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
84	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
85	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
86	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2
88	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
90	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
92	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
93	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
94	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2
95	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
97	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
99	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
100	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
101	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
102	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3
103	1	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3
104	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
105	1	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3
106	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
107	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3
108	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
110	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
111	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	1	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4

113	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
114	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2
115	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
116	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
117	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
118	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
119	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
120	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
121	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
122	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
123	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3
124	1	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4
125	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
126	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
127	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
128	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
129	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	2
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
131	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
133	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3
134	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
135	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
137	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
138	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
139	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
141	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
143	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
144	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
146	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
147	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
149	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3
150	2	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3

151	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
152	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
153	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
154	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
155	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
157	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3
158	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3
159	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
160	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
161	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4
162	1	2	4	1	2	4	1	3	1	4	4	3	4	4	3
163	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
164	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
165	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
167	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
169	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
170	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
171	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
173	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
174	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
175	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3
176	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
177	1	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
178	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
179	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
180	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3
181	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
182	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
183	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
184	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
185	1	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
186	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
188	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4

189	1	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
190	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
191	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
192	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3
193	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
194	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
195	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
196	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
197	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
198	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
201	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
202	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
203	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
204	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
205	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
206	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3
207	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
208	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
209	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
210	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
211	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
212	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
214	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
215	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

Lanjutan..

Resp.	PRF16	PRF17	PRF18	PRF19	PRF20	PRF21	PRF22	PRF23	PRF24	PRF25	PRF26	PRF27	PRF28	PRF29	PRF30
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
6	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4
9	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2
10	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
12	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3
13	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
20	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
22	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
24	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
25	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
26	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
27	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3
30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2
31	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2
32	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
35	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2
36	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
38	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
40	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
41	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3
42	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
43	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
44	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2
45	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
46	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
47	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
48	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2

49	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
51	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
52	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2
53	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
54	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2
56	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1
58	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3
59	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
60	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2
62	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
63	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
64	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
66	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
67	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2
68	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2
70	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
71	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2
72	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
74	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3
75	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
77	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3
78	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3
79	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3
80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
81	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2
82	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
83	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
84	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2
85	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
86	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2
87	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

90	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
91	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2
92	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
93	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
94	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	2	2
95	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
97	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2
98	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3
99	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3
100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
101	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2
102	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
103	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3
104	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
105	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2
106	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	2	2
107	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
108	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
109	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3
110	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3
111	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2
113	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2
114	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2
115	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2
116	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3
117	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
119	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2
120	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
123	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
125	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
127	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
128	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
130	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2

131	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
132	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
133	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
134	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2
136	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2
137	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
138	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2
139	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2
140	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2
141	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
143	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
144	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
146	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
147	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
148	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3
149	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
150	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
151	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2
152	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
153	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
154	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
155	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
156	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
157	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
158	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
159	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
160	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
161	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
162	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
163	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
164	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
165	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
166	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
167	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4
168	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
169	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
170	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
171	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2

172	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
173	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	2
174	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2
175	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
176	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
177	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2
178	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
179	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
180	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2
181	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
182	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2
183	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
184	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
186	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
187	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
188	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
189	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
190	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
191	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
192	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	2
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
194	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
196	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
197	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2
198	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
200	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
201	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
202	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2
203	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
204	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
206	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
207	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
209	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
210	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
211	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2

213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
214	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
215	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3

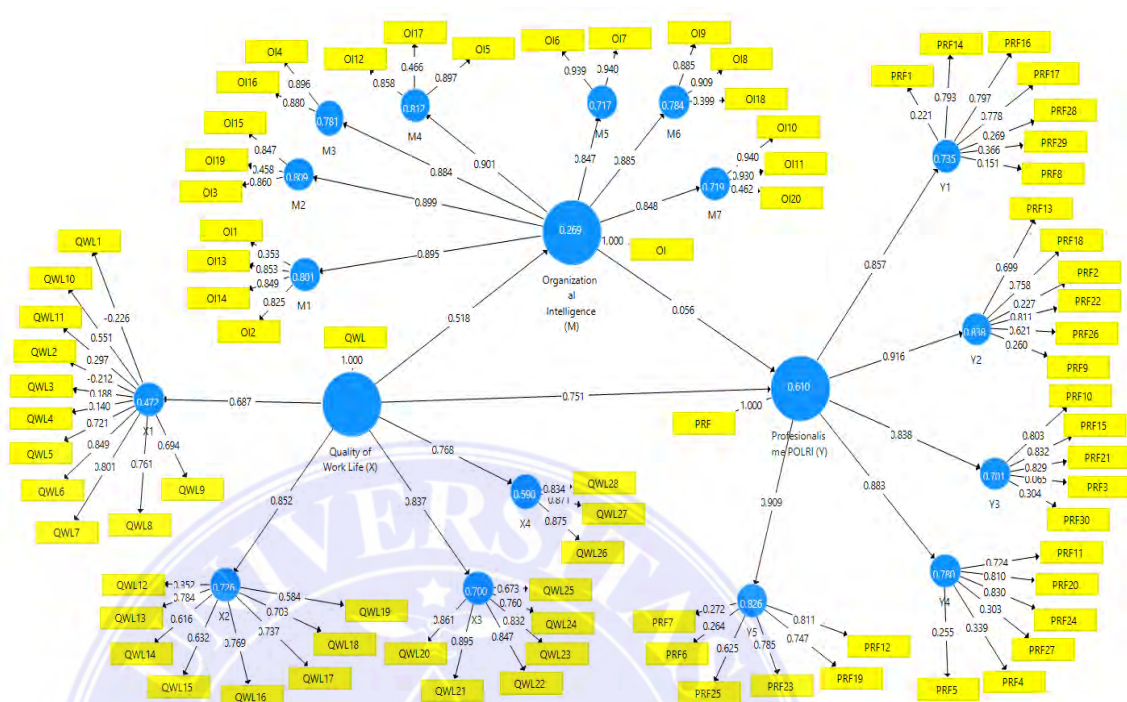


Lampiran 3. NORMALITAS DATA

	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
PRF1	1	0	2.991	3	1	4	1.095	-0.592	-0.858
PRF2	2	0	3.167	3	2	4	0.57	-0.158	-0.004
PRF3	3	0	3.553	4	1	4	0.583	2.98	-1.343
PRF4	4	0	3.033	3	1	4	0.698	1.364	-0.788
PRF5	5	0	3.293	3	1	4	0.589	0.18	-0.32
PRF6	6	0	3.228	3	1	4	0.602	0.147	-0.274
PRF7	7	0	3.056	3	1	4	0.607	0.647	-0.278
PRF8	8	0	3.307	3	1	4	0.601	0.795	-0.513
PRF9	9	0	3.326	3	1	4	0.576	1.081	-0.466
PRF10	10	0	3.312	3	2	4	0.603	-0.623	-0.268
PRF11	11	0	3.298	3	2	4	0.582	-0.576	-0.162
PRF12	12	0	3.251	3	2	4	0.588	-0.481	-0.126
PRF13	13	0	3.288	3	2	4	0.563	-0.532	-0.055
PRF14	14	0	3.284	3	2	4	0.553	-0.509	0.005
PRF15	15	0	3.242	3	2	4	0.623	-0.602	-0.224
PRF16	16	0	3.428	3	2	4	0.605	-0.603	-0.546
PRF17	17	0	3.223	3	2	4	0.6	-0.469	-0.134
PRF18	18	0	3.335	3	2	4	0.688	-0.791	-0.552
PRF19	19	0	3.247	3	2	4	0.61	-0.553	-0.193
PRF20	20	0	3.247	3	2	4	0.625	-0.614	-0.236
PRF21	21	0	3.2	3	2	4	0.634	-0.614	-0.194
PRF22	22	0	3.205	3	2	4	0.636	-0.63	-0.205
PRF23	23	0	3.237	3	2	4	0.65	-0.716	-0.282
PRF24	24	0	3.214	3	2	4	0.626	-0.585	-0.194
PRF25	25	0	3.047	3	2	4	0.667	-0.742	-0.053
PRF26	26	0	3.079	3	2	4	0.667	-0.752	-0.091
PRF27	27	0	3.451	3	3	4	0.498	-1.979	0.198
PRF28	28	0	3.465	3	3	4	0.499	-1.999	0.141
PRF29	29	0	2.637	3	2	4	0.681	-0.724	0.605
PRF30	30	0	2.581	3	1	4	0.626	-0.513	0.489
PRF	31	0	3.207	3.233	2.433	3.9	0.307	-0.432	-0.152
QWL1	32	0	3.553	4	2	4	0.614	0.074	-1.054
QWL2	33	0	3.647	4	1	4	0.583	2.189	-1.581
QWL3	34	0	3.153	3	1	4	0.528	2.161	-0.235
QWL4	35	0	3.237	3	1	4	0.496	1.22	0.172
QWL5	36	0	3.307	3	2	4	0.681	-0.806	-0.475
QWL6	37	0	3.247	3	2	4	0.647	-0.705	-0.29
QWL7	38	0	3.279	3	2	4	0.651	-0.728	-0.357
QWL8	39	0	3.298	3	2	4	0.621	-0.645	-0.308
QWL9	40	0	3.242	3	2	4	0.63	-0.633	-0.244
QWL10	41	0	3.349	3	2	4	0.606	-0.654	-0.351

QWL11	42	0	3.121	3	2	4	0.657	-0.702	-0.133
QWL12	43	0	3.112	3	2	4	0.673	-0.796	-0.137
QWL13	44	0	3.293	3	2	4	0.565	-0.549	-0.069
QWL14	45	0	3.237	3	2	4	0.558	-0.326	0.014
QWL15	46	0	3.167	3	1	4	0.64	-0.164	-0.272
QWL16	47	0	3.437	3	2	4	0.598	-0.61	-0.544
QWL17	48	0	3.233	3	2	4	0.596	-0.471	-0.132
QWL18	49	0	3.335	3	2	4	0.682	-0.773	-0.539
QWL19	50	0	3.135	3	2	5	0.706	0.193	0.362
QWL20	51	0	3.098	3	2	5	0.705	-0.427	0.1
QWL21	52	0	3.07	3	2	5	0.715	0.088	0.357
QWL22	53	0	3.079	3	2	5	0.708	-0.038	0.282
QWL23	54	0	3.023	3	2	5	0.657	-0.09	0.173
QWL24	55	0	3.149	3	2	5	0.651	0.881	0.552
QWL25	56	0	3.14	3	2	5	0.765	-0.538	0.133
QWL26	57	0	3.116	3	2	5	0.64	0.198	0.213
QWL27	58	0	3.102	3	2	5	0.639	0.251	0.231
QWL28	59	0	3.065	3	2	5	0.644	0.283	0.255
QWL	60	0	3.222	3.25	2.357	4	0.319	-0.415	-0.092
OI1	61	0	2.977	3	2	4	0.613	-0.324	0.013
OI2	62	0	3.381	3	2	4	0.642	-0.639	-0.556
OI3	63	0	3.344	3	2	4	0.642	-0.681	-0.464
OI4	64	0	3.307	3	2	4	0.653	-0.727	-0.415
OI5	65	0	3.27	3	2	4	0.669	-0.793	-0.378
OI6	66	0	3.353	3	2	4	0.614	-0.654	-0.395
OI7	67	0	3.367	3	2	4	0.654	-0.671	-0.553
OI8	68	0	3.367	3	2	4	0.647	-0.663	-0.534
OI9	69	0	3.372	3	2	4	0.648	-0.657	-0.548
OI10	70	0	3.391	3	2	4	0.614	-0.635	-0.484
OI11	71	0	3.363	3	2	4	0.639	-0.661	-0.498
OI12	72	0	3.372	3	2	4	0.633	-0.647	-0.504
OI13	73	0	3.312	3	2	4	0.587	-0.609	-0.204
OI14	74	0	3.372	3	2	4	0.58	-0.71	-0.282
OI15	75	0	3.419	3	2	4	0.572	-0.771	-0.353
OI16	76	0	3.433	3	2	4	0.574	-0.752	-0.403
OI17	77	0	3.298	3	2	4	0.55	-0.57	0.009
OI18	78	0	3.395	3	2	4	0.623	-0.62	-0.527
OI19	79	0	3.298	3	2	4	0.582	-0.576	-0.162
OI20	80	0	3.251	3	2	4	0.588	-0.481	-0.126
OI	81	0	3.332	3.35	2.4	4	0.421	-0.875	-0.293

Lampiran 4. PENGUJIAN OUTER MODEL

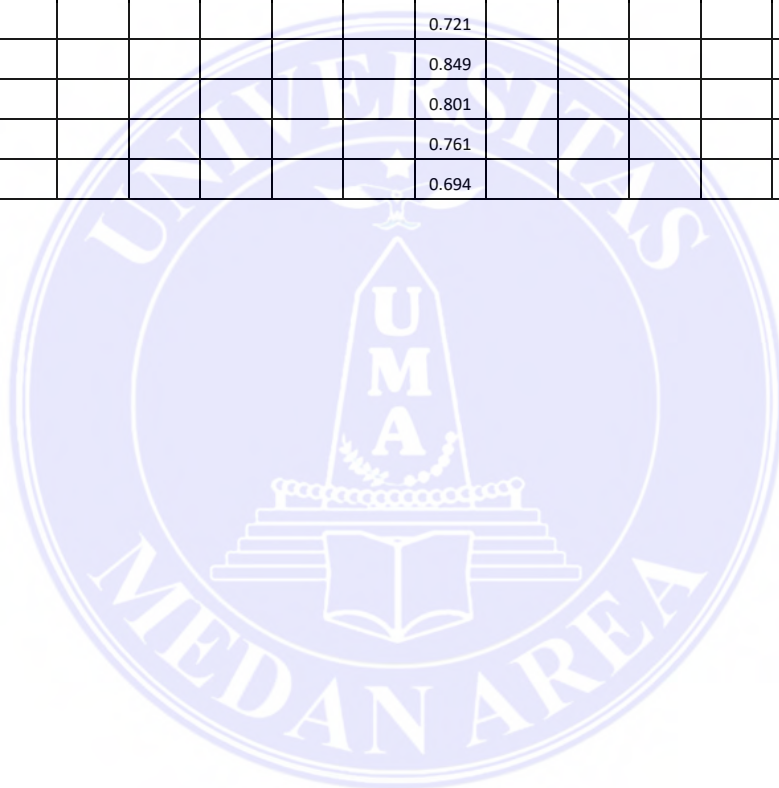


Outer loadings

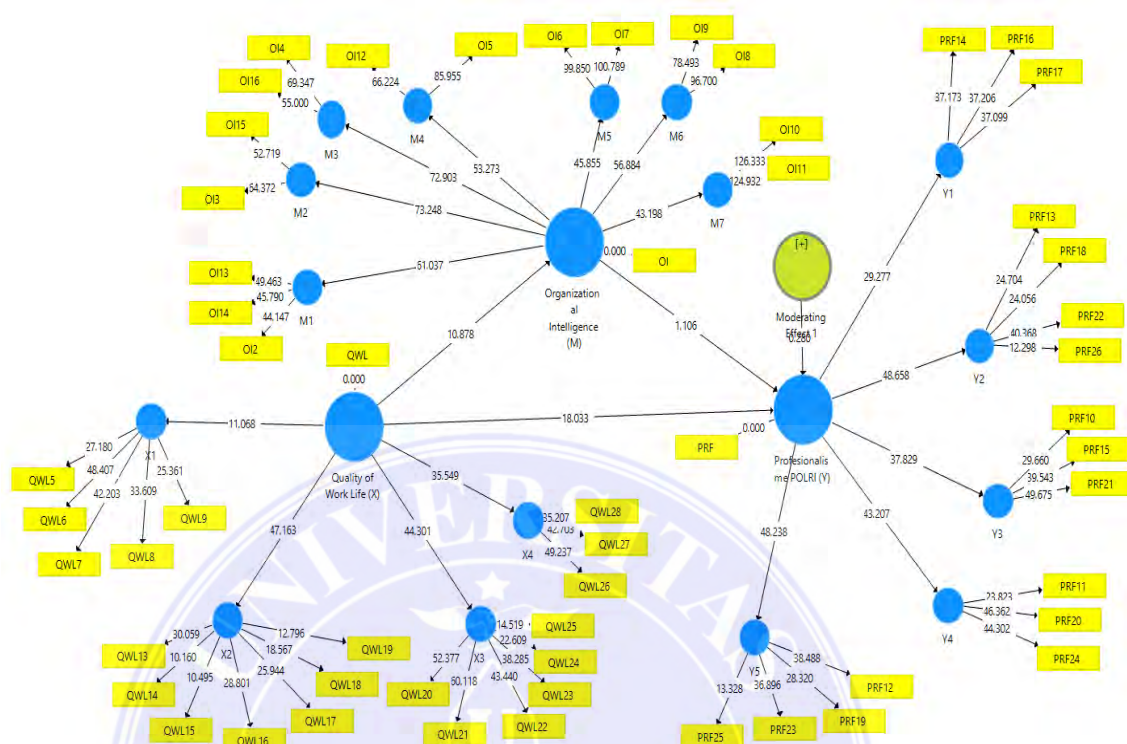
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
OI																
OI1	0.353															
OI10							0.94									
OI11							0.93									
OI12				0.858												
OI13	0.853															
OI14	0.849															
OI15		0.847														
OI16			0.88													
OI17				0.466												
OI18						0.399										
OI19		0.458														
OI2	0.825															
OI20							0.462									
OI3		0.86														
OI4			0.896													
OI5				0.897												
OI6					0.939											
OI7					0.94											
OI8						0.909										

OI9						0.885										
PRF																
PRF1											0.221					
PRF10													0.803			
PRF11														0.724		
PRF12															0.811	
PRF13												0.699				
PRF14											0.793					
PRF15													0.832			
PRF16											0.797					
PRF17											0.778					
PRF18												0.758				
PRF19															0.747	
PRF2												0.227				
PRF20														0.81		
PRF21													0.829			
PRF22												0.811				
PRF23															0.785	
PRF24														0.83		
PRF25															0.625	
PRF26												0.621				
PRF27														0.303		
PRF28											0.269					
PRF29											0.366					
PRF3													0.065			
PRF30													0.304			
PRF4														0.339		
PRF5														0.255		
PRF6															0.264	
PRF7															0.272	
PRF8											0.151					
PRF9												0.26				
QWL																
QWL1								0.226								
QWL10								0.551								
QWL11								0.297								
QWL12									0.352							
QWL13									0.784							
QWL14									0.616							
QWL15									0.632							
QWL16									0.769							
QWL17									0.737							
QWL18									0.703							
QWL19									0.584							

QWL2								0.212								
QWL20										0.861						
QWL21										0.895						
QWL22										0.847						
QWL23										0.832						
QWL24										0.76						
QWL25										0.673						
QWL26											0.875					
QWL27											0.871					
QWL28											0.834					
QWL3								0.188								
QWL4								0.14								
QWL5								0.721								
QWL6								0.849								
QWL7								0.801								
QWL8								0.761								
QWL9								0.694								



Lampiran 5. PENGUJIAN INNER MODEL



Outer loadings

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
OI																
OI10							0.96									
OI11							0.96									
OI12				0.9												
OI13	0.86															
OI14	0.86															
OI15		0.87														
OI16			0.88													
OI2	0.83															
OI3		0.88														
OI4			0.9													
OI5				0.92												
OI6					0.94											
OI7					0.94											
OI8						0.93										
OI9						0.92										
PRF																
PRF10													0.81			
PRF11														0.77		
PRF12																0.82

PRF13														0.74			
PRF14													0.84				
PRF15														0.84			
PRF16													0.82				
PRF17													0.82				
PRF18														0.76			
PRF19																0.77	
PRF20																0.85	
PRF21															0.84		
PRF22														0.84			
PRF23																0.81	
PRF24																0.85	
PRF25																	0.66
PRF26														0.65			
QWL																	
QWL13									0.79								
QWL14									0.62								
QWL15									0.63								
QWL16									0.77								
QWL17									0.75								
QWL18									0.71								
QWL19									0.58								
QWL20										0.86							
QWL21										0.9							
QWL22										0.85							
QWL23										0.83							
QWL24										0.76							
QWL25										0.67							
QWL26											0.88						
QWL27											0.87						
QWL28											0.83						
QWL5									0.79								
QWL6									0.87								
QWL7									0.86								
QWL8									0.82								
QWL9									0.75								
Quality of Work Life (X) * Organizational Intelligence (M)																	

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
M1	0.781	0.78
M2	0.800	0.799
M3	0.781	0.78
M4	0.757	0.756
M5	0.717	0.716
M6	0.730	0.729
M7	0.680	0.678
Organizational Intelligence (M)	0.269	0.265
Profesionalisme POLRI (Y)	0.610	0.605
X1	0.318	0.315
X2	0.718	0.717
X3	0.700	0.699
X4	0.590	0.588
Y1	0.623	0.621
Y2	0.738	0.737
Y3	0.678	0.676
Y4	0.696	0.694
Y5	0.731	0.73

Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
M1	0.813	0.814	0.889	0.727
M2	0.695	0.697	0.868	0.766
M3	0.731	0.734	0.881	0.788
M4	0.789	0.792	0.905	0.826
M5	0.867	0.867	0.938	0.882
M6	0.828	0.829	0.921	0.853
M7	0.918	0.918	0.96	0.924
X1	0.875	0.877	0.909	0.668
X2	0.821	0.825	0.867	0.485
X3	0.896	0.899	0.922	0.664
X4	0.824	0.825	0.895	0.74
Y1	0.768	0.768	0.866	0.683

Y2	0.739	0.754	0.836	0.563
Y3	0.777	0.783	0.87	0.69
Y4	0.764	0.772	0.864	0.679
Y5	0.769	0.780	0.853	0.593

Cross loadings

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
O1	0.884	0.895	0.884	0.87	0.847	0.854	0.824	0.338	0.393	0.457	0.406	0.356	0.39	0.365	0.371	0.457
O10	0.642	0.668	0.686	0.761	0.696	0.714	0.961	0.145	0.215	0.254	0.235	0.168	0.198	0.234	0.211	0.298
O11	0.652	0.653	0.683	0.768	0.691	0.708	0.961	0.123	0.175	0.235	0.215	0.174	0.172	0.233	0.192	0.24
O12	0.667	0.662	0.659	0.902	0.612	0.644	0.76	0.134	0.279	0.275	0.246	0.267	0.276	0.242	0.215	0.295
O13	0.864	0.678	0.658	0.649	0.629	0.593	0.609	0.227	0.243	0.286	0.254	0.236	0.218	0.192	0.157	0.257
O14	0.86	0.649	0.616	0.621	0.561	0.582	0.498	0.248	0.207	0.279	0.258	0.189	0.196	0.172	0.155	0.227
O15	0.66	0.867	0.76	0.613	0.561	0.575	0.548	0.24	0.221	0.306	0.292	0.228	0.234	0.223	0.234	0.289
O16	0.652	0.728	0.88	0.632	0.564	0.571	0.599	0.222	0.263	0.32	0.263	0.251	0.248	0.193	0.215	0.324
O17	0.834	0.729	0.737	0.731	0.699	0.71	0.608	0.245	0.243	0.331	0.274	0.195	0.221	0.166	0.213	0.258
O18	0.748	0.884	0.73	0.757	0.655	0.687	0.651	0.204	0.265	0.31	0.276	0.213	0.246	0.228	0.258	0.282
O19	0.747	0.779	0.896	0.732	0.696	0.68	0.664	0.191	0.218	0.338	0.255	0.187	0.206	0.197	0.201	0.245
O20	0.758	0.761	0.738	0.916	0.725	0.721	0.688	0.176	0.199	0.263	0.224	0.155	0.164	0.116	0.125	0.196
O21	0.703	0.662	0.684	0.705	0.939	0.709	0.708	0.191	0.135	0.262	0.217	0.091	0.13	0.156	0.131	0.191
O22	0.692	0.646	0.655	0.681	0.94	0.766	0.647	0.221	0.218	0.233	0.2	0.185	0.238	0.202	0.16	0.265
O23	0.68	0.68	0.668	0.706	0.771	0.927	0.677	0.217	0.223	0.266	0.232	0.198	0.238	0.218	0.202	0.254
O24	0.688	0.654	0.637	0.683	0.677	0.92	0.69	0.185	0.214	0.284	0.218	0.214	0.192	0.228	0.192	0.251
PRF1	0.321	0.333	0.289	0.274	0.242	0.295	0.223	0.303	0.808	0.607	0.549	0.789	0.859	0.823	0.834	0.855
PRF2	0.159	0.188	0.174	0.149	0.14	0.17	0.195	0.208	0.563	0.364	0.331	0.564	0.571	0.806	0.631	0.571
PRF3	0.191	0.25	0.24	0.141	0.14	0.199	0.185	0.214	0.581	0.366	0.304	0.539	0.574	0.634	0.769	0.614
PRF4	0.208	0.252	0.257	0.169	0.212	0.245	0.245	0.25	0.635	0.486	0.419	0.596	0.646	0.643	0.635	0.823
PRF5	0.193	0.177	0.177	0.189	0.146	0.154	0.126	0.241	0.735	0.4	0.416	0.694	0.741	0.602	0.572	0.627
PRF6	0.126	0.099	0.108	0.077	0.033	0.14	0.007	0.198	0.676	0.363	0.384	0.84	0.628	0.606	0.589	0.611
PRF7	0.144	0.199	0.169	0.123	0.153	0.178	0.185	0.183	0.676	0.369	0.303	0.623	0.636	0.844	0.652	0.659
PRF8	0.205	0.209	0.192	0.22	0.171	0.174	0.164	0.162	0.736	0.399	0.371	0.823	0.645	0.64	0.576	0.615
PRF9	0.267	0.31	0.304	0.269	0.159	0.236	0.263	0.208	0.696	0.539	0.489	0.816	0.685	0.617	0.653	0.682
PRF10	0.138	0.197	0.174	0.181	0.118	0.151	0.128	0.137	0.702	0.44	0.408	0.604	0.759	0.581	0.669	0.629
PRF11	0.206	0.234	0.217	0.218	0.145	0.176	0.203	0.144	0.666	0.429	0.542	0.64	0.685	0.615	0.712	0.773
PRF12	0.176	0.242	0.183	0.169	0.124	0.173	0.155	0.252	0.665	0.499	0.595	0.63	0.716	0.654	0.854	0.709
PRF13	0.21	0.25	0.202	0.207	0.178	0.246	0.223	0.165	0.654	0.458	0.498	0.677	0.764	0.843	0.746	0.724
PRF14	0.138	0.182	0.137	0.122	0.099	0.169	0.108	0.182	0.629	0.479	0.46	0.644	0.835	0.76	0.756	0.72
PRF15	0.198	0.23	0.225	0.182	0.156	0.188	0.182	0.199	0.651	0.428	0.385	0.656	0.705	0.695	0.704	0.811
PRF16	0.149	0.209	0.164	0.147	0.123	0.161	0.181	0.096	0.591	0.384	0.371	0.64	0.707	0.73	0.847	0.703
PRF17	0.305	0.304	0.298	0.275	0.25	0.243	0.241	0.221	0.519	0.695	0.67	0.464	0.599	0.453	0.452	0.664
PRF18	0.312	0.288	0.31	0.254	0.256	0.242	0.239	0.23	0.495	0.698	0.654	0.414	0.654	0.409	0.391	0.587
QWL	0.395	0.386	0.379	0.318	0.291	0.327	0.259	0.564	0.847	0.837	0.768	0.695	0.784	0.661	0.674	0.775

QWL13	0.165	0.139	0.148	0.15	0.134	0.121	0.1	0.304	0.786	0.391	0.424	0.658	0.718	0.57	0.544	0.617
QWL14	0.026	0.015	0.003	0.013	0.042	0.051	0.065	0.187	0.623	0.181	0.249	0.638	0.454	0.441	0.442	0.455
QWL15	0.06	0.092	0.056	0.048	0.042	0.106	0.06	0.171	0.627	0.284	0.233	0.441	0.483	0.657	0.487	0.482
QWL16	0.206	0.2	0.197	0.208	0.176	0.159	0.15	0.193	0.773	0.348	0.33	0.737	0.594	0.599	0.527	0.577
QWL17	0.247	0.278	0.281	0.269	0.131	0.209	0.229	0.245	0.745	0.495	0.447	0.702	0.609	0.527	0.57	0.609
QWL18	0.174	0.212	0.194	0.194	0.131	0.147	0.129	0.151	0.71	0.406	0.379	0.563	0.719	0.535	0.622	0.587
QWL19	0.346	0.345	0.335	0.314	0.261	0.295	0.285	0.274	0.584	0.748	0.68	0.407	0.533	0.403	0.414	0.547
QWL20	0.302	0.292	0.305	0.254	0.215	0.25	0.215	0.25	0.504	0.861	0.639	0.406	0.533	0.37	0.4	0.559
QWL21	0.337	0.32	0.315	0.277	0.247	0.282	0.242	0.226	0.518	0.895	0.632	0.434	0.534	0.401	0.412	0.579
QWL22	0.285	0.297	0.333	0.239	0.237	0.26	0.203	0.228	0.522	0.847	0.596	0.429	0.519	0.448	0.453	0.529
QWL23	0.278	0.228	0.287	0.196	0.181	0.203	0.183	0.209	0.472	0.832	0.636	0.378	0.49	0.347	0.361	0.501
QWL24	0.278	0.314	0.311	0.25	0.198	0.235	0.236	0.196	0.515	0.76	0.703	0.547	0.551	0.409	0.426	0.511
QWL25	0.233	0.264	0.257	0.224	0.205	0.218	0.159	0.193	0.489	0.673	0.604	0.385	0.59	0.372	0.422	0.467
QWL26	0.271	0.273	0.258	0.233	0.207	0.222	0.231	0.189	0.505	0.716	0.875	0.404	0.526	0.342	0.409	0.551
QWL27	0.215	0.255	0.219	0.165	0.142	0.151	0.13	0.17	0.504	0.64	0.871	0.404	0.539	0.366	0.503	0.52
QWL28	0.309	0.308	0.276	0.269	0.224	0.258	0.242	0.193	0.514	0.653	0.834	0.493	0.567	0.482	0.426	0.577
QWL5	0.247	0.216	0.209	0.119	0.175	0.173	0.109	0.786	0.205	0.191	0.158	0.115	0.167	0.133	0.133	0.145
QWL6	0.273	0.241	0.257	0.164	0.191	0.239	0.168	0.874	0.278	0.252	0.174	0.215	0.248	0.253	0.249	0.266
QWL7	0.209	0.15	0.122	0.094	0.16	0.16	0.065	0.859	0.23	0.207	0.155	0.148	0.17	0.14	0.156	0.172
QWL8	0.169	0.22	0.184	0.145	0.187	0.143	0.092	0.815	0.231	0.163	0.126	0.135	0.201	0.152	0.169	0.184
QWL9	0.246	0.204	0.173	0.172	0.182	0.17	0.128	0.746	0.353	0.267	0.25	0.303	0.255	0.21	0.196	0.285
Quality of Work Life (X) *																
Organizational Intelligence (M)	0.144	0.102	0.064	0.159	-0.12	0.142	0.111	0.039	0.013	0.146	0.137	0.039	0.036	0.064	0.095	0.025

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> Profesionalisme POLRI (Y)	0.012	0.014	0.042	0.286	0.775
Organizational Intelligence (M) -> M1	0.884	0.884	0.014	64.745	0
Organizational Intelligence (M) -> M2	0.895	0.896	0.012	72.934	0
Organizational Intelligence (M) -> M3	0.884	0.884	0.012	71.09	0
Organizational Intelligence (M) -> M4	0.87	0.87	0.017	50.444	0
Organizational Intelligence (M) -> M5	0.847	0.848	0.019	45.138	0
Organizational Intelligence (M) -> M6	0.854	0.855	0.015	58.716	0
Organizational Intelligence (M) -> M7	0.824	0.824	0.02	40.83	0
Organizational Intelligence (M) -> Profesionalisme POLRI (Y)	0.058	0.057	0.051	1.131	0.259
Profesionalisme POLRI (Y) -> Y1	0.789	0.79	0.025	31.569	0
Profesionalisme POLRI (Y) -> Y2	0.859	0.858	0.016	52.245	0
Profesionalisme POLRI (Y) -> Y3	0.823	0.822	0.02	40.197	0
Profesionalisme POLRI (Y) -> Y4	0.834	0.833	0.02	42.264	0

Profesionalisme POLRI (Y) -> Y5	0.855	0.854	0.018	48.6	0
Quality of Work Life (X) -> Organizational Intelligence (M)	0.518	0.516	0.052	9.872	0
Quality of Work Life (X) -> Profesionalisme POLRI (Y)	0.749	0.746	0.039	19.019	0
Quality of Work Life (X) -> X1	0.564	0.564	0.055	10.329	0
Quality of Work Life (X) -> X2	0.847	0.847	0.018	46.253	0
Quality of Work Life (X) -> X3	0.837	0.837	0.018	45.433	0
Quality of Work Life (X) -> X4	0.768	0.769	0.022	34.73	0



Lampiran 6. SURAT PENELITIAN

KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA
DIREKTORAT LALU LINTAS


SURAT KETERANGAN
NOMOR. SK/ **19** /IV/2025/Dirlantas

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LUTHFI, S.I.K.
Pangkat/NRP : AJUN KOMISARIS BESAR POLISI / 76080290
Jabatan : WADIRLANTAS POLDA SUMUT
Kesatuan : POLDA SUMUT

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : DIO ARZA ANDAMARIS HARAHAP, S.Psi
NPM : 231804044
Mahasiswa : UNIVERSITAS MEDAN AREA (Magister Psikologi)

Benar bahwa mahasiswa di atas telah melaksanakan Riset penelitian dengan judul *"Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Profesionalisme Personil Dirlantas Dengan Organizational Intelligence Sebagai Variabel Moderasi"* yang dilaksanakan selama 1 (satu) minggu pada tanggal 27 Maret s.d. 2 April 2025.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dipergunakan dengan semestinya.

Medan, **3** April 2025

a.n. DIREKTUR LALU LINTAS POLDA SUMUT
WADIR


LUTHFI, S.I.K.
AJUN KOMISARIS BESAR POLISI NRP 76080290

