

PENGEMBANGAN KARIR ANGGOTA KEPOLISIAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI SATUAN RESERSE KRIMINAL POLRES TOMOHON

Jeane Mantiri¹, Miesyel Sewow², Thelma Wawointana³

^{1,2,3} Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum, Universitas Negeri Manado

Email : Jeanelitha@unima.ac.id¹, Sewowmiesyel@gmail.com², Thelmawawointana@gmail.com³

Abstract

This research aims to analyze career development among police officers in improving performance quality at the Criminal Investigation Unit (Satreskrim) of the Tomohon Police Department. The study used a qualitative descriptive method with data collected through interviews, observations, and documentation. The results show that career development efforts remain suboptimal due to limited training quotas, lack of developmental education, and ineffective promotion processes. It is recommended that training programs be made more relevant and competency-based promotion systems be improved to support optimal performance.

Keywords: Career development, police performance, promotion, training.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan karir anggota kepolisian dalam meningkatkan kinerja di Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim) Polres Tomohon. Fokus penelitian ini adalah pada aspek pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan yang menjadi bagian utama dalam pengembangan karir. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir belum optimal akibat keterbatasan kuota pelatihan, tingginya beban kerja, serta kurangnya sistem promosi berbasis kompetensi dan kinerja. Diperlukan perbaikan sistem pengembangan karir yang lebih terstruktur dan adil agar dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja anggota Satreskrim.

Kata Kunci: Pengembangan karir, kinerja, pendidikan, pelatihan, promosi jabatan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen paling strategis dalam setiap organisasi, termasuk dalam institusi kepolisian. Tidak seperti sumber daya lain seperti modal atau teknologi, SDM memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks kepolisian, SDM tidak hanya bertugas menjalankan perintah, tetapi juga dituntut memiliki integritas, profesionalisme, dan kemampuan teknis yang mumpuni untuk menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi kunci utama dalam memastikan institusi kepolisian mampu merespon dinamika sosial yang semakin kompleks (Cao et al., 2022; Gong et al., 2020; Wawointana et al., 2019).

Seiring berkembangnya tantangan di bidang penegakan hukum, anggota kepolisian dihadapkan pada berbagai situasi yang membutuhkan kompetensi tinggi, baik dalam aspek teknis, etika, maupun komunikasi publik. Tidak cukup hanya mengandalkan pendidikan dasar kepolisian, setiap anggota harus terus mengasah kemampuan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan karir menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kapasitas individu, memperluas wawasan, serta mempersiapkan anggota dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin beragam dan berat (Mantiri, 2019; Marcos et al., 2019; Margareth Rantung et al., 2023; Townsend & Loudoun, 2024).

Pengembangan karir dalam kepolisian meliputi beberapa aspek utama, yaitu pendidikan lanjutan, pelatihan fungsional, serta sistem promosi jabatan yang adil dan transparan. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai formalitas administratif, tetapi menjadi media transformasi pengetahuan dan keterampilan. Dalam dunia modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan meningkatnya kejahatan siber, misalnya, anggota kepolisian dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kejahatan digital, forensik modern, dan teknik investigasi berbasis teknologi (de Maillard & Savage, 2022; Watson et al., 2022).

Di Indonesia, kerangka hukum mengenai pengembangan karir anggota kepolisian telah diatur dalam Peraturan Kapolri No. 3 Tahun 2022 tentang Pembinaan Karir Pejabat Fungsional. Regulasi ini menekankan pentingnya pengembangan karir berbasis kompetensi dan kinerja, bukan semata-mata berdasarkan senioritas atau faktor non-objektif lainnya. Namun, implementasi di lapangan, khususnya di satuan seperti Satreskrim Polres Tomohon, masih menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan anggaran, kuota pelatihan yang minim, serta belum optimalnya sistem evaluasi menjadi hambatan utama dalam upaya pengembangan karir yang ideal.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian besar anggota Satreskrim Polres Tomohon belum mendapatkan akses yang memadai terhadap program pendidikan dan pelatihan. Padahal, penyidik di Satreskrim memerlukan keterampilan khusus dalam menangani berbagai kasus kriminal yang kompleks, seperti tindak pidana korupsi, cyber crime, hingga kejahatan lintas negara. Kurangnya pelatihan yang relevan dapat berdampak langsung pada kualitas penanganan kasus dan efektivitas kinerja satuan.

Selain itu, sistem promosi jabatan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi juga menjadi persoalan tersendiri. Anggota yang berprestasi belum tentu mendapatkan kesempatan promosi jika sistem yang berlaku tidak transparan dan objektif. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan semangat untuk mengembangkan diri. Di sisi lain, beban kerja yang tinggi sering kali membuat anggota lebih fokus pada penyelesaian tugas harian dibandingkan mengikuti program pengembangan diri (Filstad & Karp, 2021; van Berkel et al., 2022).

Oleh karena itu, penguatan sistem pengembangan karir yang terintegrasi dan berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak. Diperlukan komitmen dari institusi untuk memperluas akses pendidikan dan pelatihan, memperbaiki sistem promosi berbasis meritokrasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan kompetensi. Dengan demikian, diharapkan kinerja anggota Satreskrim Polres Tomohon dapat meningkat secara signifikan, sejalan dengan tuntutan profesionalisme dalam penegakan hukum di era modern.

Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan karir anggota kepolisian di Satreskrim Polres Tomohon?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan di lingkungan Satreskrim?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja anggota Satreskrim Polres Tomohon?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitiannya adalah :

1. Menganalisis pelaksanaan program pengembangan karir anggota kepolisian di Satreskrim Polres Tomohon.
2. Mengidentifikasi dan menjelaskan kendala-kendala yang menghambat proses pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan.

3. Mengevaluasi dampak pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme anggota Satreskrim.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam fenomena terkait pengembangan karir anggota kepolisian di Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim) Polres Tomohon. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami realitas sosial, pandangan, serta pengalaman subjek penelitian secara holistik. Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana proses pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan dilaksanakan, serta mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasinya (Sousa et al., 2023; Tong & O'Neill, 2020).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan anggota Satreskrim, pejabat struktural, dan pihak terkait lainnya yang berkompeten dalam proses pengembangan karir di lingkungan Polres Tomohon. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi yang lebih luas dan fleksibel sesuai dengan dinamika lapangan. Selain itu, observasi langsung dilakukan untuk melihat kondisi nyata terkait pelaksanaan tugas, partisipasi dalam pelatihan, serta suasana kerja yang mempengaruhi pengembangan karir (Adams & colleagues, 2022; Murphy-Oikonen et al., 2023).

Data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi, meliputi dokumen resmi seperti Peraturan Kapolri, data personalia, laporan pelaksanaan pelatihan, serta arsip terkait promosi jabatan. Dokumen-dokumen ini menjadi pelengkap data primer untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai kebijakan dan praktik pengembangan karir di Satreskrim Polres Tomohon. Penggunaan berbagai sumber data ini bertujuan untuk meningkatkan validitas temuan melalui teknik triangulasi (Alfes et al., 2025; Bahasoan et al., 2019).

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyaring data penting sesuai fokus penelitian. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi deskriptif sehingga memudahkan

peneliti dalam memahami pola-pola yang muncul. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, hingga diperoleh temuan yang valid dan reliabel (Hunter & May, 2019; McGinley et al., 2019).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan empat kriteria uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Teknik member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan, sedangkan peer debriefing dilakukan melalui diskusi dengan rekan sejawat guna menghindari bias peneliti. Dengan metode yang komprehensif ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai permasalahan pengembangan karir anggota kepolisian di Satreskrim Polres Tomohon, serta memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi perbaikan sistem yang ada (Moreno et al., 2024; Wallace, 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan pilar utama dalam pengembangan kompetensi anggota kepolisian. Di Satreskrim Polres Tomohon, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan belum mencapai tingkat optimal. Banyak anggota yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan fungsional sesuai dengan kebutuhan tugas di lapangan. Keterbatasan kuota pelatihan menjadi salah satu faktor utama yang menghambat pemerataan akses bagi seluruh anggota.

Selain itu, materi pelatihan yang diselenggarakan sering kali bersifat umum dan kurang spesifik terhadap tantangan yang dihadapi dalam penyidikan kasus-kasus modern, seperti cyber crime atau tindak pidana korupsi. Dalam hal ini, penting diterapkannya prinsip Training Need Analysis (TNA) agar program pelatihan benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi anggota di satuan tugas masing-masing.

Pelaksanaan pelatihan juga terkendala oleh faktor anggaran yang terbatas. Program pelatihan yang bergantung pada alokasi dana pusat menyebabkan frekuensi pelatihan menjadi sangat minim dalam satu tahun. Hal ini berimplikasi pada rendahnya peningkatan kapasitas anggota secara berkelanjutan, padahal teori Pengembangan SDM menegaskan

bahwa pengembangan kompetensi harus dilakukan secara sistematis dan terus-menerus (Baek, 2020; Tyagi et al., 2023).

Sebagian anggota mencoba mengatasi keterbatasan ini dengan mengikuti pelatihan mandiri di luar institusi. Namun, kendala biaya pribadi dan waktu kerja menjadi penghalang signifikan. Minimnya dukungan institusi terhadap inisiatif ini menunjukkan belum adanya budaya organisasi yang mendorong pengembangan diri secara proaktif.

Penerapan strategi pengembangan SDM yang efektif membutuhkan komitmen institusi untuk tidak hanya menyediakan pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa setiap program pelatihan memiliki relevansi tinggi terhadap kebutuhan operasional di lapangan. Evaluasi rutin terhadap efektivitas pelatihan juga diperlukan agar program tidak hanya menjadi formalitas.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan di Satreskrim Polres Tomohon perlu diarahkan pada model pengembangan berbasis kebutuhan riil dan didukung oleh kebijakan yang mendorong partisipasi aktif anggota. Hal ini akan menciptakan SDM yang adaptif, profesional, dan siap menghadapi tantangan penegakan hukum yang semakin kompleks.

2. Promosi Jabatan

Promosi jabatan seharusnya menjadi bentuk apresiasi terhadap kinerja, kompetensi, dan dedikasi anggota kepolisian. Namun, di Satreskrim Polres Tomohon, pelaksanaan promosi jabatan masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait transparansi dan objektivitas. Banyak anggota merasa bahwa proses promosi belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan profesionalisme.

Dalam teori Merit System, promosi jabatan harus didasarkan pada pencapaian kinerja dan kompetensi yang terukur, bukan pada faktor subjektif atau hubungan personal. Ketika prinsip ini tidak diterapkan, maka akan muncul ketidakpuasan di kalangan anggota, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap motivasi dan produktivitas kerja (Böhm et al., 2023; Saran, 2019).

Ketiadaan standar penilaian yang jelas juga menjadi persoalan utama. Tanpa indikator kinerja yang terukur, proses promosi menjadi bias dan sulit dipertanggungjawabkan. Padahal, teori Performance Appraisal menekankan pentingnya evaluasi kinerja yang objektif sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan karir.

Selain masalah sistem, jumlah jabatan yang tersedia untuk dipromosikan juga sangat terbatas. Struktur organisasi yang kaku menyebabkan banyak anggota stagnan di posisi yang sama dalam waktu lama, meskipun telah memenuhi kualifikasi untuk naik jabatan. Hal ini menunjukkan perlunya reformasi struktural agar peluang promosi lebih terbuka.

Sebagai pembanding, institusi kepolisian di beberapa negara maju telah menerapkan sistem promosi berbasis kinerja dengan akses transparan terhadap hasil evaluasi. Praktik ini terbukti meningkatkan kepercayaan anggota terhadap sistem dan mendorong semangat untuk terus meningkatkan kompetensi.

Oleh karena itu, Satreskrim Polres Tomohon perlu membangun sistem promosi yang transparan, akuntabel, dan berbasis kompetensi. Penerapan Key Performance Indicator (KPI) serta evaluasi periodik yang terstandarisasi dapat menjadi langkah awal menuju sistem promosi yang lebih adil dan memotivasi anggota untuk berprestasi.

3. Hambatan Motivasi

Motivasi kerja merupakan elemen penting yang menentukan kualitas kinerja anggota kepolisian. Di Satreskrim Polres Tomohon, motivasi anggota untuk mengikuti program pengembangan karir masih tergolong rendah. Salah satu penyebab utamanya adalah tingginya beban kerja yang membuat anggota kesulitan membagi waktu antara tugas rutin dan kesempatan pengembangan diri.

Teori Two-Factor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua aspek, yaitu faktor pemicu (motivator) seperti penghargaan dan pengembangan diri, serta faktor lingkungan kerja (hygiene factors) seperti kondisi kerja dan kebijakan institusi. Di Satreskrim, kedua faktor ini belum terpenuhi secara optimal, sehingga memicu penurunan semangat kerja anggota (Ser & Webber, 2024; Thai et al., 2024; Thant & Chang, 2021).

Kurangnya apresiasi terhadap anggota yang berprestasi juga menjadi hambatan signifikan. Penghargaan yang minim membuat anggota merasa bahwa usaha mereka dalam meningkatkan kompetensi tidak dihargai oleh institusi. Hal ini bertentangan dengan prinsip dasar motivasi, di mana pengakuan atas pencapaian merupakan pendorong utama bagi individu untuk terus berkembang.

Selain itu, lemahnya sistem komunikasi internal menyebabkan banyak anggota tidak mengetahui informasi terkait peluang pelatihan atau promosi. Kurangnya sosialisasi program

pengembangan karir ini menunjukkan adanya kekurangan dalam manajemen informasi yang efektif di lingkungan kerja.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow juga relevan dalam konteks ini, di mana kebutuhan akan aktualisasi diri belum terpenuhi karena hambatan struktural dan budaya organisasi yang belum mendukung pengembangan karir secara maksimal. Anggota yang tidak mendapatkan kesempatan untuk berkembang cenderung mengalami stagnasi motivasi.

Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan strategi yang komprehensif, mulai dari pengaturan beban kerja yang proporsional, pemberian penghargaan yang jelas atas prestasi, hingga penguatan sistem komunikasi internal. Selain itu, pimpinan satuan harus berperan aktif dalam memotivasi anggota dan menciptakan budaya kerja yang mendorong pengembangan diri berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir anggota kepolisian di Satreskrim Polres Tomohon masih menghadapi berbagai kendala yang signifikan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum optimal akibat keterbatasan kuota, materi yang kurang relevan, serta minimnya dukungan institusi terhadap inisiatif pengembangan diri. Hal ini berdampak pada rendahnya peningkatan kompetensi anggota dalam menghadapi tantangan tugas yang semakin kompleks.

Proses promosi jabatan juga belum sepenuhnya berjalan sesuai prinsip meritokrasi. Ketiadaan standar penilaian yang jelas, minimnya transparansi, serta terbatasnya jumlah jabatan yang tersedia menyebabkan stagnasi karir bagi banyak anggota. Kondisi ini menurunkan motivasi dan semangat kerja, sehingga berpotensi menghambat kinerja optimal satuan.

Motivasi anggota dalam mengikuti program pengembangan karir dipengaruhi oleh tingginya beban kerja, kurangnya apresiasi, serta lemahnya sistem komunikasi internal. Hambatan-hambatan ini memperkuat pentingnya reformasi sistem manajemen SDM di lingkungan Satreskrim agar lebih mendukung pengembangan kompetensi dan profesionalisme anggota.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa langkah strategis yang perlu ditempuh guna mengatasi berbagai permasalahan dalam pengembangan karir anggota kepolisian di Satreskrim Polres Tomohon. Saran-saran berikut disusun sebagai rekomendasi praktis untuk memperbaiki sistem yang ada, mendorong peningkatan kompetensi, serta memotivasi anggota dalam mencapai kinerja optimal sesuai dengan tuntutan profesionalisme dan dinamika penegakan hukum saat ini.

1. **Optimalisasi Program Pendidikan dan Pelatihan:** Institusi perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) secara berkala dan memastikan materi pelatihan relevan dengan tugas penyidikan serta perkembangan kejahatan modern.
2. **Reformasi Sistem Promosi Jabatan:** Diperlukan penerapan sistem promosi berbasis kinerja dan kompetensi yang transparan, dengan indikator penilaian yang jelas dan terukur untuk mendorong motivasi anggota.
3. **Peningkatan Motivasi Kerja:** Institusi harus memberikan apresiasi yang nyata kepada anggota berprestasi melalui penghargaan, insentif, dan kesempatan pengembangan karir yang adil.
4. **Perbaikan Sistem Komunikasi Internal:** Perlu adanya sistem informasi yang efektif untuk menyosialisasikan peluang pelatihan dan promosi, sehingga seluruh anggota mendapatkan akses yang sama terhadap program pengembangan karir.
5. **Pengaturan Beban Kerja:** Distribusi tugas perlu diatur secara proporsional agar anggota memiliki waktu yang cukup untuk mengikuti program pengembangan diri tanpa mengabaikan tanggung jawab utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, I. T., & colleagues. (2022). If The Face Fits: Predicting Future Promotions from Police Cadets' Facial Traits. *CrimRxiv*. <https://doi.org/10.21428/cb6ab371.21bd9a73>
- Alfes, K., Tham, T. L., Pariona-Cabrera, P., Holland, P., & Bartram, T. (2025). The Buffering Role of Anti-Violence Human Resource Management Practices in Shaping How Police Officers Cope With Workplace Violence. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22281>
- Baek, H. (2020). Perceived Appropriateness of Training and Organizational Commitment Among Korean Police. *International Criminal Justice Review*, 30(2), 235–253. <https://doi.org/10.1177/1057567719867380>
- Bahasoan, A. N., Anwar, C., Khaldun, R. I., & Tahawa, T. H. B. (2019). The influence of economic

- growth on manpower absorption in Central Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 343(1), 012253. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012253>
- Böhm, R., Letmathe, P., & Schinner, M. (2023). The monetary value of competencies: A novel method and case study in smart manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122331. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122331>
- Cao, L., Chen, F.-L., Wu, Y., & Sun, I. Y. (2022). Police Integrity in Taiwan and Its Correlates. *Asian Journal of Criminology*, 17(3), 353–369. <https://doi.org/10.1007/s11417-022-09369-4>
- de Maillard, J., & Savage, S. P. (2022). Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. *Policing and Society*, 32(2), 145–158. <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1888949>
- Filstad, C., & Karp, T. (2021). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 31(7), 767–783. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Van Swol, L. M., & Yin, K. (2020). Repairing Police Psychological Safety: The Role of Career Adaptability, Feedback Environment, and Goal-Self Concordance Based on the Conservation of Resources Theory. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020919510>
- Hunter, G., & May, T. (2019). Views from the Frontline: Graduate Police Recruits on the Status of Evidence-based Practice. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1093/police/paz016>
- Mantiri, J. (2019). PERAN PENDIDIKAN DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS di PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal Civic Education: Media Kajian Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 3(1), 20. <https://doi.org/10.36412/ce.v3i1.904>
- Marcos, A., Pérez-Llantada, M. del C., & Topa, G. (2019). Integration in the Organizational Environment of the Spanish National Police. *Sustainability*, 11(17), 4706. <https://doi.org/10.3390/su11174706>
- Margareth Rantung, Itje Pangkey, & Fiona S. Tambuwun. (2023). Policy Implementation Analysis of Mobile National Health Insurance for BPJS Health Participants in Sendangan Village, Sonder District. *Technium Social Sciences Journal*, 49(1), 127–133. <https://doi.org/10.47577/tssj.v49i1.9791>
- McGinley, B., Agnew-Pauley, W., Tompson, L., & Belur, J. (2019). Police Recruit Training Programmes: A Systematic Map of Research Literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1093/police/paz019>
- Moreno, A. F., Karanika-Murray, M., Batista, P., Hill, R., Vilalta, S. R., & Oliveira-Silva, P. (2024). Resilience Training Programs with Police Forces: A Systematic Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 39(1), 227–252. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09633-y>
- Murphy-Oikonen, J., Chambers, L., McQueen, K., & Miller, A. (2023). Police officer perspectives on the challenges of investigating sexual assault. *Police Practice and Research*, 24(6), 677–693. <https://doi.org/10.1080/15614263.2022.2154210>
- Saran, S. (2019). P253 How much is too much? sky rocketing cost of continuous professional development. *Abstracts*, A258.1-A258. <https://doi.org/10.1136/archdischild-2019-epa.603>

- Ser, E. M., & Webber, J. K. (2024). Herzberg's motivational factors applied to generational influencers. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2024-0002>
- Sousa, B., Mendes, G., Gonçalves, T., Oliveira, C., Figueiredo, M. J., Costa, P., & Maia, Â. (2023). Bringing a Uniform Home: a Qualitative Study on Police Officer's Work-Family Balance Perspective! *Journal of Police and Criminal Psychology*, 38(4), 1025–1043. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09619-w>
- Thai, T., Lancsar, E., Spinks, J., Freeman, C., & Chen, G. (2024). Understanding Australian pharmacy degree holders' job preferences through the lens of motivation-hygiene theory. *Social Science & Medicine*, 348, 116832. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.116832>
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Tong, S., & O'Neill, M. (2020). Professionalizing Criminal Investigation—An Examination of an Early Attempt to Support Specialization in Criminal Investigation. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(2), 337–348. <https://doi.org/10.1093/policing/paz010>
- Townsend, K., & Loudoun, R. (2024). Line managers and extreme work: a case study of human resource management in the police service. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1763–1785. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2251875>
- Tyagi, A., Jaiswal, D., & Sharma, J. (2023). Role of Training Comprehensiveness and Resource Commitment in Enhancing the Police Performance Leading to Development of Public Trust. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 38(4), 1005–1016. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09595-1>
- van Berkel, R., Penning de Vries, J., & Knies, E. (2022). Managing Street-Level Bureaucrats' Performance by Promoting Professional Behavior Through HRM. *Public Personnel Management*, 51(2), 189–212. <https://doi.org/10.1177/00910260211046554>
- Wallace, W. C. (2021). Exploring recruits' motivations to enter policing in Small Island Developing States: The case of the Trinidad and Tobago Police Service. *International Journal of Police Science & Management*, 23(4), 345–357. <https://doi.org/10.1177/14613557211021862>
- Watson, D., Amin, S. N., & Pino, N. (2022). Self-evaluating performance: an analysis of police integrity, professionalism and service provision from the South Pacific. *Policing and Society*, 32(1), 89–102. <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1888950>
- Wawointana, T., Pangkey, I., & Langkay, J. (2019). The Performance of Bureaucrats in Public Services. *Proceedings of the International Conference on Social Science 2019 (ICSS 2019)*, 383(Icss), 735–743. <https://doi.org/10.2991/icss-19.2019.107>