

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

Ely Asmiyanti¹, Hendar²

ellie_chimote@yahoo.co.id¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity*, pengembangan karier, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja personel Polisi Wanita (Polwan) di Polresta Barelang Batam. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori (explanatory research) dengan populasi sebanyak 290 personel Polri/PNS Polresta Barelang 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 Barelang Batam. The research employs an explanatory method with a population of 290 Polri/PNS personnel at Polresta Barelang 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.

PENDAHULUAN

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 terus 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 se-bagai ibu rumah tangga dengan karir mereka sebagai anggota kepolisian. Da-lam situasi seperti ini, seringkali muncul apa yang disebut sebagai role ambi-guity, di mana batasan antara peran sebagai ibu dan sebagai polwan menjadi kabur. Hal ini dapat memicu konflik antara tanggung jawab pekerjaan di ru-mah dan tugas-tugas kepolisian, yang pada akhirnya bisa memengaruhi kese-imbangan antara kehidupan keluarga dan karir mereka. Konflik antara peker-jaan dan keluarga ini dapat menjadi salah satu bentuk Work-Family Conflict yang dapat mengganggu kesejahteraan dan keseimbangan hidup mereka (Cer-rato & 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 (Dhar-manegara 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 signif-ikan 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) se-bagaimana hasil yang menyatakan bahwa role ambiguity dianggap menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang lebih rendah (De Clercq, 2020).

Selain itu, perbedaan penelitian juga terdapat apda hsil penelitian terkait manajemen pengembangan akrrir terhadap kinerja al-Rinadra, Achmad Fauzi, (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan sig-nifikan terhadap kinerja karyawan namun berbeda demngan penelitian sebe-lumnya 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).

METODE 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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 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 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 ter-dapat 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 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 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 tu-gasnya. Puliwi wanita dengan tignkat pendidikanSMA/SMK utumnya telah mem-iliki 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 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 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.

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. Statistik Deskriptif Variabel Role ambiguity

Indikator	Mean	Standar Deviasi
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	2.15	

Tabel 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 Bareleng 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 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 6. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

Indikator	Mean	Standar Deviasi
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).

5. Kepuasan Kerja Personel

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

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja personel

Indikator	Mean	Standar Deviasi
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 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).

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.

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).

a) 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 se-bagai berikut:

Tabel 8. Nilai Outer Loading Konstruk Role ambiguity

Item	Indikator	Outer loadings	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 9. Nilai Outer Loading Konstruk Pengembangan karier

Item	Indikator	Outer loadings	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 Perlakuan 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 10. Nilai Outer Loading Konstruk Kepuasan kerja personel

Item	Indikator	Outer loadings	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 11. Nilai Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformasional

Item	Indikator	Outer loadings	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.

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 12. Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria Fornell-Larcker Criterion

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

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 13. Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
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 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 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	0.860
X1_2	-0.224	-0.617	-0.344	0.847
X1_3	-0.022	-0.467	-0.309	0.856
X1_4	0.205	-0.489	-0.438	0.841
X2_1	-0.165	0.446	0.776	-0.297
X2_2	-0.073	0.348	0.876	-0.266
X2_3	-0.043	0.361	0.857	-0.268
X2_4	-0.134	0.553	0.833	-0.471
X2_5	-0.062	0.260	0.825	-0.152
Y1_1	0.252	0.758	0.336	-0.613
Y1_2	0.339	0.770	0.330	-0.338
Y1_3	0.253	0.887	0.503	-0.511
Y1_4	0.256	0.857	0.466	-0.497
Z_1	0.826	0.218	-0.246	0.117
Z_2	0.902	0.305	-0.074	-0.070
Z_3	0.805	0.231	-0.259	0.100
Z_4	0.900	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. 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 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 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.

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 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 parameterinya. 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^2) menurut Ghozali & 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 18. Nilai Q-square

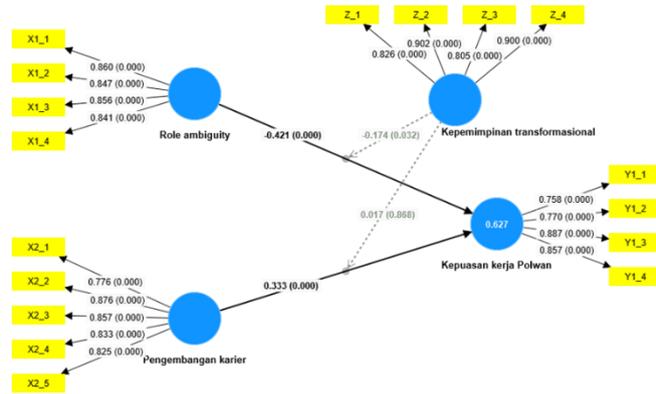
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan kerja Polwan	260.000	159.938	0.385

Nilai Q-square (Q^2) 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.

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 1.
Inner Model SEM-PLS Moderasi

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

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 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.

2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan thitung dengan ttabel dengan syarat jika thitung > ttabel, 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 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	-0.174	2.139	0.032	Diterima

Polwan				
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 thitung (4,278) > ttabel (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 thitung (4,179) > ttabel (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 meningkatkan 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 transformasional akan melemahkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika implementasi kepemimpinan transformasional 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 transformasional memperlemah hubungan Role ambiguity terhadap Kepuasan kerja personel. Hal ini diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (2,139) > ttabel (1,96) dan p (0,032) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu memperlemah pengaruh Role ambiguity terhadap Kepuasan kerja personel. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa 'Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan melemahkan pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kepuasan kerja' dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional akan memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika

implementasi kepemimpinan transformational kurang baik akan melemahkan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai koefisien untuk variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional x Pengembangan karir) sebesar 0,017. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja personel. Namun hasil uji t diperoleh nilai thitung (0,166) < ttabel (1,96) dan p (0,868) > 0,05, bermakna bahwa pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional tidak signifikan. Artinya kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja personel. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa 'Semakin baik implementasi kepemimpinan transformational akan memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja' dapat diterima.

Pembahasan

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.

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.

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 personel (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. 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 Berkariyer 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 memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja personel.

KESIMPULAN

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.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. *DIALEKTIKA: 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 Manusgre 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., Dierick, 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 VARIABEL 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. *EMSJ (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>
- Yuwono Pala'ngan, 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*.