

**MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
POLRI DALAM HUBUNGAN PENGEMBANGAN  
KARIR DAN *ROLE AMBIGUITY* DENGAN KEPUASAN  
KERJA POLWAN POLRESTA BARELANG BATAM**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :**

**Ely Asmiyanti  
NIM 20402300205**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

**Halaman Pengesahan**

**MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
POLRI DALAM HUBUNGAN PENGEMBANGAN  
KARIR DAN *ROLE AMBIGUITY* DENGAN KEPUASAN  
KERJA POLWAN POLRESTA BARELANG BATAM**

Disusun Oleh:

**Ely Asmiyanti  
NIM 20402300205**



Pembimbing

Prof. Dr. Hendar, SE, MSi  
NIK. 210499041

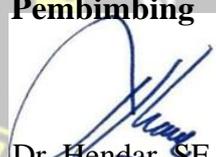
**Lembar Pengujian**  
**MODERASI KEPEMIMPINAN**  
**TRANSFORMASIONAL POLRI DALAM HUBUNGAN**  
**PENGEMBANGAN KARIR DAN *ROLE AMBIGUITY***  
**DENGAN KEPUASAN KERJA POLWAN POLRESTA**  
**BARELANG BATAM**

**Disusun Oleh:**  
**Ely Asmiyanti**  
**NIM 20402300205**

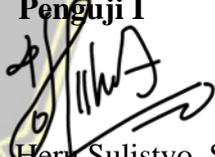
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
Januari 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

  
Prof. Dr. Hendar, SE, MSi  
NIK. 210499041

**Penguji I**

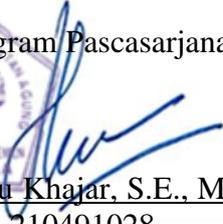
  
Prof. Dr. Heri Sulisty, SE, MSi  
210493032

**Penguji II**

  
Prof. Nurhidayati, SE, MSi, Ph.D  
210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal Januari 2025.

Ketua Program Pascasarjana

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Elly Asmiyanti  
NIM : 2040230205  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Moderasi Kepemimpinan Transformasional Polri dalam Hubungan Pengembangan Karir dan *Role Ambiguit*y dengan Kepuasan Kerja Polwan Polresta Barelang Batam“. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Januari 2025.

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

  
Prof. Dr. Hendar, SE, MSi  
NIK. 210499041

  
Ely Asmiyanti  
NIM 20402300205

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Elly Asmiyanti  
NIM : 2040230205  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**“MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL POLRI  
DALAM HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DAN *ROLE  
AMBIGITY* DENGAN KEPUASAN KERJA POLWAN POLRESTA  
BARELANG BATAM “.**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Januari 2025

Yang menyatakan



Ely Asmiyanti  
NIM 20402300205

## Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Moderasi Kepemimpinan Transformasional Polri dalam Hubungan Pengembangan Karir dan *Role Ambiguitiy* dengan Kepuasan Kerja Polwan Polresta Barelang Batam”. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Hendar, SE, Msi selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof Nurhidayati, SE, MSi, Ph.D selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Suami tercinta Akmal Hakim dan Anak, Nabil Raditya Ramadhan hakim dan Mohammad Bazil atthariz hakim tersayang yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Pimpinan dan rekan di Polresta Barelang Batam atas ijin dan kerjasamanya dalam melakukan penelitian.
6. Rekan – rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..

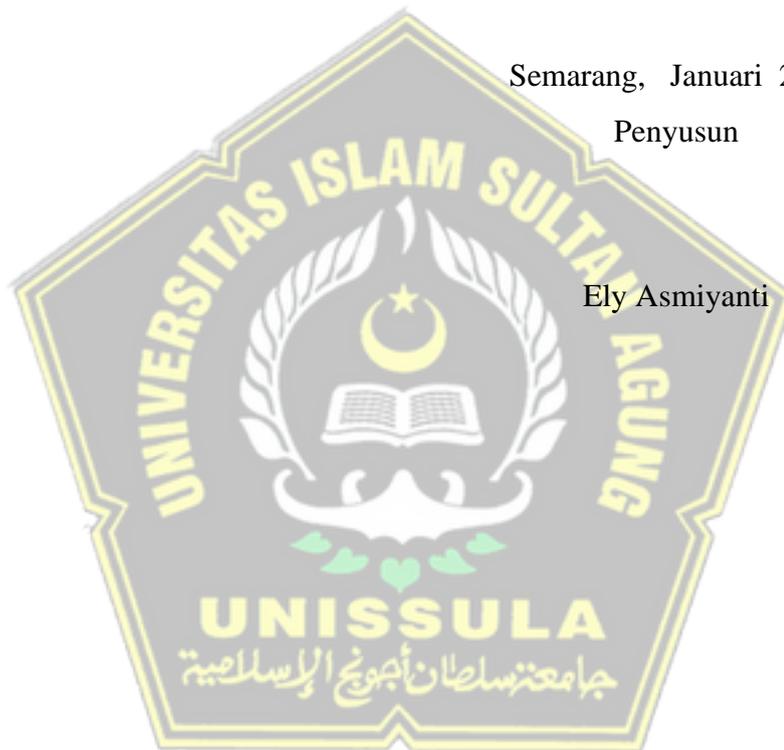
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Januari 2025

Penyusun

Ely Asmiyanti

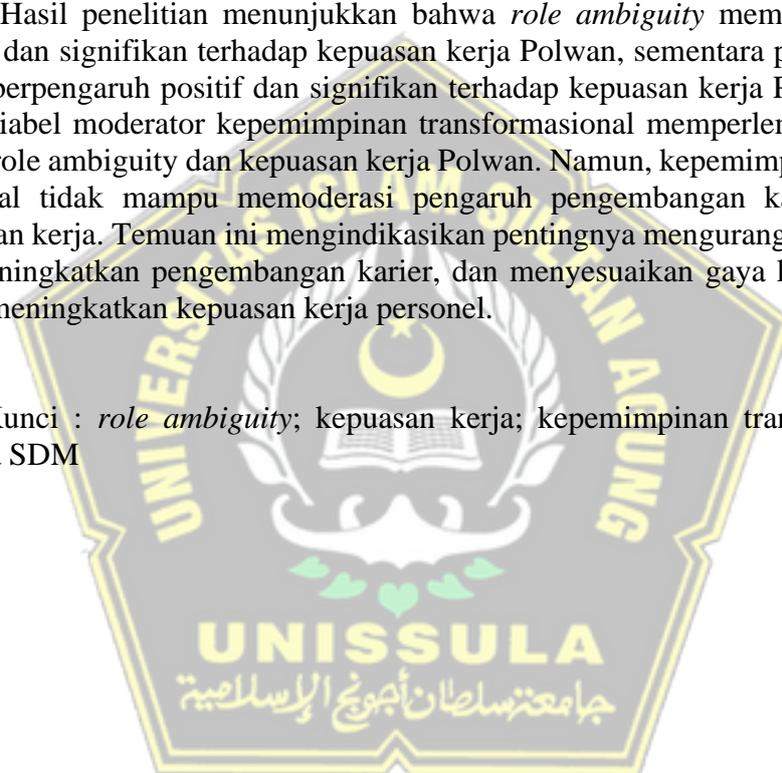


## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity*, pengembangan karier, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja personel Polisi Wanita (Polwan) di Polresta Bareleng Batam. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori (*explanatory research*) dengan populasi sebanyak 290 personel Polri/PNS Polresta Bareleng Batam. Responden penelitian adalah 160 Polwan yang dipilih sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala interval Likert 1 hingga 5. Analisis data menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan, sementara pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan. Selain itu, variabel moderator kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan antara *role ambiguity* dan kepuasan kerja Polwan. Namun, kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan pentingnya mengurangi *role ambiguity*, meningkatkan pengembangan karier, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja personel.

Kata Kunci : *role ambiguity*; kepuasan kerja; kepemimpinan transformasional; Kinerja SDM



## Abstract

*This study aims to analyze the influence of role ambiguity, career development, and transformational leadership on job satisfaction among female police personnel (Polwan) at Polresta Bareleng Batam. The research employs an explanatory method with a population of 290 Polri/PNS personnel at Polresta Bareleng Batam. The respondents consist of 160 Polwan selected as the sample. Data collection was conducted using questionnaires with a Likert scale ranging from 1 to 5. Data analysis utilized structural equation modeling with a Partial Least Square (PLS) approach.*

*The findings reveal that role ambiguity has a negative and significant impact on job satisfaction among Polwan, while career development has a positive and significant impact on job satisfaction. Furthermore, the moderator variable, transformational leadership, weakens the relationship between role ambiguity and job satisfaction. However, transformational leadership does not moderate the influence of career development on job satisfaction. These results highlight the importance of reducing role ambiguity, enhancing career development, and aligning leadership styles to improve personnel job satisfaction.*

*Keywords: role ambiguity; job satisfaction; job satisfaction; Police Performance*



## Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Lembar Pengujian .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
Kata Pengantar .....	vi
ABSTRAK.....	viii
Abstract .....	ix
Daftar Isi.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Pengembangan Karir.....	10
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	13
2.3. Role Ambiguity.....	16
2.4. Kepuasan Kerja.....	17
2.5. Pengaruh antar Variabel.....	20
2.6. Model Empirik Penelitian .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	24
3.2. Populasi dan Sampel .....	24
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.4. Variabel dan Indikator.....	26
3.5. Teknik Analisis Data.....	27
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>32</b>

4.1.	Deskripsi Responden.....	32
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	35
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	38
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	46
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	48
4.6.	Pembahasan.....	54
BAB V PENUTUP.....		62
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	62
5.2.	Implikasi Teoritis .....	62
5.3.	Implikasi Manajerial .....	64
4.1.	Limitasi Penelitian .....	66
4.2.	Agenda Penelitian Mendatang .....	66
DaftarPustaka .....		68
Lampiran 1 Kuesioner.....		73
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		83
Lampiran 4. Full Model PLS .....		84
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		84
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		88
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kepolisian adalah fondasi penting dalam menjaga keamanan, sebagaimana diatur dalam berbagai kebijakan dan undang-undang di Indonesia, bertujuan untuk melaksanakan tugas organisasi, pendidikan, dan administratif (Arif, 2021). Polisi melakukan tugas mereka dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mereka dalam mengungkap berbagai kasus kejahatan seperti terorisme, cybercrime, narkoba, korupsi, dan kejahatan lintas negara telah mendapat apresiasi positif, yang mendukung pembangunan nasional, terutama pada Polresta Barelang Batam.

Peran polisi perempuan (polwan) sangat penting dalam menjalankan fungsi dan tugas Polri sebagai penegak hukum, pengayom masyarakat, dan pembina kamtibmas (Agustina et al., 2023). Awalnya, polwan dibentuk untuk menangani masalah yang berhubungan dengan perempuan dan anak-anak, tetapi sekarang tugas mereka meluas ke berbagai bidang kepolisian, baik operasional maupun non-operasional. Sebagai polwan, mereka dihadapkan pada tantangan ganda: mencapai keberhasilan dalam tugas polisi dan membangun keberhasilan dalam kehidupan pribadi. Di samping itu, mereka diharapkan untuk meningkatkan profesionalisme dan menjadi teladan bagi masyarakat, terutama ketika menduduki jabatan-jabatan strategis dalam kepolisian.

Pengembangan karier di dalam institusi kepolisian adalah strategi penting yang menuntut upaya personal dari anggota polisi untuk merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier mereka (Estikomah & Alimatus Sahrah, 2019). Proses ini dapat melibatkan dukungan dari unit personalia, tetapi juga dapat bergantung pada inisiatif individu. Untuk memastikan kinerja yang optimal dari anggota polisi, institusi perlu berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan karier mereka. Salah satu faktor kunci dalam hal ini adalah motivasi dan pengembangan karier bagi anggota polisi (Polii et al., 2023). Dengan memberikan dorongan dan penghargaan seperti peluang pengembangan karier serta insentif lainnya, institusi dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan mereka (Prakosa, 2023). Bagi sebagian besar anggota polisi, kemajuan dalam karier mereka adalah hal yang sangat penting karena hal ini membantu mereka memetakan jalur pencapaian tertinggi yang ingin mereka capai, yang pada gilirannya, memelihara motivasi dan dedikasi mereka untuk meningkatkan keterampilan dan loyalitas terhadap institusi (Harniati Arfan & Ririn Oktaviani, 2022).

Pengembangan karier bagi polwan melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas kepolisian serta memajukan karir mereka di institusi kepolisian (Estikomah & Alimatus Sahrah, 2019). Polwan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier mereka melalui berbagai jalur, termasuk pendidikan lanjutan, pelatihan khusus, dan promosi jabatan. Mereka dapat mengikuti berbagai kursus dan pelatihan untuk meningkatkan

keterampilan operasional, seperti teknik penyelidikan, manajemen krisis, atau keterampilan komunikasi yang lebih efektif (Polii et al., 2023).

Selain itu, polwan juga dapat mengejar pendidikan tinggi, seperti program sarjana atau pascasarjana dalam bidang yang relevan, untuk memperdalam pemahaman mereka tentang hukum, manajemen keamanan, atau bidang lain yang terkait dengan pekerjaan mereka. Promosi jabatan juga merupakan bagian penting dari pengembangan karier polwan, di mana mereka dapat naik pangkat dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar, seperti menjadi kepala seksi, kapolsek, atau bahkan kapolres (Polii et al., 2023). Dengan memanfaatkan peluang-peluang ini dan terus meningkatkan diri mereka, polwan dapat membangun karier yang sukses dan memainkan peran yang semakin penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

Polwan menghadapi tantangan unik dalam pengembangan karier mereka, terutama ketika menghadapi fenomena *role ambiguity*. Mereka harus dapat mengelola dan menavigasi peran ganda mereka sebagai anggota kepolisian dan sebagai ibu rumah tangga sambil mempertimbangkan langkah-langkah untuk memajukan karier mereka.

Menjalani dua peran sekaligus, sebagai seorang polwan dan sebagai ibu rumah tangga, merupakan tantangan yang tidak bisa dianggap remeh. Bagi polwan yang telah menikah dan memiliki anak, tanggung jawab yang harus mereka pikul menjadi lebih berat daripada mereka yang masih single. Mereka akan merasakan beban ganda, di mana mereka harus mengimbangi peran sebagai ibu rumah tangga dengan karir mereka sebagai anggota kepolisian.

Dalam situasi seperti ini, seringkali muncul apa yang disebut sebagai *role ambiguity*, di mana batasan antara peran sebagai ibu dan sebagai polwan menjadi kabur. Hal ini dapat memicu konflik antara tanggung jawab pekerjaan di rumah dan tugas-tugas kepolisian, yang pada akhirnya bisa memengaruhi keseimbangan antara kehidupan keluarga dan karir mereka. Konflik antara pekerjaan dan keluarga ini dapat menjadi salah satu bentuk Work-Family Conflict yang dapat mengganggu kesejahteraan dan keseimbangan hidup mereka (Cerrato & Cifre, 2018).

Fenomena *role ambiguity / Role Conflict* pada polwan mengacu pada kebingungan atau ketidakjelasan yang mereka alami dalam memahami dan menjalankan peran ganda mereka sebagai anggota kepolisian dan sebagai ibu rumah tangga (Bulan, 2022). Ini terjadi karena adanya tumpang tindih antara harapan dan tuntutan yang datang dari kedua peran tersebut. Sebagai contoh, dalam lingkungan kepolisian, polwan diharapkan untuk menjadi profesional yang handal dan fokus pada tugas-tugas mereka dalam menjaga keamanan masyarakat. Mereka diberi tanggung jawab untuk melakukan penegakan hukum, menghadapi situasi yang berpotensi berbahaya, dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Di sisi lain, sebagai ibu rumah tangga, mereka diharapkan untuk hadir secara emosional dan fisik bagi keluarga mereka. Tuntutan untuk memenuhi kebutuhan keluarga, memperhatikan perkembangan anak-anak, dan menjaga hubungan harmonis dalam rumah tangga juga menjadi prioritas. Dalam kondisi seperti ini, polwan sering kali merasa bingung dan tertekan karena harus

mengelola dan memenuhi ekspektasi yang berbeda dari dua peran yang mereka jalani. Mereka mungkin merasa sulit untuk menentukan prioritas, mengalami perasaan bersalah ketika harus meninggalkan keluarga untuk bertugas, atau bahkan merasa tidak mampu memenuhi standar yang diharapkan dari kedua peran tersebut.

*Role ambiguity* pada polwan dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja mereka, selain itu juga bisa memengaruhi hubungan interpersonal mereka di lingkungan kerja maupun di rumah (Dharmanegara et al., 2018). Oleh karena itu, penting bagi institusi kepolisian untuk memberikan dukungan dan sumber daya yang memadai bagi polwan agar mereka dapat mengelola peran ganda mereka dengan lebih baik. Ini bisa meliputi program pelatihan, dukungan psikologis, dan kebijakan yang memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Penelitian terdahulu banyak menganalisis *Role Conflict* terhadap kinerja SDM namun masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Role Conflict* tidak berpengaruh dengan kinerja SDM (Asbari, 2019). Hasil tersebut didukung dengan hasil yang menyatakan bahwa *Work-Family Conflict* (WFC) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Akan tetapi kedua hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil yang menyatakan bahwa *Work-Family Conflict* (WFC) berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM (Akintayo, 2010) sebagaimana hasil yang menyatakan bahwa *role ambiguity* dianggap

menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang lebih rendah (De Clercq, 2020).

Selain itu, perbedaan penelitian juga terdapat pada hasil penelitian terkait manajemen pengembangan karir terhadap kinerja al-Rinadra, Achmad Fauzi, (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan sebaliknya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Aromega et al., 2019).

Sehingga dalam penelitian ini kepemimpinan transformational diajukan sebagai variable control. Kepemimpinan transformasional di Polri telah berkembang pesat, membawa perubahan positif dalam budaya organisasi dan kinerja anggota kepolisian. Para pemimpin transformational menekankan visi inspiratif, hubungan empatik, inovasi, dan komitmen pada nilai-nilai etis (Pawar, 2016). Pemimpin transformational menjadi mentor, pembimbing, dan mendukung anggotanya dalam pengembangan keterampilan dan potensi mereka (Antonakis & Robert, 2013). Kepemimpinan transformasional di Polri memainkan peran penting dalam membawa institusi ini menuju masa depan yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional di Polri diharapkan mampu menekankan pentingnya inovasi dan perubahan. Para pemimpin mendorong anggotanya untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru untuk tantangan yang kompleks, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus berubah (Tri Brata & Nashar, 2022).

Pemimpin transformational menciptakan lingkungan di mana gagasan baru didorong dan kesalahan dianggap sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh (Vashdi et al., 2019). Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat dan empatik dengan anggota mereka. Para pemimpin tidak hanya menjadi figur otoritas, tetapi juga menjadi mentor, pembimbing, dan pendukung bagi anggota-anggota mereka. Mereka berinvestasi dalam pembangunan kapasitas individu, membantu anggota untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka. (Huan et al., 2022)

## 1.2 Rumusan Masalah

Penelitian terdahulu menjadi acuan dalam penelitian ini, beberapa penelitian terdahulu terkait peran pengembangan karir dan *role ambiguity* memiliki perbedaan hasil (*Research Gap*) yang dapat dijadikan pijakan awal bagi peneliti ini. Berdasarkan *research gap* di atas rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Polri dalam Peran Pengembangan Karir dan *Role Ambiguity* Terhadap Kepuasan Kerja Polwan di Polresta Barelang Batam” Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul pada studi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja personil kepolisian?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian?
3. Bagaimana pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja personil kepolisian?

4. Bagaimana pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Teoritis. Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional di Polri mempengaruhi peran pengembangan karir dan *role ambiguity* dalam konteks kepuasan kerja. Hal ini dapat membantu mengembangkan teori kepemimpinan

transformatif dengan memberikan bukti empiris tentang dampaknya terhadap kinerja personil kepolisian.

## 2. Praktis.

Hasil penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi kepolisian untuk memahami faktor-faktor apa yang memengaruhi kinerja personil mereka, seperti *role ambiguity*, pengembangan karir, dan kepemimpinan transformasional. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan oleh organisasi kepolisian untuk merancang kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja personil.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir penting bagi individu dan organisasi, karena membantu meningkatkan keterampilan, rasa percaya diri, serta kepuasan kerja. Bagi individu, ini membuka peluang untuk mencapai potensi penuh dan lebih siap menghadapi perubahan sedangkan bagi organisasi, pengembangan karir meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan memastikan ketersediaan pemimpin masa depan (Al Rinadra et al., 2023).

Pengembangan karir merupakan pola pengelolaan karir yang bertujuan memonitor dan mengembangkan karir seorang pegawai agar dapat bermanfaat baik bagi diri pegawai maupun bagi organisasinya. Pengembangan karir untuk PNS diatur tersendiri dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mencakup (1) karir reguler dan (2) khusus. Adanya kejelasan sistem karir, keadilan, kesesuaian karir dengan kemampuan para pegawai dapat mendorong kinerja pegawai lebih berkembang.

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). Menurut (Fahmi & Ali, 2022) tujuan pengembangan karir adalah organisasi

perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.

Pengembangan karier menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu karyawan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karier karyawan dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya, dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan karyawan juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut Al Rinadra et al (2023) pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Yulizar et al (2020) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah agar seseorang dapat bekerja lebih baik. Sedangkan Prakosa (2023) menjelaskan bahwa pengembangan adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Handoko & Handoko (2018) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

Pengembangan karier kepolisian adalah proses yang dirancang untuk membantu personel kepolisian merencanakan, mengembangkan, dan

memajukan karier mereka di dalam institusi kepolisian. Ini mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi personel kepolisian agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat (Setiadi et al., 2016). Selain itu, pengembangan karier kepolisian juga mencakup identifikasi jalur karier yang jelas, pelatihan dan pembinaan, penilaian kinerja, promosi, dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi personel kepolisian dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yulizar et al., 2020). Pengembangan karir dalam kepolisian bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kepuasan kerja personel kepolisian, serta memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat (Yulizar et al., 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karier kepolisian adalah rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh personil kepolisian selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan kerja. Indikator yang digunakan adalah menurut Siagian (2014) juga menyebutkan beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier, seperti perlakuan yang adil dalam berkarier, perhatian dari atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

## 2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sangat penting bagi organisasi karena memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Khan et al., 2019). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Chua & Ayoko, 2021). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Hilton et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Kim & Park, 2020). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Vermeulen et al., 2020). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan (Saira et al., 2021). Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2018).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Zuraik & Kelly, 2019). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Koh et al., 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al., 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik & Kelly, 2019).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Madi Odeh et al., 2023). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Bass, 1996; Burns & Bass, Bernard M, 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol

untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Kepemimpinan Transformasional Polri mengacu pada pendekatan kepemimpinan di Kepolisian Republik Indonesia (Polri) yang berorientasi pada transformasi atau perubahan positif. Gaya kepemimpinan ini mencakup upaya untuk mendorong dan menginspirasi anggota polisi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi pada perubahan yang positif dalam organisasi. Kepemimpinan Transformasional Polri bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif terhadap perubahan, dan memberdayakan anggota polisi untuk mencapai standar kinerja yang tinggi serta memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kepemimpinan transformasional di Polri adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi anggota kepolisian untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menciptakan perubahan positif yang berarti dalam organisasi. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, 1985) yaitu *Idealized Influence*

(*Charisma*), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

### **2.3. Role Ambiguity**

Ambiguitas peran adalah kondisi dimana karyawan mendapatkan kurangnya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab dan harapan dari jabatan atau posisi yang ia tempati (Kahn et al., 1984). Menurut (Bulan, 2022) Ambiguitas peran dirasakan jika karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu (Caesens et al., 2019). Sedangkan (Dodson & L. Anne Di Borders., 2006) menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika peran yang diharapkan (*role expectation*) tidak secara jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan.

*Role ambiguity* didefinisikan sebagai Kebimbangan peran personil kepolisian wanita adalah ketidakpastian atau ketidakjelasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang disebabkan oleh perbedaan harapan antara peran gender tradisional dan peran profesional sebagai polisi. Menurut Rizzo, House, dan Lirtzman dalam Pratina (2013), *role ambiguity* diukur menggunakan beberapa indikator berikut:

- 1) Wewenang: Memiliki kepastian tentang sejauh mana wewenang yang dimiliki dan memiliki rencana yang jelas untuk pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Tanggung Jawab: Memahami dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawab dan memiliki penjelasan yang jelas tentang tugas yang harus dikerjakan.

- 3) Kejelasan Tujuan: Memiliki tujuan yang jelas untuk pekerjaan dan mengetahui pentingnya pembagian waktu yang tepat.
- 4) Cakupan Pekerjaan: Memahami cakupan pekerjaan dan bagaimana kinerjanya akan dievaluasi.

#### **2.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi tolok ukur semangat dan dorongan individu untuk bekerja dengan baik dan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Pekerja yang kurang puas ditunjukkan dengan perilaku mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan tidak menyukai pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan akan memberikan kerugian bagi organisasi berupa tingginya *absenteeism*, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin yang lainnya namun sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja merupakan seberapa pentingnya aspek pekerjaan bagi diri individu (Rezaee et al., 2020). Menurut Locke perasaan seorang individu dalam merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (Judge et al., 2000).

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki indikator kepuasan kerja yang berbeda dan beragam.

Semakin banyak aspek yang sesuai dengan dirinya dengan pekerjaannya maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Akirmak & Ayla, 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan emosional yang mengungkapkan kesenangan dan rasa suka akan pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja (Torlak & Kuzey, 2019). Perasaan kepuasan kerja dirasakan saat di lingkungan kerja, luar lingkungan kerja, dan perpaduan antara keduanya (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan akan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan (Yuwono Pala'langan, 2021). Kepuasan kerja merefleksikan perasaan setiap individu akan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap umum sebagai akibat dari berbagai sikap khusus terhadap beberapa faktor pekerjaan, karakter individu dan keterkaitan dengan kelompok di luar lingkungan pekerjaan (Torlak & Kuzey, 2019). Individu cenderung merasakan kepuasan kerja ketika timbul kesesuaian diantara keahlian, ketrampilan, dan keinginan dengan jenis pekerjaan yang dia lakukan (Hidayat, 2021).

Pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja. Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja (Judge et al., 2000):

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Tingkat kesulitan pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. *Atasan (Supervisor)*. Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan memiliki pola komunikasi yang baik dengan bawahannya.
3. *Teman Sekerja (coworkers)*. Hubungan yang baik antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain akan menimbulkan rasa nyaman dan aman dalam berkerja.
4. *Promosi (Promotion)*. Perolehan prestasi atau peningkatan karir selama bekerja akan memberikan kepuasan bagi karyawan.
5. *Gaji/Upah (Pay)*. Semakin layak upah yang diberikan akan semakin puas karyawan.

Kepuasan kerja personil kepolisian wanita adalah perasaan positif atau puas yang dirasakan oleh polisi wanita terhadap pekerjaannya, mencakup aspek-aspek seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator oleh (Judge et al., 2000) yang memunculkan empat aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- a. *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Rewards and recognition* (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi )
- c. *Coworker* (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja )

- d. *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah)

## 2.5. Pengaruh antar Variabel

1. Pengaruh *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *role ambiguity*, atau ketidakjelasan peran, memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan kepuasan kerja (An et al., 2020). Ketidakjelasan dalam peran dapat menyebabkan kebingungan mengenai tugas dan tanggung jawab yang menurunkan kepuasan kerja karyawan (Bulan, 2022). *Role ambiguity* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (An et al., 2020; Vickovic & Morrow, 2020a, 2020b).

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya *Role ambiguity* dapat menurunkan kepuasan kerja personil kepolisian karena ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab menyebabkan stres, kebingungan, dan ketidakpuasan dalam menjalankan pekerjaan.

Hypothesis yang diajukan adalah :

- H1 : Semakin tinggi tingkat ketidakjelasan peran, semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Dodson

& L. Anne Di Borders., 2006; Febrianti et al., 2020a; Permana et al., 2021; Wau & Purwanto, 2021). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menyediakan peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan karir mereka, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat (Febrianti et al., 2020b). Hasil penelitian sebelumnya menegaskan bahwa pengembangan karir yang efektif dan terstruktur tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Raihan & Sumartik, 2022).

Dari hasil penelitian sebelumnya disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja personil kepolisian, karena memungkinkan mereka untuk meningkatkan keterampilan, meraih peluang kemajuan, dan merasa lebih dihargai dalam organisasi. Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik pengembangan karir, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

3. Pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional dalam peran *role ambiguity* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja personil kepolisian.

Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja personil (Dodson & L. Anne Di Borders., 2006; Febrianti et al., 2020a; Permana et al., 2021; Wau & Purwanto, 2021). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa ketika anggota kepolisian diberikan

kesempatan untuk pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat (Wau & Purwanto, 2021).

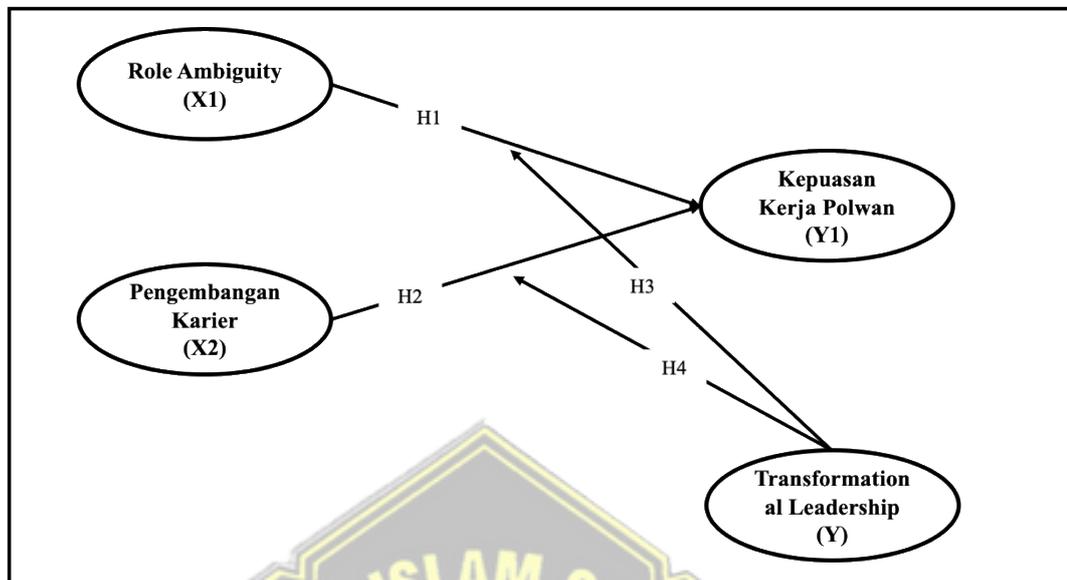
Anggota kepolisian merasa didukung dan didorong untuk mengembangkan diri mereka, yang menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peran pengembangan karir memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hypothesis yang diajukan adalah :

- H3 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational akan melemahkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika implementasi kepemimpinan transformational kurang baik akan menguatkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja.
- H4 : Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational akan melemahkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika implementasi kepemimpinan transformational kurang baik akan menguatkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

## **2.6. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian diatas maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional Polri, Pengembangan Karir, *Role Ambiguity*, dan Kepuasan Kerja Polwan. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh personil Polri/PNS Polresta Barelang Batam sebanyak 290 SDM.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam

suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Purposive sampling adalah metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, metode purposive sampling digunakan untuk menentukan responden yang dianggap memiliki relevansi tinggi dengan variabel yang diteliti. Responden yang dipilih adalah Polisi Wanita (Polwan) di Polresta Barelang Batam, dengan jumlah sampel sebanyak 65 Polwan. Pemilihan Polwan sebagai responden didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki karakteristik dan pengalaman kerja yang spesifik, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan dan mendalam terkait variabel seperti *role ambiguity*, pengembangan karier, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang diperoleh lebih fokus dan mendukung pengujian hipotesis penelitian secara lebih akurat.

### **3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarkan responden. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian Kepemimpinan Transformasional Polri, Pengembangan Karir, *Role Ambiguity*, dan Kepuasan Kerja

Polwan.

### 3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indicator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional Polri, Pengembangan Karir, *Role Ambiguitiy*, dan Kepuasan Kerja Polwan.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pengembangan karier kepolisian adalah rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh personil kepolisian selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan kerja	1. perlakuan yang adil dalam berkarier, 2. perhatian dari atasan langsung, 3. informasi tentang peluang promosi, 4. minat untuk dipromosikan, 5. tingkat kepuasan.	Siagian (2014)
2	Kepemimpinan transformasional di Polri gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi anggota kepolisian untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menciptakan perubahan positif yang berarti dalam organisasi.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> , 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> , 4. <i>Inspirational Motivation</i> .	(Bass, 1985)
3.	Kebimbangan peran personil kepolisian wanita ketidakpastian atau ketidakjelasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang disebabkan oleh perbedaan harapan antara peran gender tradisional dan peran profesional sebagai polisi.	1. Wewenang 2. Tanggung Jawab 3. Kejelasan Tujuan 4. Cakupan Pekerjaan	Rizzo, House, dan Lirtzman dalam Pratina (2013)
4.	Kepuasan kerja personil kepolisian wanita adalah perasaan positif atau puas yang dirasakan oleh polisi wanita terhadap	1. <i>Work It self</i> 2. <i>Rewards and recognition</i>	(Judge et al., 2000)

pekerjaannya, mencakup aspek-  
 aspek seperti gaji, lingkungan  
 kerja, hubungan dengan rekan  
 kerja, dan kesempatan untuk  
 pengembangan karir.

3. *Coworker*  
 4. *Promotion and Incentives*

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

#### 3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement*

*model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel

laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

### 3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

*Inner model* diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1. Menentukan hypothesis
2. Menetapkan uji t sebagai alat pembuktian hypothesis dengan  $\alpha$  5%
3. Menentukan kriteria tingkat uji hypothesis diterima jika p value , 0,05 dan ditolak jika p value  $>$  0,05

### 3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden berguna untuk memahami dan mendalami karakteristik dari responden. Responden penelitian ini merupakan personil Polisi Wanita Polresta Barelang Batam sebanyak 65 anggota. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 12 - 20 November 2024. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penelitian seluruh sampel penelitian dapat memberikan tanggapannya, sehingga didapatkan sebanyak 65 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

##### 1. Usia

Deskripsi tentang gambaran responden penelitian menurut karakteristik usia dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	16	24.6
31 - 40 tahun	25	38.5
41 - 50 tahun	17	26.2
51 - 60 tahun	7	10.8
Total	65	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 16 responden (24,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 25

responden (38,5%), usia 41-50 tahun sebanyak 17 responden (26,2%), dan terdapat 7 responden (10,8%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pada rentang usia tersebut, pada umumnya anggota polisi telah memiliki cukup banyak pengalaman dan memiliki keahlian investigasi yang matang. Kemampuan analisis mereka lebih dalam karena jam terbang yang panjang dan lebih matang dalam pengambilan keputusan dan penanganan konflik.

## 2. Pendidikan Terakhir

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik pendidikan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	26	40.0
Diploma	13	20.0
Sarjana S1	23	35.4
Pascasarjana S2	3	4.6
Total	65	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sebanyak 26 responden (40,0%). Terdapat 23 responden (35,4%) dengan pendidikan terakhir S1, Diploma sebanyak 13 responden (20,0%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 3 orang (4,6%). Pada tingkat pendidikan SMA/SMK, pegawai umumnya telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tugasnya. Polisi wanita dengan tingkat pendidikan SMA/SMK umumnya telah memiliki

dasar-dasar kemampuan administratif dan operasional yang diperoleh selama pelatihan kepolisian. Kompetensi teknis cukup baik, tetapi membutuhkan pelatihan berkelanjutan untuk penguasaan teknologi dan analisis kompleks.

### 3. Masa kerja

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik masa kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	33	50.8
11 - 20 tahun	21	32.3
21 - 30 tahun	8	12.3
> 30 tahun	3	4.6
Total	65	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 33 responden (50,8%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 21 responden (32,3%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 8 responden (12,3%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 3 responden (4,6%). Polisi wanita dengan masa kerja 0 – 10 merupakan polwan muda yang baru memulai karier dengan antusiasme tinggi dalam bertugas. Kemampuan teknis dan keterampilan lapangan masih dalam tahap pengembangan. Pada kelompok tersebut sangat penting diberikan pelatihan intensif dan mentoring untuk membangun kepercayaan diri dan kompetensi polisi wanita.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

### 1. Role Ambiguity

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Role ambiguity dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel *Role ambiguity*

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1. Wewenang	2.25	0.90
2. Tanggung Jawab	2.18	0.81
3. Kejelasan Tujuan	2.08	0.78
4. Cakupan Pekerjaan	2.09	0.74
Mean overall	<b>2.15</b>	

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Role ambiguity* secara keseluruhan sebesar 2,15 terletak pada rentang kategori rendah (1,00 – 2,33). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa tingkat role ambiguity di Polresta

Barelang Batam masih tergolong rendah. Hasil deskripsi data pada variabel Role ambiguity didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Wewenang (2,25) dan terendah indikator Kejelasan Tujuan (2,08).

## 2. Pengembangan Karier

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Pengembangan karier dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan karier

Indikator	Mean	Standar Deviasi
1. Perlakuan yang adil dalam berkarier	3.94	0.66
2. Perhatian dari atasan langsung	3.74	0.78
3. Informasi tentang peluang promosi	3.78	0.78
4. Minat untuk dipromosikan	3.88	0.84
5. Tingkat kepuasan	3.75	0.73
Mean overall	3.82	

Pada variabel Pengembangan karier secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,82 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Pengembangan karier. Hasil deskripsi data pada variabel Pengembangan karier dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Perlakuan yang adil dalam berkarier (3,94) dan terendah pada indikator Perhatian dari atasan langsung (3,66).

## 3. Kepemimpinan transformasional

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepemimpinan transformasional dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6.  
 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i>	4.00	0.68
2. <i>Intellectual stimulation</i>	4.22	0.84
3. <i>Individualized Consideration</i>	4.05	0.67
4. <i>Inspirational Motivation</i>	4.09	0.82
<i>Mean overall</i>	4.09	

Pada hasil deskripsi data variabel Kepemimpinan transformasional di atas secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4,09 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Kepemimpinan transformasional. Hasil deskripsi data pada Kepemimpinan transformasional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Intellectual stimulation (4,22). Terdapat indikator dengan skor terendah yaitu indikator Idealized Influence (Charisma) dengan skor (4,00).

#### 4. Kepuasan Kerja Personel

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepuasan kerja personel dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.  
 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja personel

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1. <i>Work It self</i>	3.98	0.67
2. <i>Rewards and recognition</i>	4.15	0.64
3. <i>Coworker</i>	4.14	0.77
4. <i>Promotion and Incentives</i>	4.17	0.70
<i>Mean overall</i>	4.11	

Pada tabel 4.7 di atas hasil analisis deskriptif data variabel Kepuasan kerja personel secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4,11 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan kerja personel didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Promotion and Incentives (4,17) dan terendah pada indikator Work It self (3,98).

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai loading yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,70 (Ghozali, 2011).

##### **1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Role ambiguity***

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Role ambiguity direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat

dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Role ambiguity* sebagai berikut:

Tabel 4.8  
 Nilai *Outer Loading* Konstruk *Role ambiguity*

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_1	Wewenang	0.860	Valid
X1_2	Tanggung Jawab	0.847	Valid
X1_3	Kejelasan Tujuan	0.856	Valid
X1_4	Cakupan Pekerjaan	0.841	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Role ambiguity* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Role ambiguity* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator yaitu Wewenang, Tanggung Jawab, Kejelasan Tujuan dan Cakupan Pekerjaan.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pengembangan karier

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pengembangan karier (Y1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Pengembangan karier sebagai berikut:

Tabel 4.9  
 Nilai Outer Loading Konstruk Pengembangan karier

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X2_1	Perlakuan yang adil dalam berkarier	0.776	Valid
X2_2	Perhatian dari atasan langsung	0.876	Valid
X2_3	Informasi tentang peluang promosi	0.857	Valid
X2_4	Minat untuk dipromosikan	0.833	Valid

X2_5	Tingkat kepuasan	0.825	Valid
------	------------------	-------	-------

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Pengembangan karier memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Pengembangan karier (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Perilaku yang adil dalam berkarier, Perhatian dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja personel

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja personel (Y2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja personel sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Nilai *Outer Loading* Konstruk Kepuasan kerja personel

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Work It self	0.758	Valid
Y1_2	Rewards and recognition	0.770	Valid
Y1_3	Coworker	0.887	Valid
Y1_4	Promotion and Incentives	0.857	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja personel memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja personel (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator

Work It self, Rewards and recognition, Coworker, dan Promotion and Incentives.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.11  
Nilai Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformasional

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Z_1	Idealized Influence (Charisma)	0.826	Valid
Z_2	Intellectual stimulation	0.902	Valid
Z_3	Individualized Consideration	0.805	Valid
Z_4	Inspirational Motivation	0.900	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan transformasional (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

### 4.3.2. Discriminant Validity

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.12  
Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan transformasional	Kepuasan kerja Polwan	Pengembangan karier	Role ambiguity
Kepemimpinan transformasional	<b>0.859</b>			
Kepuasan kerja Polwan	0.331	<b>0.820</b>		
Pengembangan karier	-0.125	0.504	<b>0.834</b>	
Role ambiguity	-0.024	-0.606	-0.380	<b>0.851</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Berdasarkan tampilan data uji *Fornell-Larcker Criterion* dalam Tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki

*discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13  
Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Kepuasan kerja Polwan <-> Kepemimpinan transformasional	0.379
Pengembangan karier <-> Kepemimpinan transformasional	0.227
Pengembangan karier <-> Kepuasan kerja Polwan	0.539
Role ambiguity <-> Kepemimpinan transformasional	0.191
Role ambiguity <-> Kepuasan kerja Polwan	0.688
Role ambiguity <-> Pengembangan karier	0.386

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT berada di bawah angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Tabel *cross loading* menampilkan hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain.

Tabel 4.14  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan transformasional	Kepuasan kerja Polwan	Pengembangan karier	Role ambiguity
X1_1	0.014	-0.456	-0.185	<b>0.860</b>
X1_2	-0.224	-0.617	-0.344	<b>0.847</b>
X1_3	-0.022	-0.467	-0.309	<b>0.856</b>
X1_4	0.205	-0.489	-0.438	<b>0.841</b>
X2_1	-0.165	0.446	<b>0.776</b>	-0.297
X2_2	-0.073	0.348	<b>0.876</b>	-0.266
X2_3	-0.043	0.361	<b>0.857</b>	-0.268
X2_4	-0.134	0.553	<b>0.833</b>	-0.471
X2_5	-0.062	0.260	<b>0.825</b>	-0.152
Y1_1	0.252	<b>0.758</b>	0.336	-0.613
Y1_2	0.339	<b>0.770</b>	0.330	-0.338
Y1_3	0.253	<b>0.887</b>	0.503	-0.511
Y1_4	0.256	<b>0.857</b>	0.466	-0.497
Z_1	<b>0.826</b>	0.218	-0.246	0.117
Z_2	<b>0.902</b>	0.305	-0.074	-0.070
Z_3	<b>0.805</b>	0.231	-0.259	0.100
Z_4	<b>0.900</b>	0.350	0.047	-0.144

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi

sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE  $> 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan transformasional	0.885	0.918	0.738
Kepuasan kerja Polwan	0.836	0.891	0.672
Pengembangan karier	0.895	0.920	0.696
Role ambiguity	0.874	0.913	0.724

Tabel 4.15 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih besar dari 0,7, serta nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Sesuai dengan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

**a. R square**

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.16  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kepuasan kerja personel	0.627

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,627 artinya variabel Kepuasan kerja personel dapat dijelaskan 62,7 % oleh variabel Pengembangan karier, *Role ambiguity*, dan moderasi Kepemimpinan transformasional. Sedangkan 37,3 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,627) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Pengembangan karier, *Role ambiguity*, dan Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh cukup besar terhadap variabel Kepuasan kerja personel.

**b. Q square**

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan

ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q<sup>2</sup>) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepuasan kerja Polwan	260.000	159.938	0.385

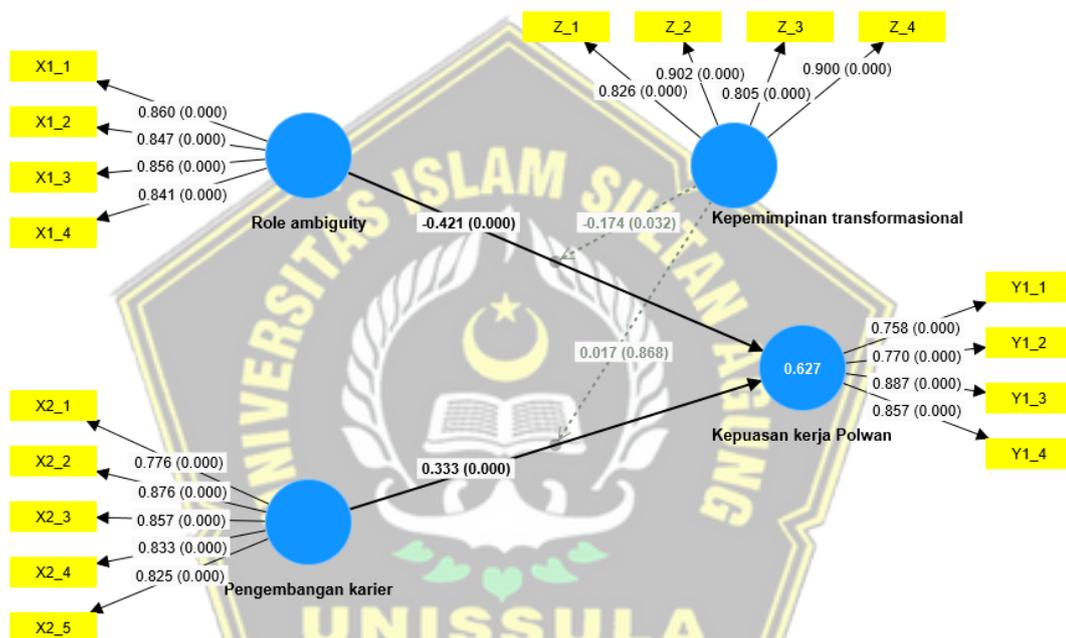
Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel Kepuasan kerja personel sebesar 0,385 yang menunjukkan nilai Q square lebih besar dari 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil

output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Role ambiguity dan pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja personel Kepolisian dengan moderasi kepemimpinan transformasional.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.  
Inner Model SEM-PLS Moderasi  
Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF)

pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.18  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja Polwan	1.148
Pengembangan karier -> Kepuasan kerja Polwan	1.395
Role ambiguity -> Kepuasan kerja Polwan	1.239
Kepemimpinan transformasional x Role ambiguity -> Kepuasan kerja Polwan	1.116
Kepemimpinan transformasional x Pengembangan karier -> Kepuasan kerja Polwan	1.430

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
Path Coefficients

	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja Polwan	0.404	4.286	0.000	Diterima
Pengembangan karier -> Kepuasan kerja Polwan	0.333	4.179	0.000	Diterima
Role ambiguity -> Kepuasan kerja Polwan	-0.421	4.278	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional x Role ambiguity -> Kepuasan kerja Polwan	-0.174	2.139	0.032	Diterima
Kepemimpinan transformasional x Pengembangan karier -> Kepuasan kerja Polwan	0.017	0.166	0.868	Ditolak

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

**1. Pengujian Hipotesis 1:**

H1: *Semakin tinggi tingkat ketidakjelasan peran, semakin rendah tingkat kepuasan kerja*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien sebesar -0,421. Nilai tersebut membuktikan Role ambiguity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja Polwan. Hasil tersebut diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,278) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan Role ambiguity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan. Artinya, banyaknya ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)

menyebabkan menurunnya kepuasan kerja Polwan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin tinggi tingkat ketidakjelasan peran, semakin rendah tingkat kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin baik pengembangan karir, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai koefisien sebesar 0,333. Nilai tersebut membuktikan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Polwan. Hasil tersebut diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,179) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan Role ambiguity berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan. Artinya, adanya pengembangan karir yang baik akan dapat meningkatnya kepuasan kerja Polwan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin baik pengembangan karir, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

H2: *Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational akan melemahkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika implementasi kepemimpinan transformational kurang baik akan menguatkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai koefisien untuk variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional x Role ambiguity) sebesar -0,174. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Kepemimpinan

transformatifional memperlemah hubungan *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel. Hal ini diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}(2,139) > t_{tabel}(1,96)$  dan  $p(0,032) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformatifional secara signifikan mampu memperlemah pengaruh *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa '*Semakin baik implementasi kepemimpinan transformatifional akan melemahkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja*' dapat **diterima**.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

**H4:** *Semakin baik implementasi kepemimpinan transformatifional akan memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika implementasi kepemimpinan transformatifional kurang baik akan melemahkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai koefisien untuk variabel moderasi (Kepemimpinan transformatifional x Pengembangan karier) sebesar 0,017. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Kepemimpinan transformatifional dapat memperkuat pengaruh Pengembangan karier terhadap Kepuasan kerja personel. Namun hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung}(0,166) < t_{tabel}(1,96)$  dan  $p(0,868) > 0,05$ , bermakna bahwa pengaruh moderasi kepemimpinan transformatifional tidak signifikan. Artinya kepemimpinan transformatifional tidak mampu memoderasi pengaruh Pengembangan karier terhadap Kepuasan kerja personel. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa

*‘Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational akan memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja’ dapat diterima.*

## **4.6. Pembahasan**

### **4.6.1. Pengujian Hipotesis 1:**

Pengujian hipotesis 1 membuktikan *Role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja Polwan. Artinya, banyaknya ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) menyebabkan menurunnya kepuasan kerja Polwan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Role ambiguity* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (An et al., 2020; Vickovic & Morrow, 2020a, 2020b).

Dalam penelitian ini, variabel Role Ambiguity diukur melalui empat indikator, yaitu Wewenang, Tanggung Jawab, Kejelasan Tujuan, dan Cakupan Pekerjaan. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja Personel diukur melalui empat indikator, yaitu Work Itself, Rewards and Recognition, Coworker, serta Promotion and Incentives.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Role Ambiguity adalah Wewenang, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja Personel adalah Coworker. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi wewenang yang dirasakan oleh individu, justru dapat berdampak negatif pada aspek kepuasan kerja yang terkait dengan hubungan antar rekan kerja (Coworker). Artinya, peningkatan tanggung

jawab atau kekuasaan yang tidak diimbangi dengan komunikasi dan kerja sama tim dapat memengaruhi hubungan antar individu di tempat kerja.

Sebaliknya, nilai loading terendah pada variabel Role Ambiguity adalah Cakupan Pekerjaan, sementara pada variabel Kepuasan Kerja Personel adalah Work Itself. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi cakupan pekerjaan yang dihadapi oleh personel, semakin menurun kepuasan kerja yang berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri. Artinya, beban kerja yang terlalu luas tanpa kejelasan peran dan tujuan dapat membuat individu merasa kehilangan makna atau kepuasan dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

#### 4.6.2. Pengujian Hipotesis 2:

Pengujian hipotesis 2 membuktikan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan. Hasil tersebut berarti bahwa adanya pengembangan karir yang baik akan dapat meningkatnya kepuasan kerja Polwan. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang sama bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Dodson & L. Anne Di Borders., 2006; Febrianti et al., 2020a; Permana et al., 2021; Wau & Purwanto, 2021).

Dalam penelitian ini, variabel Pengembangan Karier diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Perlakuan yang adil dalam berkarier, Perhatian dari atasan langsung, Informasi tentang peluang promosi, Minat

untuk dipromosikan, dan Tingkat kepuasan. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja Personel diukur menggunakan empat indikator, yaitu: Pekerjaan itu sendiri (Work Itself), Penghargaan dan pengakuan (Rewards and Recognition), Rekan kerja (Coworker), serta Promosi dan insentif (Promotion and Incentives).

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Pengembangan Karier adalah Perhatian dari atasan langsung, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja Personel, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Coworker. Temuan ini mengindikasikan bahwa perhatian yang lebih besar dari atasan langsung terhadap pengembangan karier karyawan dapat meningkatkan kualitas hubungan antar rekan kerja (Coworker). Artinya, perhatian dari atasan langsung tidak hanya menciptakan rasa dihargai, tetapi juga memfasilitasi lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif di antara rekan kerja.

Di sisi lain, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Pengembangan Karier adalah Perlakuan yang adil dalam berkarier, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja Personel, indikator dengan nilai loading terendah adalah Work Itself. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan keadilan dalam perlakuan terkait pengembangan karier dapat secara signifikan meningkatkan persepsi karyawan terhadap nilai dan makna pekerjaan mereka (Work Itself). Artinya, keadilan dalam karier menciptakan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan.

#### 4.6.3. Pengujian Hipotesis 3:

Pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa variabel moderator Kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel. Sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu memperlemah pengaruh *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja personil (Dodson & L. Anne Di Borders., 2006; Febrianti et al., 2020a; Permana et al., 2021; Wau & Purwanto, 2021).

Dalam penelitian ini, variabel Kepemimpinan transformasional yang direfleksikan melalui empat indikator yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* terbukti mampu memperlemah pengaruh *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai loading tertinggi pada variabel Kepemimpinan Transformasional Personel adalah Intellectual Stimulation. Sementara itu, indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Role Ambiguity adalah Wewenang, dan pada variabel Kepuasan Kerja Personel adalah Coworker. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik Intellectual Stimulation yang diberikan oleh pemimpin, semakin mampu hal tersebut melemahkan pengaruh negatif dari ambiguitas

terkait wewenang terhadap hubungan antar rekan kerja (Coworker). Artinya, Intellectual Stimulation yang baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dengan mengurangi ketidakjelasan dalam otoritas, sehingga memperkuat hubungan kerja yang positif di antara personel.

Sebaliknya, nilai loading terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional Personel adalah Idealized Influence (Charisma). Pada variabel Role Ambiguity, nilai loading terendah terdapat pada indikator Cakupan Pekerjaan, sementara pada variabel Kepuasan Kerja Personel, indikator dengan nilai loading terendah adalah Work Itself. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik Idealized Influence (Charisma) yang dimiliki seorang pemimpin, semakin mampu hal tersebut melemahkan pengaruh negatif dari ambiguitas terkait cakupan pekerjaan terhadap persepsi karyawan terhadap nilai pekerjaan itu sendiri (Work Itself). Artinya, kepemimpinan yang didasari oleh karisma dan keteladanan dapat memberikan kejelasan dan motivasi kepada personel, sehingga mereka dapat memaknai pekerjaan dengan lebih positif meskipun dihadapkan pada cakupan tugas yang tidak jelas.

#### 4.6.4. Pengujian Hipotesis 4:

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa variabel moderator Kepemimpinan transformasional tidak dapat memperkuat pengaruh Pengembangan karier terhadap Kepuasan kerja personel. Artinya

kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Pengembangan karier terhadap Kepuasan kerja personel.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional (Z) direfleksikan melalui empat indikator yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* tidak terbukti mampu menguatkan pengaruh *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *loading* tertinggi pada variabel Kepemimpinan Transformasional Personel adalah *Intellectual Stimulation*. Sementara itu, pada variabel Pengembangan Karier, indikator yang memiliki nilai *loading* tertinggi adalah Perhatian dari Atasan Langsung. Adapun pada variabel Kepuasan Kerja Personel, indikator dengan nilai *loading* tertinggi adalah *Coworker*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun *Intellectual Stimulation* yang diberikan oleh pemimpin belum mampu secara signifikan menguatkan pengaruh Perhatian dari Atasan Langsung terhadap hubungan kerja antar rekan (*Coworker*). Artinya, hubungan antar rekan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang mungkin lebih bersifat langsung, seperti pola komunikasi sehari-hari atau budaya kerja tim dalam organisasi.

Sebaliknya, nilai *loading* terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional Personel adalah *Idealized Influence (Charisma)*. Pada variabel Pengembangan Karier, indikator dengan nilai *loading* terendah adalah Perlakuan yang Adil dalam Berkariyer, sedangkan pada variabel

Kepuasan Kerja Personel, indikator dengan nilai *loading* terendah adalah *Work Itself*.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *Idealized Influence* yang dimiliki oleh pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan keteladanan dan inspirasi, namun aspek ini belum mampu secara optimal meningkatkan pengaruh positif dari Perlakuan yang Adil dalam Berkariier terhadap persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka (*Work Itself*). Artinya, kepuasan terhadap pekerjaan yang bersifat intrinsik, seperti makna pekerjaan atau kepuasan dari tugas yang dilakukan, memerlukan pendekatan lain yang lebih mendalam, misalnya melalui pemberian tantangan kerja yang bermakna, penghargaan atas prestasi individu, atau peningkatan pengalaman kerja yang menyeluruh.

Hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja personel kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti kebijakan karier yang adil, kejelasan jalur promosi, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan. Apabila faktor-faktor ini tidak dikelola dengan baik, kepemimpinan transformasional mungkin tidak mampu mengatasi kekurangan yang ada. Gaya kepemimpinan transformasional umumnya berfokus pada inspirasi, visi jangka panjang, dan pengembangan intelektual, yang mungkin kurang relevan untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan terkait pengembangan karier. Akibatnya, peran kepemimpinan transformasional menjadi kurang efektif dalam memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja.

Pengembangan karier juga sering kali melibatkan elemen-elemen operasional atau administratif, seperti penyediaan pelatihan, proses evaluasi kinerja, dan peluang promosi. Aspek-aspek ini cenderung lebih membutuhkan gaya kepemimpinan transaksional, yang menitikberatkan pada penghargaan atau pengakuan konkret, dibandingkan pendekatan transformasional yang lebih abstrak. Selain itu, kepuasan kerja personel tidak hanya ditentukan oleh pengembangan karier, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, dan kompensasi finansial. Jika faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang lebih dominan, maka kemampuan kepemimpinan transformasional untuk memperkuat hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja menjadi sangat terbatas.

Selain itu, tidak semua karyawan memberikan respons yang sama terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Beberapa individu mungkin lebih menghargai tindakan nyata dan langsung daripada sekadar inspirasi atau visi yang bersifat jangka panjang. Hal ini semakin memperkuat alasan mengapa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memodifikasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja personel.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Beberapa penelitian terdahulu terkait peran pengembangan karier dan *role ambiguity* memiliki perbedaan hasil ( *Research Gap* ) yang dapat dijadikan pijakan awal bagi peneliti ini. Berdasarkan *research gap* di atas rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Polri dalam Peran Pengembangan Karir dan *Role Ambiguity* Terhadap Kepuasan Kerja Polwan di Polresta Barelang Batam” Kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul pada studi ini adalah sebagai berikut :

1. *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan.
2. *Role ambiguity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Polwan.
3. variabel moderator Kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan *Role ambiguity* terhadap Kepuasan kerja personel.
4. kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Pengembangan karier terhadap Kepuasan kerja personel.

#### 5.2. Implikasi Teoritis

1. Temuan ini menyoroti pentingnya memperjelas wewenang dan cakupan pekerjaan untuk memastikan keseimbangan antara tanggung jawab individu

dan kerja sama tim. Kejelasan peran tidak hanya mendukung efisiensi kerja, tetapi juga memastikan bahwa sifat pekerjaan tetap memberikan kepuasan kepada personel. Organisasi perlu menciptakan struktur kerja yang mendukung kejelasan peran, membangun komunikasi yang efektif, dan memastikan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan karyawan secara menyeluruh.

2. Upaya peningkatan perhatian dari atasan langsung dan penerapan perlakuan yang adil dalam pengembangan karier menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran atasan yang peduli dan adil dapat menciptakan rasa dihargai dan mendorong motivasi karyawan untuk berkembang dalam karier mereka.
3. Penguatan Intellectual Stimulation dan Idealized Influence pada kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mengurangi dampak negatif dari ambiguitas peran terhadap aspek-aspek kunci dari kepuasan kerja, seperti hubungan antar rekan kerja dan pemaknaan terhadap pekerjaan. Pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual mendorong inovasi dan pemecahan masalah, sementara pengaruh ideal yang dimiliki pemimpin menciptakan rasa hormat dan kepercayaan di antara personel.
4. Kepemimpinan transformasional yang mengedepankan Intellectual Stimulation dan Idealized Influence juga memainkan peran penting dalam membangun perhatian yang efektif dari atasan langsung serta menciptakan

lingkungan kerja yang adil. Hal ini tidak hanya meningkatkan hubungan antar rekan kerja tetapi juga memengaruhi cara karyawan memaknai pekerjaan mereka. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang mendukung pengembangan intelektual dan memberikan keteladanan menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Keseluruhan temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dan relevansinya dalam menciptakan kepuasan kerja, dengan fokus pada kejelasan peran, perhatian dari atasan, dan perlakuan yang adil sebagai elemen fundamental. Kepemimpinan transformasional tidak efektif memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja personel karena kebutuhan spesifik pengembangan karier lebih dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dan pendekatan operasional atau transaksional.

### 5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable *Role Ambiguity*, Nilai loading tertinggi pada variabel *Role Ambiguity* adalah Wewenang, sedangkan nilai loading terendah adalah Cakupan Pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi harus meningkatkan Cakupan Pekerjaan untuk memastikan setiap individu memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab mereka, serta mempertahankan kejelasan Wewenang. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan deskripsi pekerjaan yang lebih terperinci dan sistematis, memberikan pelatihan yang relevan sesuai dengan tugas, serta melakukan evaluasi berkala terhadap beban kerja dan alokasi tanggung jawab.

2. Terkait variable Pengembangan Karier, Nilai loading tertinggi pada variabel Pengembangan Karier adalah Perhatian dari Atasan Langsung, sedangkan nilai loading terendah adalah Perlakuan yang Adil dalam Berkarier. Organisasi perlu meningkatkan Perlakuan yang Adil dalam Berkarier untuk menciptakan lingkungan kerja yang setara, sembari mempertahankan Perhatian dari Atasan Langsung. Hal ini dilakukan dengan menerapkan kebijakan promosi yang transparan, menyediakan peluang pengembangan karier yang merata, serta melatih atasan untuk memberikan perhatian personal dan dukungan yang berorientasi pada pengembangan bawahan.
3. Terkait variable Kepuasan Kerja Personel, Nilai loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja Personel adalah *Coworker*, sedangkan nilai loading terendah adalah *Work Itself*. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan *Work Itself* dengan memperhatikan bagaimana pekerjaan memberikan makna dan kepuasan intrinsik bagi karyawan, sekaligus mempertahankan hubungan baik antar rekan kerja (*Coworker*). Hal ini dapat dilakukan dengan mendesain ulang pekerjaan agar lebih menarik dan menantang, memberikan penghargaan atas pencapaian individu, serta membangun budaya kerja kolaboratif melalui kegiatan tim dan komunikasi yang terbuka.
4. Terkait variable Kepemimpinan Transformasional, Nilai loading tertinggi pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah *Intellectual Stimulation*, sedangkan nilai loading terendah adalah *Idealized Influence (Charisma)*. Organisasi perlu meningkatkan *Idealized Influence* untuk memperkuat kepercayaan dan keteladanan dari para pemimpin, sembari mempertahankan *Intellectual*

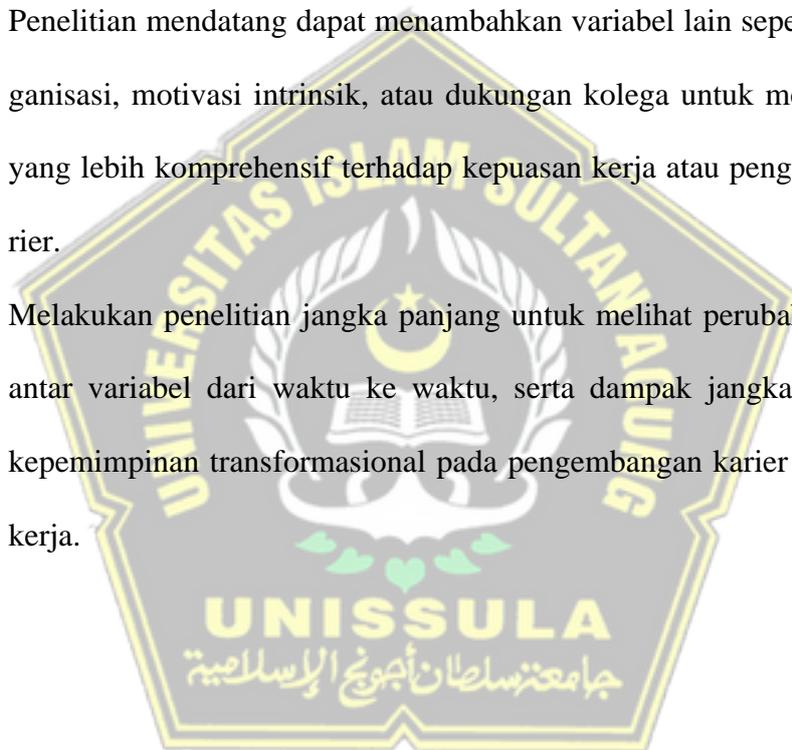
*Stimulation* yang mendorong inovasi dan kreativitas. Hal ini dilakukan dengan melatih pemimpin untuk menjadi panutan yang dapat dipercaya melalui integritas dan konsistensi, serta mendorong mereka untuk terus menginspirasi tim melalui stimulasi intelektual, seperti memberikan tantangan baru dan menghargai ide-ide kreatif.

#### **4.1. Limitasi Penelitian**

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi atau kelompok tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk konteks organisasi lain atau industri yang berbeda.
2. Penggunaan metode survei dengan kuesioner dapat menyebabkan bias responden, seperti bias sosial atau kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling positif.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel tertentu, seperti *Role Ambiguity*, *Pengembangan Karier*, *Kepuasan Kerja Personel*, dan *Kepemimpinan Transformasional*, sehingga belum mengeksplorasi variabel lain yang mungkin relevan, seperti budaya organisasi atau motivasi intrinsik.
4. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini tidak mendalami dinamika hubungan antar variabel secara lebih mendalam, yang mungkin dapat digali melalui pendekatan kualitatif.

#### **4.2. Agenda Penelitian Mendatang**

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada berbagai sektor industri atau organisasi di wilayah yang lebih luas untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
2. Mengombinasikan metode kuantitatif dengan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus, untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam terkait dinamika variabel yang diteliti.
3. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi intrinsik, atau dukungan kolega untuk melihat dampak yang lebih komprehensif terhadap kepuasan kerja atau pengembangan karier.
4. Melakukan penelitian jangka panjang untuk melihat perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu, serta dampak jangka panjang dari kepemimpinan transformasional pada pengembangan karier dan kepuasan kerja.



## DaftarPustaka

- Agustina, S., Andika Darma, W., Fajar, V. F., Maulana, D., Fachrie, M., & Putra, P. (2023). KINERJA ANGGOTA KEPOLISIAN PADA DIREKTORAT RESERSE KRIMINAL UMUM (DITRESKRIMUM) MELALUI 13 KOMPONEN PENILAIAN DI KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA SELATAN. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)* , 5(2), 151–170.
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1–8. <http://www.academicjournals.org/JPC>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). Leadership Theory: The Way Forward’, Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership .... 1, 1–2. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Arif, M. (2021). Tugas dan fungsi kepolisian dalam perannya sebagai penegak hukum menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang kepolisian. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 13(1), 91–101.
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bulan, T. R. N. (2022). EFFECT OF ROLE CONFLICT AND AMBIGUITY ON JOB SATISFACTION MEDIATED BY EMOTIONAL EXHAUSTION. *DI-ALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 7(1), 73–86. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v7i1.484>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). Transformational leadership. 1–5.

- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>
- Cerrato, J., & Cifre, E. (2018). Gender inequality in household chores and work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 9(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01330>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- De Clercq, D. (2020). "I Can't Help at Work! My Family Is Driving Me Crazy!" How Family-to-Work Conflict Diminishes Change-Oriented Citizenship Behaviors and How Key Resources Disrupt This Link. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 166–194. <https://doi.org/10.1177/0021886320910558>
- Dharmanegara, I. B. A., Yogiarta, I. M., & Suarka, I. B. K. (2018). Work-Family Conflict, Family-Work Conflict and its Effect on Emotional Exhaustion and Affective Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i1/3803>
- Dodson, T. A., & L. Anne Di Borders. (2006). Men in traditional and nontraditional careers: Gender role attitudes, gender role conflict, and job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 5(4), 283–296.
- Estikomah, & Alimatus Sahrah. (2019). PENGARUH PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS POLISI WANITA DI MAPOLDA DIY. *Prosiding Seminar Nasional Pakar Ke 2; Buku 2 : Sosial Dan Humaniora*, 1–7.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). DETERMINATION OF CAREER PLANNING AND DECISION MAKING: ANALYSIS OF COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT). 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020a). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020b). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Handoko, D. S., & Handoko, M. F. R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harniati Arfan, H., & Ririn Oktaviani, A. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA POLISI PADA POLRES SINJAI. *The Manusagre Journal*, 1(1), 1–13.
- Hidayat, E. (2021). MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KEPuasan KERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19. *Literacy : Jurnal Ilmiah Sosial*, 3(1), 12–23.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Huan, Z., Ling, Y., Walker, R., & Yean, W. (2022). How to Influence the Professional Discretion of Street-level Bureaucrats: Transformational Leadership, Organizational Learning, and Professionalization Strategies in the Delivery of Social Assistance. *Public Management Review*, 24(2), 208–232.
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Diedrick, J., Robert, S., & Rosenthal, A. (1984). CONFLICT AND AMBIGUITY studies in Organizational Roles and Individual Stress. *International Journal Stress Management*, 1(1), 309–322.
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato' Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational

- resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice*: Vol. 7th edition.
- Pawar, A. (2016). Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business. In *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* (Vol. 5).
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Polii, F. R., Masengi, E. E., Mokat, J. E. H., & Rattu, J. (2023). Pengembangan Karier Anggota Direktorat Samapta Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. <https://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/administro/login>
- Prakosa, A. B. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang). Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Raihan, A., & Sumartik. (2022). The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.875>
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Setiadi, A., Endah Winarti HS, & M Taufiq. (2016). ANALISIS KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VAIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA AKADEMI KEPOLISIAN). *Dharma Ekonomi*, 44, 65–79.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *Learning Organization*, 26(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0065>

- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2020). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers’ innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Vickovic, S. G., & Morrow, W. J. (2020a). Examining the Influence of Work–Family Conflict on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Criminal Justice Review*, 45(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/0734016819863099>
- Vickovic, S. G., & Morrow, W. J. (2020b). Examining the Influence of Work–Family Conflict on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Criminal Justice Review*, 45(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/0734016819863099>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Yulizar, Y., Sarboini Sarboini, & Mariati Mariati. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *EMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>
- Yuwono Pala’langan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

