



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Pance Indra*, Elvera, Ahmad Feriyasyah

Magister Ilmu Manajemen, Universitas Lembah Dempo

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarikan kepada seluruh karyawan, berjumlah 63 responden. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.29 untuk menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, namun pengaruh langsungnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak signifikan. Kepuasan kerja sendiri memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai variabel mediasi antara pengembangan karir dan kinerja. Penelitian ini terbatas pada satu institusi pendidikan dan tidak mempertimbangkan variabel mediasi potensial lainnya seperti budaya organisasi atau motivasi. Hasil penelitian menyoroti pentingnya program pengembangan karir yang terstruktur dan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan pendidikan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen sekolah, khususnya di sekolah Islam terpadu, untuk fokus pada pengembangan jalur karir yang jelas dan menumbuhkan gaya kepemimpinan yang mendukung untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian lebih lanjut direkomendasikan untuk memperluas cakupan ke beberapa institusi dan menyertakan variabel tambahan untuk pemahaman yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Pengembangan karir, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, PLS-SEM, Manajemen pendidikan.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v6i4.2929>

*Correspondence: Pance Indra

Email:

panceindra96@guru.sma.belajar.id

Received: 14-08-2025

Accepted: 23-09-2025

Published: 10-10-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze the influence of leadership style and career development on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat. The research employs a quantitative approach with a survey method, utilizing a structured questionnaire distributed to all employees, totaling 63 respondents. Data were analyzed using Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 3.29 software to test validity, reliability, and both direct and indirect relationships among variables. The findings reveal that career development has a significant positive effect on both job satisfaction and employee performance. Leadership style significantly influences career development, but its direct effect on job satisfaction and employee performance is not significant. Job satisfaction itself has a significant positive impact on employee performance and serves as a mediating variable between career development and performance. The study is limited to a single educational institution and does not consider other potential mediating variables such as organizational culture or motivation. The results highlight the importance of structured career development programs and efforts to increase job satisfaction as effective strategies to improve employee performance in educational settings. This research provides practical implications for school management, especially in Islamic integrated schools, to focus on developing clear career pathways and fostering a supportive leadership style to enhance overall organizational performance. Further research is recommended to expand the scope to multiple institutions and include additional variables for a more comprehensive understanding.

Keywords: Leadership Style, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance, PLS-SEM, Educational Management.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan penentu keberhasilan organisasi yang krusial, khususnya di institusi pendidikan. Kualitas dan kompetensi sumber daya manusia secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya (Handoko, 2020). Dalam konteks sekolah, kinerja karyawan—termasuk guru dan staf administrasi—dibentuk oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, dan kepuasan kerja (Afandi, 2018; Ghozali, 2021a).

Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku dan strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi (Yuner, 2020). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberdayaan dan motivasi yang tepat. Selain itu, pengembangan karir mewakili upaya sistematis oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan menyediakan jalur yang jelas untuk kemajuan. Program pengembangan karir yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja karyawan (Arismunandar & Khair, 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan cara-cara yang diterapkan oleh pemimpin dalam memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan semangat, serta motivasi anggota untuk bekerja dengan lebih baik (Feriyanasyah & al., 2024).

Kepuasan kerja adalah faktor kunci yang dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, dan komitmen organisasi yang lebih besar (Afandi, 2018).

Namun, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam membangun kepemimpinan yang efektif dan program pengembangan karir yang terstruktur, yang dapat menyebabkan kepuasan kerja yang rendah dan kinerja karyawan yang suboptimal. Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat, sebagai institusi pendidikan di Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan, menghadapi tantangan serupa. Observasi awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum mencapai potensi penuhnya, kemungkinan karena gaya kepemimpinan yang kurang adaptif dan program pengembangan karir yang belum berkembang. Masalah-masalah ini berdampak negatif pada motivasi dan kepuasan karyawan, pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan di Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat, pada saat melaksanakan Kuliah Kerja Profesi (KKP), dengan melihat fenomena yang terjadi pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat sebagai tolak ukur penelitian ini menunjukkan bahwa, Kinerja Pegawai belum maksimal, kinerja staff dan guru merupakan aspek krusial dalam keberhasilan institusi pendidikan. Kinerja yang optimal dari staf dan guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan pengalaman individu, tetapi juga oleh factor-faktor lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung mereka secara psikologis dan professional. Dua factor penting yang sering menjadi perhatian dalam mempengaruhi adalah kepastian kinerja karir dan gaya kepemimpinan yang mengayomi.

Meskipun hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan telah banyak diteliti, tetapi peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau perantara masih sangat menarik untuk dikaji. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berpotensi menjadi penghubung yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan serta pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kabupaten Lahat. Fenomena ini penting untuk dikaji agar diperoleh gambaran yang jelas dan solusi strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat serta program pengembangan karir yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah ini.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat. Penelitian ini bersifat *explanatory*, bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan (guru dan staf) di Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat, berjumlah 63 individu. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, teknik sensus (*total sampling*) digunakan, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Jenis Data dan Pengumpulan Data Yaitu Data Primer, Dikumpulkan langsung dari responden menggunakan kuesioner terstruktur. Kuesioner dikembangkan berdasarkan instrumen yang divalidasi dari penelitian sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks sekolah. Data Sekunder, Diperoleh dari dokumen institusi, laporan, dan literatur yang relevan untuk mendukung latar belakang dan analisis penelitian. Kuesioner Adalah metode pengumpulan data yang lebih efisien bila peneliti telah mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden. Selain itu kuesioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Elvera et al., 2021).

Pengumpulan data dilakukan dari Januari hingga Juli 2025. Kuesioner terdiri dari pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) yang mencakup empat variabel utama: gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Instrumen penelitian adalah kuesioner terstruktur yang dibagi menjadi empat bagian:

1. Gaya Kepemimpinan, Diukur dengan indikator seperti komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan delegasi

2. Pengembangan Karir, Diukur dengan indikator seperti pelatihan, peluang promosi, dan perencanaan karir.
3. Kepuasan Kerja, Diukur dengan indikator seperti kepuasan dengan kompensasi, lingkungan kerja, dan jaminan pekerjaan.
4. Kinerja Karyawan, Diukur dengan indikator seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan pencapaian target. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum didistribusikan sepenuhnya kepada responden.

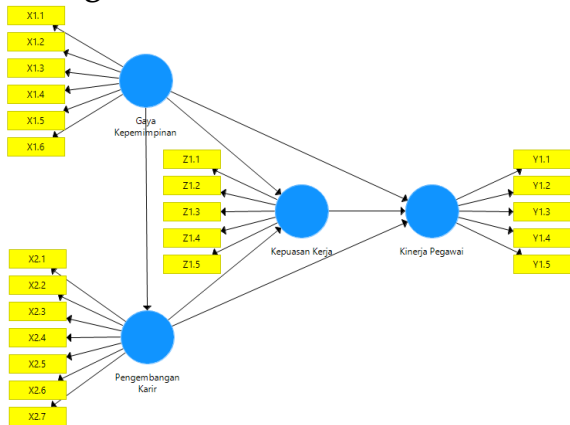
Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.29. Langkah-langkah analisis meliputi:

- Analisis Deskriptif, Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis.
- Analisis Kuantitatif, Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden dianalisis menggunakan Analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).
- Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS), Pendugaan parameter dalam PLS diperoleh melalui proses iterasi tiga tahap dan disetiap tahap menghasilkan estimasi. Berikut adalah langkah-langkah estimasi parameter PLS: Estimasi bobot (*weight estimate*), Estimasi jalur (*path estimate*), Estimasi rata-rata (*Means*).
- Evaluasi model pengukuran (*outer model*), Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).
- Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*), Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM bertujuan melihat kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali, 2021b).

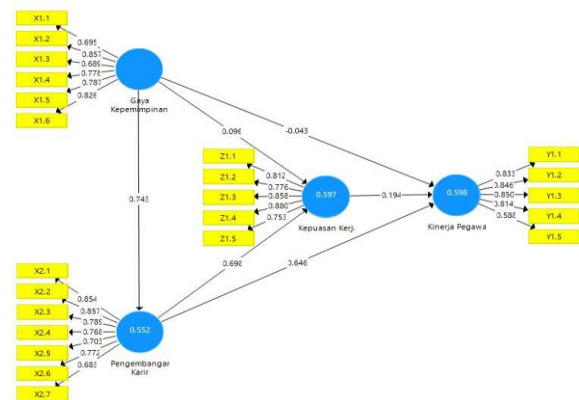
Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan karakteristik responden penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh responden (63 orang) berdomisili di Kabupaten Lahat. Mayoritas responden adalah perempuan dengan persentase 66,7%, sedangkan laki-laki 33,3%. Dari segi usia, kelompok usia 25-35 tahun mendominasi responden sebesar 49,2%, diikuti usia 36-46 tahun (25,4%), di bawah 25 tahun (19%), dan di atas 45 tahun (6,3%). Untuk pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan sarjana (S1/S2/S3) sebanyak 74,6%, sementara sisanya berasal dari tingkat SMA/ sederajat (17,5%), diploma (6,3%), dan SMP/ sederajat (1,6%). Pendidikan dasar (SD) tidak ada dalam sampel responden.

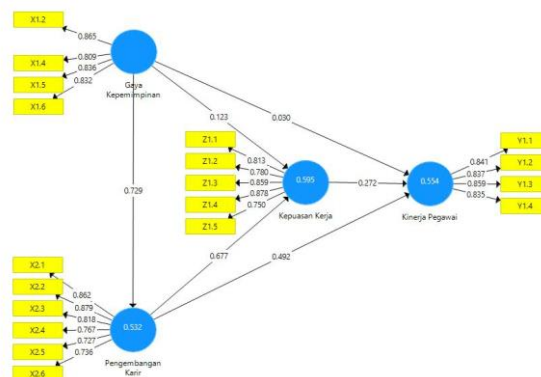
Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 1. Model Utama PLS



Gambar 2. Hasil Algoritma PLS



Gambar 3. Hasil Algoritma PLS (Modifikasi)

Pada gambar 2 dan 3, merupakan hasil modifikasi algoritma PLS, dalam modifikasi ini ada beberapa indikator yang dieleminasi Alasan utama mengapa beberapa indikator tidak dimasukkan atau dihilangkan pada gambar adalah untuk meningkatkan kualitas model pengukuran (outer model) dalam analisis PLS-SEM. Dalam metodologi PLS, langkah krusial adalah memastikan bahwa setiap indikator (item pertanyaan) secara akurat dan konsisten mengukur konstruk laten (variabel tidak teramati) yang dimaksud. Salah satu kriteria penting untuk menilai hal ini adalah validitas konvergen, yang dievaluasi melalui nilai outer loading. Outer loading merepresentasikan seberapa kuat suatu indikator berkorelasi atau "memuat" pada konstruk latennya. Idealnya, nilai outer loading harus lebih besar dari 0.70, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan setidaknya 50% varians dari konstruk latennya.

Pada tahap awal analisis (seperti yang ditunjukkan pada gambar kedua), seringkali ditemukan indikator dengan nilai outer loading yang rendah, yaitu di bawah ambang batas yang direkomendasikan (misalnya, di bawah 0.70 atau bahkan di bawah 0.60, tergantung pada konteks penelitian dan konsensus literatur). Indikator dengan outer loading yang rendah ini dianggap tidak efektif atau tidak valid dalam mengukur konstruk laten yang seharusnya. Mereka mungkin memperkenalkan kesalahan pengukuran yang tinggi atau tidak secara substantif merefleksikan dimensi yang ingin diukur. Oleh karena itu, untuk memperbaiki validitas konvergen dan meningkatkan reliabilitas konstruk secara

keseluruhan, indikator-indikator dengan outer loading yang tidak memenuhi kriteria tersebut dihapus dari model. Proses ini bersifat iteratif, di mana indikator dengan loading terendah akan dihapus terlebih dahulu, kemudian model diestimasi ulang hingga semua indikator yang tersisa memenuhi standar yang ditetapkan, menghasilkan model yang lebih solid dan representatif seperti yang terlihat pada gambar kedua.

Variabel pertama adalah Gaya Kepemimpinan (X1) yang terdiri dari beberapa dimensi seperti sifat, kebiasaan, lingkungan, kesadaran, tempramen, keterbukaan terhadap pengalaman, dan respons terhadap stres. Dimensi ini menggambarkan karakteristik pemimpin yang memengaruhi cara ia memimpin dan berinteraksi dengan bawahan. Setiap dimensi diukur menggunakan beberapa indikator yang menunjukkan aspek-aspek spesifik dari gaya kepemimpinan tersebut, seperti bagaimana pemimpin menunjukkan sifat aslinya, kebiasaan yang dibangun dalam bekerja, dan bagaimana ia mengelola emosinya dalam berbagai situasi (Kartono, 2020).

Variabel kedua adalah Pengembangan Karir (X2) yang meliputi dimensi kejelasan karir, perencanaan karir, dan sikap pegawai. Kejelasan karir mengacu pada transparansi jalur karir dan peluang kenaikan pangkat, sedangkan perencanaan karir mengandung usaha pemberian peluang pengembangan, evaluasi, dan penghargaan terhadap pegawai. Sikap menggambarkan loyalitas, kerja sama, dan solidaritas antarpegawai dalam lingkungan kerja. Dimensi ini mendukung pertumbuhan dan motivasi pegawai dalam organisasi (Busro, 2018).

Selanjutnya, variabel Kepuasan Kerja (Z) yang menjadi variabel mediasi dalam model ini, terdiri dari dimensi gaji, insentif yang pantas, dan kesempatan promosi. Kepuasan kerja merefleksikan persepsi pegawai terhadap kompensasi yang diterima serta peluang untuk berkembang dalam organisasi. Variabel ini sangat penting karena dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai secara langsung (Luthans, 2006).

Variabel terakhir adalah Kinerja Pegawai (Y) yang diukur melalui dimensi target, taat asas, dan kualitas. Target berkaitan dengan pencapaian kuantitatif seperti jumlah pekerjaan atau nilai yang dihasilkan. Taat asas mengacu pada kepatuhan terhadap aturan dan ketepatan waktu, sementara kualitas menilai mutu hasil kerja dan pemenuhan standar organisasi. Kinerja merupakan output utama yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja (Edison et al., 2017).

Model penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur setiap indikator sehingga dapat diperoleh data kuantitatif yang valid dan reliabel. Nilai outer loading yang tertera pada gambar menunjukkan sejauh mana indikator tersebut berkontribusi pada dimensi dan variabelnya masing-masing, memastikan validitas konvergen dalam model PLS.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021b). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan

reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji *Convergen Vlidity*

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir
X1.2	0.865			
X1.4	0.809			
X1.5	0.836			
X1.6	0.832			
X2.1				0.862
X2.2				0.879
X2.3				0.818
X2.4				0.767
X2.5				0.727
X2.6				0.736
Y1.1			0.841	
Y1.2			0.837	
Y1.3			0.859	
Y1.4			0.835	
Z1.1		0.813		
Z1.2		0.780		
Z1.3		0.859		
Z1.4		0.878		
Z1.5		0.750		

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 2. Hasil Uji *Diskriminan Vlidity*

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir
X1.2	0.865	0.524	0.488	0.671
X1.4	0.809	0.472	0.489	0.549
X1.5	0.836	0.521	0.472	0.582
X1.6	0.832	0.543	0.414	0.631
X2.1	0.692	0.622	0.586	0.862
X2.2	0.611	0.664	0.583	0.879
X2.3	0.597	0.579	0.566	0.818
X2.4	0.634	0.675	0.530	0.767
X2.5	0.502	0.564	0.481	0.727
X2.6	0.446	0.569	0.720	0.736
Y1.1	0.430	0.565	0.841	0.550
Y1.2	0.474	0.529	0.837	0.615
Y1.3	0.518	0.644	0.859	0.582
Y1.4	0.454	0.514	0.835	0.684
Z1.1	0.456	0.813	0.501	0.646
Z1.2	0.409	0.780	0.292	0.551

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir
Z1.3	0.501	0.859	0.588	0.705
Z1.4	0.538	0.878	0.654	0.656
Z1.5	0.594	0.750	0.616	0.557

Sumber: Output PLS 2025

Setiap indikator dalam tabel ini diuji untuk melihat seberapa kuat keterkaitannya dengan konstruk utama yang diukur, dibandingkan dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya masing-masing. Misalnya, indikator X1.2 hingga X1.6 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Gaya Kepemimpinan Kerja, dengan nilai antara 0,809 hingga 0,865, yang lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada konstruk lain. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut memang merefleksikan konstruk Gaya Kepemimpinan Kerja dengan baik.

Demikian juga, indikator X2.1 sampai X2.6 menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Pengembangan Karir, dengan nilai antara 0,727 hingga 0,879. Indikator Y1.1 sampai Y1.4 juga memiliki loading tertinggi pada konstruk Kinerja, dengan nilai antara 0,835 hingga 0,859. Terakhir, indikator Z1.1 sampai Z1.5 menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Kepuasan Pegawai, dengan nilai antara 0,750 hingga 0,878.

Metode lain, untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai yang baik. AVE (Average Variance Extracted) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk latent dibandingkan dengan varians error. AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari konstruk. Nilai AVE yang baik biasanya ≥ 0.5 , artinya lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruksinya.

Tabel 3. Hasil Pengujian (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0.698
Kepuasan Kerja	0.668
Kinerja Pegawai	0.711
Pengembangan Karir	0.640

Sumber: Output Pls 2025

Hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian, yaitu Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Pengembangan Karir, memiliki nilai AVE di atas 0,5. Hal ini menandakan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga validitas konvergen dari konstruk-konstruk tersebut sudah terpenuhi dengan baik. Validitas konvergen sendiri mengukur sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu variabel benar-benar merepresentasikan variabel tersebut secara konsisten.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Discriminant Validity* (Fornell Lacker Criterium)

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir
Gaya Kepemimpinan	0.836			
Kepuasan Kerja	0.616	0.818		
Kinerja Pegawai	0.557	0.667	0.843	
Pengembangan Karir	0.734	0.774	0.739	0.800

Sumber: Output PLS 2025

Selanjutnya, Tabel 4 memperlihatkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion, di mana nilai diagonal (akar kuadrat AVE) pada setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk berbeda secara signifikan satu sama lain dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Dengan kata lain, model pengukuran yang digunakan sudah valid secara diskriminan, sehingga variabel-variabel yang diuji memang mengukur konsep yang berbeda secara jelas dan dapat dipercaya.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2021). Mengukur reliabilitas dalam PLS-SEM menggunakan software SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengukur internal consistency. Nilai CR 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Ghozali, 2021a).

Tabel 5. *Composite Reliability*

	Reliabilitas Komposit
Gaya Kepemimpinan	0.902
Kepuasan Kerja	0.909
Kinerja Pegawai	0.908
Pengembangan Karir	0.914

Sumber: Output PLS 2025

Hasil pengujian Composite Reliability pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan (0.903), Kepuasan Kerja (0.909), Kinerja Pegawai (0.908), dan Pengembangan Karir (0.914), memiliki nilai di atas 0,7. Nilai ini mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan reliabilitas yang tinggi dalam mengukur variabel yang dimaksud. Composite Reliability dianggap lebih akurat dalam mengestimasi reliabilitas sesungguhnya dibandingkan Cronbach’s Alpha karena mengakomodasi bobot indikator secara lebih tepat.

2) Cronbach's Alfa Cronbach's

Alfa digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai Cronbach's Alfa >0.60 masih dapat diterima untuk exploratory research.

Tabel 6. Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	
Gaya Kepemimpinan	0.856
Kepuasan Kerja	0.876
Kinerja Pegawai	0.865
Pengembangan Karir	0.886

Sumber: Output PLS 2025

Sementara itu, pada Tabel 6, hasil pengujian Cronbach's Alpha juga memperlihatkan nilai yang tinggi untuk semua variabel, yakni antara 0.856 hingga 0.886, yang jauh di atas batas minimal 0.60 untuk penelitian eksploratori. Hal ini menandakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan konsisten dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk masing-masing variabel. Secara umum, baik nilai Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha yang tinggi memperkuat kesimpulan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM bertujuan melihat kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali, 2021). Analisis model struktural yaitu *menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory*. Analisis model struktural (inner model) menggunakan tiga pengujian yaitu R -square, F -square, dan pengujian hipotesis yakni direct effect, indirect effect dan total effect.

1. Nilai R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (Eksogen). Melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness fit model*.

Kriterianya:

- Jika nilai R2 = 0,75 – Substansial (Besar atau Kuat)
- Jika nilai R2 = 0,50 – Moderate (Sedang)
- Jika nilai R2 = 0,25 – Lemah (Kecil).

Tabel 7. Nilai R2 Variabel Endogen

	R-Square	Adjusted R-Square
Kepuasan Kerja	0.595	0.581
Kinerja Pegawai	0.554	0.531
Pengembangan Kriri	0.532	0.524

Sumber: Output PLS 2025

R-Square model jalur 1 = 0,595 artinya kemampuan variabel X1,X2 Dalam menjalankan Z Sebesar 59.5% (Sedang), R-Square model jalur 2 = 0,554 artinya

kemampuan variabel Variabel X1,X2 Melalui Z dalam menjalankan Y sebesar 55,4% (Sedang), sedangkan R-Square model jalur 3 = 0,532 artinya kemampuan Variabel X1 Menjalankan X2 Sebesar 53,2% (Sedang).

2. Nilai F-Square

F² Effect size (f square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- Jika nilai f² = 0,02 – kecil (buruk)
- Jika f² = 0,15 – Sedang
- Jika f² = 0,35 – Baik

Tabel 8. Nilai F-Square (F²)

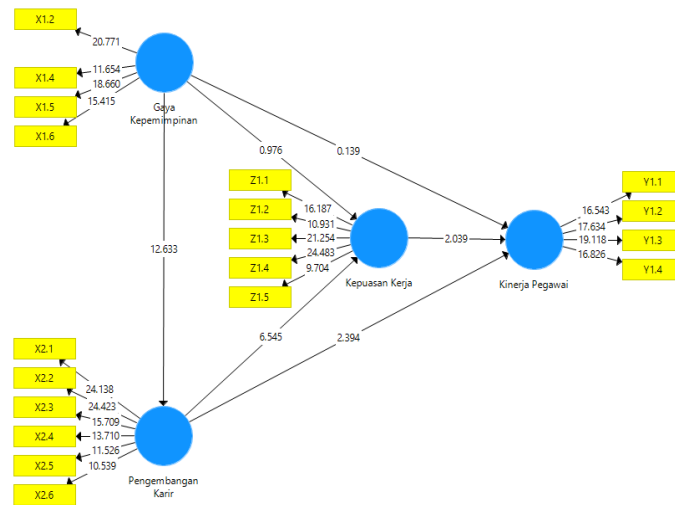
	Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan	Pengembangan Karir
Gaya Kepemimpinan		0.017	0.001	1.137
Kepuasan kerja			0.067	
Kinerja Pegawai				
Pengembangan Karir		0.529	0.166	

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa Dari tabel tersebut, terlihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F2 sebesar 0,017, yang berarti pengaruhnya sangat kecil dan hampir dapat diabaikan. Hal yang sama juga terjadi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F2 sebesar 0,001, yang menunjukkan pengaruh yang sangat minim. Namun, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dengan nilai F2 sebesar 1,137, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berperan dalam mendorong pengembangan karir karyawan Selanjutnya, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai F2 sebesar 0,067, yang berarti pengaruhnya kecil. Sementara itu, pengembangan karir memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai F2 sebesar 0,529, menandakan bahwa pengembangan karir sangat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pengembangan karir juga berpengaruh sedang terhadap kinerja karyawan dengan nilai F2 sebesar 0,166, yang menunjukkan peran cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik pada algorithm *bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-tabel pada alpha 0.05 (5%) = 1.96. kemudian, T-tabel dibandingkan oleh T-hitung (T-statistik).



Gambar 4. Hasil Bootstrapping Algoritma PLS

1. Direct Effect

Direct effects adalah pengaruh langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.123	0.116	0.126	0.976	0.330
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.030	0.032	0.218	0.139	0.890
Gaya Kepemimpinan -> Pengembangan Karir	0.729	0.734	0.058	12.633	0.000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.272	0.280	0.133	2.039	0.042
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0.492	0.491	0.206	2.394	0.017

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Berdasarkan nilai t statistik, dapat disimpulkan bahwa hubungan X1 ke Z dan X1 ke Y tidak signifikan karena nilai t statistiknya di bawah 1,96. Sebaliknya, hubungan X1 ke X2, Z ke Y, X2 ke Z, dan X2 ke Y dinyatakan signifikan karena nilai t statistiknya melebihi 1,96. Artinya, X1 hanya berpengaruh signifikan terhadap X2, sedangkan X2 terbukti berpengaruh signifikan terhadap Z dan Y, dan Z juga signifikan memengaruhi Y. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap variabel lain lebih banyak terjadi secara tidak langsung melalui X2, sementara hubungan langsung X1 ke Z dan Y tidak terbukti secara statistik.

2. Indirect Effect

Analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (Eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (Endogen) yang di antarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (Variabel Mediator). Jika nilai P-Value <0.05 maka signifikan (Pengaruhnya tidak langsung) artinya variabel intervening “berperan” dalam mengantarai/memediasi suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika nilai P-Value >0.05 maka tidak signifikan (Pengaruh adalah langsung), artinya variabel intervening tidak “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

	Sampel Asli	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P-Value
X1->X2-> Z	0.511	0.089	5.749	0.000
X1->Z-> Y	0.025	0.037	0.669	0.504
X2->Z->Y	0.165	0.091	1.829	0.069
X1->X2->Z -> Y	0.121	0.067	1.798	0.073
X1->X2 -> Z	0.406	0.152	62.662	0.008

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 4.14 dan penjelasan analisis indirect effect, X1 -> X2 -> Z: P-Value = 0.000 <0.05 , signifikan. Artinya variabel intervening Z *memediasi* pengaruh tidak langsung dari X1 ke Z melalui X2. Jadi, pengaruh tidak langsung terjadi dan mediator berperan. X1 -> Z -> Y: P-Value = 0.504 >0.05 , tidak signifikan. Artinya variabel Z *tidak memediasi* pengaruh X1 ke Y secara tidak langsung, sehingga pengaruhnya langsung. X2 -> Z -> Y: P-Value = 0.069 >0.05 , tidak signifikan meski mendekati batas. Jadi, mediator Z *tidak berperan signifikan* dalam memediasi pengaruh X2 ke Y. X1 -> X2 -> Z -> Y: P-Value = 0.073 >0.05 , tidak signifikan. Artinya jalur mediasi berantai ini juga *tidak signifikan*. X1 -> X2 -> Z (baris terakhir, kemungkinan jalur langsung atau total effect): P-Value = 0.008 <0.05 , signifikan, menunjukkan pengaruh signifikan pada jalur tersebut.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia kota Lahat

Berdasarkan hasil uji direct effect pada penelitian ini, pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.123 dengan t statistik 0.976, yang berada di bawah nilai kritis 1,96. Hal ini berarti secara statistik, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Dengan kata lain, peningkatan atau perubahan gaya kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Pengembangan karir (X2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien jalur 0.677 dan t statistik 6.545 (>1,96). Ini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir yang dilakukan perusahaan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) diuji melalui jalur $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$. Hasil indirect effect menunjukkan nilai p-value sebesar 0.504 (>0.05), sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Ini berarti kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan karir Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Jalur pengembangan karir (X2) \rightarrow kepuasan kerja (Z) \rightarrow kinerja karyawan (Y) menghasilkan p-value sebesar 0.069 (>0.05), yang berarti pengaruh tidak langsung ini juga tidak signifikan, meskipun mendekati batas signifikansi. Dengan demikian, kepuasan kerja belum terbukti secara statistik memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Hubungan langsung antara kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien jalur 0.272 dan t statistik 2.039, yang melebihi batas 1,96. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Berdasarkan hasil analisis, gaya kepemimpinan (X1) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Koefisien jalur sebesar 0,123 dengan t statistik 0,976 menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin memimpin di Sekolah Islam Cendekia Kota Lahat belum secara langsung meningkatkan atau menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat

Hasil penelitian pada 4.6.7 menunjukkan bahwa jalur mediasi berantai gaya kepemimpinan → pengembangan karir → kepuasan kerja → kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik ($p\text{-value } 0,073 > 0,05$). Artinya, kepuasan kerja belum terbukti menjadi mediator signifikan yang menghubungkan secara simultan gaya kepemimpinan dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan Pembahasan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Kota Lahat”, dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sekolah, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Dengan adanya program pengembangan karir yang baik, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, sehingga kepuasan kerja mereka meningkat.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
4. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Karyawan yang mendapatkan kesempatan pengembangan karir cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Artinya, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Sekolah Islam Terpadu Ikhlas Cendekia Lahat. Jadi, pengembangan karir tidak hanya langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung

melalui peningkatan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja meningkat, maka pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih kuat.

Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pustaka Setia.
- Aheruddin (2024). Assessing Leadership Styles, Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Rural Administrative Officials Through Mixed-Methods and Quantitative Data Analysis. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(3), 864-884, ISSN 2723-6471, <https://doi.org/10.47738/jads.v5i3.315>
- Aleo, G. (2024). The effectiveness of continuing professional development for the residential long-term care workforce: A systematic review. *Nurse Education Today*, 137, ISSN 0260-6917, <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106161>
- Arijanto, A. (2018). Leadership style, career development and work satisfaction to employee's performance. *European Research Studies Journal*, 21, 276-291, ISSN 1108-2976, <https://doi.org/10.35808/ersj/1402>
- Arijanto, A. (2019). Leadership style, career development and work satisfaction to employee's performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 140-149, ISSN 2241-4754
- Arismunandar, & Khair, A. (2020). Pengembangan Karir dan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 45-57.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Elvera, R., Handayani, N., & Putri, D. (2021). Teknik Pengambilan Sampel dalam Penelitian. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(2), 68-75.
- Feriyansyah, A., & al., et. (2024). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Perspektif Motivasi dan Iklim Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 55-67.
- Ge, X. (2024). Confucian ideal personality traits (Junzi personality) and leadership effectiveness: Why leaders with traditional traits can achieve career success in modern China. *Journal of Organizational Behavior*, 45(5), 741-763, ISSN 0894-3796, <https://doi.org/10.1002/job.2764>
- Ghozali, I. (2021a). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3*. Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. (2021b). Partial Least Squares (PLS): Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE.
- Kartono, K. (2020). Pemimpin dan Kepemimpinan. Rajawali Pers.
- Kirkham, L. (2020). Understanding leadership for newly qualified nurses. *Nursing Standard Royal College of Nursing Great Britain 1987*, 35(12), 41-45, ISSN 2047-9018, <https://doi.org/10.7748/ns.2020.e11589>
- Luthans, F. (2006). Organizational Behavior. McGraw-Hill.
- Mo, Y. (2024). Analysis of Current Research in the Field of Sustainable Employment Based on Latent Dirichlet Allocation. *Sustainability Switzerland*, 16(11), ISSN 2071-1050, <https://doi.org/10.3390/su16114557>
- Mourão, L. (2022). Professional development short scale: Measurement invariance, stability, and validity in Brazil and Angola. *Frontiers in Psychology*, 13, ISSN 1664-1078, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841768>
- Mukherjee, B. (2020). Talent retention in Indian public sector units (PSUs): an empirical investigation. *Kybernetes*, 49(6), 1783-1810, ISSN 0368-492X, <https://doi.org/10.1108/K-03-2019-0165>
- Ngabonzima, A. (2020). Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda. *BMC Nursing*, 19(1), ISSN 1472-6955, <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00428-8>
- Reddy, M.R.S. Suryanarayana (2024). Workplace Expectations of Gen-Z: An Empirical Study. *Organization Purpose and Values Integrating Diversity Equity and Inclusion*, 508-537, <https://doi.org/10.4324/9781003501374-39>
- Russkikh, S. (2023). The relationship between emotional burnout and job satisfaction among oncologists of therapeutic and surgical profiles. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, 13(1), 9-34, ISSN 2312-5942, <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-9-34>
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Tang, Y. (2023). The impact of organizational inclusion on teachers' internal motivation for professional development in vocational colleges: The case of China. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 138-152, ISSN 1727-7051, [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.11)

Yuner, A. (2020). Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 101–115.