

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN MUTASI KERJA TERHADAP PERKEMBANGAN KARIR GURU PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH PUSAT DAN CABANG

Maulana Angga Arifin¹; Sundari Soektjo²

Universitas Budi Luhur, Jakarta Selatan^{1,2}

Email : 2231600764@student.budiluhur.ac.id¹; sundari.soekotjo@budiluhur.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi pekerjaan terhadap perkembangan karir guru di Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ber-skala Likert kepada 87 guru, yang dipilih melalui metode sampling acak probabilitas. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan SPSS versi 22, yang mencakup uji validitas, reliabilitas, analisis korelasi, regresi linier berganda, dan uji asumsi klasik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi pekerjaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perkembangan karir guru.

Kata Kunci : Perkembangan Karir; Gaya Kepemimpinan; Kompetensi; Mutasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, competence, and job transfer on teacher career development at the Darunnajah Central and Branch Islamic Boarding Schools. Data collection was carried out by distributing Likert-scale questionnaires to 87 teachers, who were selected through a probability random sampling method. The data obtained were then analyzed using SPSS version 22, which includes validity tests, reliability, correlation analysis, multiple linear regression, and classical assumption tests. The findings of this study indicate that leadership style, competence, and job transfer have a positive and significant influence on teacher career development.

Keywords : Career Development; Leadership Style; Competence; Job Transfer

PENDAHULUAN

Latar Belakang Kesuksesan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya, termasuk dalam institusi pendidikan seperti Pondok Pesantren Darunnajah adalah institusi pendidikan Islam. yang memiliki cabang di berbagai daerah, dengan tujuan mencetak generasi yang berakhlak mulia, berwawasan luas, dan memiliki keterampilan hidup. Keberhasilan tujuan tersebut tidak terlepas dari peran guru yang profesional dan berkembang dalam karirnya.

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta adalah sebuah institusi pendidikan Islam yang bertujuan untuk menghasilkan generasi dengan akhlak yang baik, pengetahuan

yang luas, serta keterampilan akademik dan hidup yang memadai. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan peran aktif dari para pendidik yang dapat melaksanakan pembelajaran dengan kualitas tinggi, guna menghasilkan sumber daya manusia yang unggul.

Pondok pesantren mengadopsi berbagai tipe kepemimpinan, mulai dari demokratis hingga transformasional. Salah satu tantangan dalam perspektif pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabangnya adalah ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan atau ekspektasi para guru. Tidak adanya program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur, serta kurangnya pengalaman yang diperoleh selama masa jabatan para pemimpin di pondok pesantren pusat dan cabangnya, menyebabkan kepemimpinan yang ada kurang optimal dalam mendampingi guru dan staf.

Namun, di lingkungan Pondok Pesantren Darunnajah, terdapat beberapa permasalahan terkait perkembangan karir guru. Perbedaan gaya kepemimpinan antar pimpinan di pusat dan cabang, kurangnya peningkatan kompetensi guru, serta kebijakan mutasi kerja yang belum optimal sering kali menjadi penghambat pengembangan karir guru. Ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan guru dapat menurunkan motivasi dan produktivitas. Kompetensi guru yang rendah, terutama di cabang dengan masa tugas yang relatif singkat, berdampak pada kurangnya inovasi dalam pembelajaran. Di sisi lain, mutasi kerja yang tidak mempertimbangkan kemampuan dan minat guru dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis dan pemahaman terhadap faktor-faktor tersebut diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas SDM guru di lingkungan pesantren.

Tujuan penelitian ini bertujuan untuk, 1) Menilai dampak gaya kepemimpinan terhadap perkembangan karir guru Pondok Pesantren Darunnajah. 2) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap perkembangan karir guru Pondok Pesantren Darunnajah. 3) Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap perkembangan karir guru Pondok Pesantren Darunnajah. 4) Mempelajari dampak yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja secara bersamaan terhadap perkembangan karir guru Pondok Pesantren Darunnajah.

Kontribusi pada Penelitian ini diharapkan 1) Memberikan kontribusi secara teoritis, antara lain, dengan memperkaya literatur tentang pengembangan sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja terhadap perkembangan karir guru di lingkungan pendidikan pesantren. 2) Kontribusi praktis penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pengelola Pondok Pesantren Darunnajah untuk, a) Mengembangkan program peningkatan kapasitas kepemimpinan bagi pimpinan pesantren agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan guru. b) Menyusun program pelatihan dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. c) Merancang kebijakan mutasi kerja yang lebih transparan dan memperhatikan minat serta kemampuan guru agar mutasi menjadi sarana pengembangan karir, bukan hambatan.

Hasil penelitian dan berdasarkan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan, kemampuan, serta perubahan di lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perkembangan karir guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, peningkatan kompetensi, serta mutasi kerja yang tepat dapat mendorong pengembangan karir guru.

Implikasi praktis, 1) Pimpinan pesantren disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional guna meningkatkan motivasi dan kinerja guru. 2) Pesantren perlu menyusun program pelatihan berkala yang berfokus pada peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial guru. 3) Kebijakan mutasi kerja harus didasarkan pada evaluasi kinerja, kompetensi, dan aspirasi karir guru, sehingga mutasi menjadi sarana pengembangan potensi dan pengalaman, bukan sekadar rotasi administratif.

Dengan penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik, diharapkan Pondok Pesantren Darunnajah mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan karir guru, sehingga kualitas pendidikan di pesantren dapat terus ditingkatkan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh terhadap orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu tujuannya sebagai organisasi (Northouse, 2020). Gaya kepemimpinan mencakup cara pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota organisasi (Yukl, 2021).

Kepemimpinan yang baik dapat memaksimalkan kinerja dan perkembangan karir karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, terbukti berpengaruh positif terhadap perkembangan karir guru (Bass, 2021).

Berikut adalah beberapa pendapat dari para ahli dalam penelitian terdahulu mengenai dimensi-dimensi dalam gaya kepemimpinan, antara lain: Pengambilan keputusan yang mencakup beberapa indikator, seperti pemimpin mampu menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan dari keputusan yang diambil, pemimpin mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum menentukan keputusan, serta keputusan yang diambil sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi (Northouse P. , 2021) . Kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi yang melibatkan beberapa indikator, seperti pemimpin memberikan penghargaan atas usaha dan pencapaian anggota tim, berbuat kreatif, serta menunjukkan perilaku yang menginspirasi anggota tim untuk mengikuti (Bass, 2021) . Sedangkan komunikasi yang melibatkan beberapa indikator, seperti pemimpin mendorong komunikasi dua arah yang terbuka, mendengarkan pendapat, masukan, dan keluhan anggota tim dengan baik, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun (Yukl G. , 2018).

Kompetensi kombinasi pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Spencer & Spencer, 1993). Kemampuan guru mencakup empat aspek, yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial (Wahidin, 2022). Kompetensi yang baik memungkinkan guru mengembangkan karirnya secara optimal dan beradaptasi dengan perubahan tuntutan kerja (Anderson, 2016).

Menurut Spencer (1993), dimensi kompetensi adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang menguasai keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan dalam pekerjaannya. Dimensi ini terdiri dari beberapa indikator, di antaranya: Pengetahuan (Knowledge), yang mencakup pemahaman teori, prinsip, dan konsep yang relevan dengan bidang kerja, pengetahuan tentang prosedur operasional tugas, serta kemampuan untuk menggunakan alat, perangkat, atau teknologi yang sesuai. Adaptabilitas (Adaptability), yang mencakup kemampuan untuk cepat belajar dan menguasai keterampilan baru, fleksibilitas dalam menyesuaikan cara kerja dengan kebutuhan situasi, dan keterbukaan terhadap perubahan kebijakan, teknologi, atau tugas. Sikap (Attitude), yang mencakup konsistensi dalam mengikuti aturan dan waktu kerja,

tingkat komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kemampuan menerima umpan balik dengan sikap yang positif.

Mutasi kerja perpindahan karyawan dari satu tempat ke tempat lain dalam organisasi yang sama untuk pengembangan karir atau kebutuhan organisasi (Wilson, 2019). Mutasi dapat bersifat horizontal maupun vertikal. Mutasi yang tepat dapat meningkatkan keterampilan, memperluas wawasan, dan membuka peluang promosi karir (Grissom & Connolly, 2016).

Menurut Herzberg dalam teori Dua Faktor Herzberg, dalam dimensi mutasi kerja, terdapat beberapa hal yang sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Beberapa indikator yang termasuk dalam kesesuaian kompetensi antara lain kesesuaian keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Untuk proses mutasi, beberapa indikator yang relevan antara lain keterbukaan dalam proses, keterlibatan karyawan, kesesuaian prosedur, dan keadilan dalam mutasi. Sedangkan pengaruh lingkungan, mencakup indikator seperti kondisi ekonomi organisasi, budaya organisasi di posisi baru, dan lokasi geografis.

Perkembangan Karir Perkembangan karir adalah proses peningkatan posisi, tanggung jawab, dan kompetensi seseorang sepanjang perjalanan profesionalnya (Greenhaus, 2019). Perkembangan karir dipengaruhi oleh elemen internal seperti kemampuan individu dan elemen eksternal seperti bantuan atau dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kebijakan mutasi (Pollard, 2017).

Dalam teori pengembangan karir Super (1957), terdapat beberapa dimensi yang mengukur perkembangan karir, termasuk beberapa indikator utama. Keterampilan dan kompetensi mencakup peningkatan kemampuan interpersonal, pemecahan masalah, dan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan. Dukungan organisasi terdiri dari indikator seperti program pembimbingan atau pelatihan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan, serta lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan keseimbangan antara kehidupan dan karir mencakup pengelolaan waktu, kesejahteraan pribadi, serta dukungan sosial dan keluarga.

Hasil Penelitian Sebelumnya Brown dan The (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan guru berhubungan positif dengan peningkatan kompetensi dan perkembangan karir. Penelitian yang dilakukan oleh Andrie (2020) mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel dapat meningkatkan motivasi serta

mendukung pengembangan karir para guru. Zai (2024) dalam penelitiannya yang dilakukan di kantor pemerintahan menemukan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan keterampilan pegawai serta mempercepat jalur perkembangan karir mereka. Studi oleh Aprizal Wahyudi (2023) mengenai pengaruh kepemimpinan, pendidikan, dan mutasi terhadap pengembangan karir guru menunjukkan bahwa kompetensi profesional dan motivasi kerja guru memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kemajuan karir mereka. Penelitian ini menggunakan survei dengan skala Likert dan analisis regresi berganda.

Roni Pujiantari (2024) dalam penelitiannya mengenai gaya kepemimpinan Path Goal Theory terhadap perkembangan karir tenaga pendidik menemukan dua hasil penting: (1) budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi perkembangan karir tenaga pendidik di lingkungan Dinas Pendidikan Lombok Tengah, dan (2) gaya kepemimpinan Path Goal Theory juga berperan penting dalam pengembangan karir tenaga pendidik di sana. Penelitian oleh Wijaya R. A. (2020) tentang pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir dan kinerja guru di Kota Jember menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kedua aspek tersebut. Guru yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah dalam mengembangkan karir, yang berimbas pada kinerjanya.

Dalam jurnal yang diterbitkan oleh D. T. Blanchard & K. R. Wilson (2020) mengenai rotasi pekerjaan dan pengembangan karir guru, ditemukan bahwa rotasi jabatan yang terencana dengan baik dapat memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman yang mendukung kemajuan karir mereka. Penelitian lainnya oleh H. G. Brown & M. T. Green (2020) tentang hubungan antara kepemimpinan guru, kompetensi, dan pengembangan karir menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif di tingkat guru, seperti guru sebagai pemimpin dalam pembelajaran, dapat meningkatkan kompetensi mereka dan pada gilirannya mempercepat perkembangan karir mereka.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian ini dikembangkan sebagai berikut: H1: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap perkembangan karir guru. H2: Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap perkembangan karir guru. H3: Mutasi kerja berkontribusi positif

terhadap perkembangan karir guru. H4: Secara bersama-sama, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap perkembangan karir guru.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan bersama dengan survei. Pendekatan ini dipilih untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui pengumpulan data numerik dan analisis statistik.

Subjek penelitian Guru Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang, objek penelitian gaya kepemimpinan, kompetensi, mutasi kerja, dan perkembangan karir guru, populasi seluruh guru yang mengajar di Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang, dengan total 500 guru, sampel 87 responden yang dipilih menggunakan teknik probability random sampling.

Penelitian ini memiliki empat variabel sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1): Cara pemimpin mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahan. Diukur menggunakan indikator pengambilan keputusan, kemampuan menginspirasi dan memotivasi, serta komunikasi.
2. Kompetensi (X2): Pengetahuan, keterampilan, dan sikap guru dalam melaksanakan tugasnya. Diukur dengan dimensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.
3. Mutasi Kerja (X3): Perpindahan guru antar unit atau posisi dalam lingkungan Pondok Pesantren. Diukur dengan indikator kesesuaian kompetensi, proses mutasi, dan pengaruh lingkungan.
4. Perkembangan Karir (Y): Kemajuan guru dalam aspek jabatan, kompetensi, dan tanggung jawab. Diukur melalui peningkatan jabatan, pengembangan keterampilan, dan partisipasi dalam pelatihan.

Seluruh variabel pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan, di mana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju.

Data utama diperoleh melalui penyebaran survei kepada guru Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang. Kuesioner terdiri dari empat bagian, masing-masing

mencakup pernyataan yang sesuai dengan indikator variabel penelitian. Instrumen diuji untuk validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam penelitian.

Data dianalisis menggunakan program SPSS 22, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Uji Validitas: Untuk memastikan instrumen mengukur Pengukuran yang tepat sebaiknya dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*.
2. Uji Reliabilitas: Menggunakan Alpha Cronbach untuk menilai konsistensi jawaban dari responden.
3. Uji Asumsi Klasik: Agar model regresi dapat diterima, dilakukan pengujian terhadap normalitas, multikolinearitas.
4. Analisis Regresi Linear Berganda: Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja terhadap perkembangan karir guru.
5. Uji t (parsial) digunakan untuk menilai dampak masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.
6. Uji F (Simultan): Menentukan bagaimana gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja berdampak pada perkembangan karir guru.
7. Koefisien Determinasi (R^2): Digunakan untuk mengukur sejauh mana variasi dalam perkembangan karir guru dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang ada gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris terkait dengan elemen-elemen yang mempengaruhi perkembangan karir guru di lingkungan Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden Penelitian ini melibatkan 87 guru dari Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang sebagai responden. Karakteristik responden berdasarkan: a) Usia mayoritas berusia 25-35 tahun (62%), diikuti usia di bawah 25 tahun (25%), dan di atas 35 tahun (13%). b) Tempat Mengajar: 40% guru di Darunnajah Pusat, 60% di berbagai cabang seperti Cipining, Serang, Bogor, dan lainnya. c) Jenis Kelamin: Laki-laki (55%), perempuan (45%). d) Masa Kerja: 0-5 tahun (68%), lebih dari 5 tahun (32%).

Analisis data dari penelitian ini diantaranya:

- a. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Dalam gambar 1 menunjukkan bahwa, variabel gaya kepemimpinan, sembilan item pernyataan disajikan dalam tabel. Semua item ini dianggap pernyataan valid dikarenakan memiliki hasil korelasi *Pearson* (R_{hitung}) yang lebih besar dari R_{tabel} ($N_{85}=0,213$), dan nilai R Positif.

b. Uji Validitas Variabel Kompetensi Guru (X_2)

Dalam gambar 2 menunjukkan bahwa, variabel kompetensi guru, sembilan item pernyataan disajikan dalam tabel. Semua item ini dianggap pernyataan valid dikarenakan memiliki hasil korelasi *Pearson* (R_{hitung}) yang lebih besar dari R_{tabel} ($N_{85}=0,213$), dan nilai R Positif.

c. Uji Validitas Variabel Mutasi Kerja (X_3)

Dalam gambar 3 menunjukkan bahwa, variabel mutasi kerja, sembilan item pernyataan disajikan dalam tabel. Semua item ini dianggap pernyataan valid dikarenakan memiliki hasil korelasi *Pearson* (R_{hitung}) yang lebih besar dari R_{tabel} ($N_{85}=0,213$), dan nilai R Positif.

d. Uji Validitas Variabel Perkembangan Karir Guru (Y)

Dalam gambar 4 menunjukkan bahwa, variabel mutasi kerja, sembilan item pernyataan disajikan dalam tabel. Semua item ini dianggap pernyataan valid dikarenakan memiliki hasil korelasi *Pearson* (R_{hitung}) yang lebih besar dari R_{tabel} ($N_{85}=0,213$), dan nilai R Positif.

e. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gambar 5 menunjukkan bahwa, hasil uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan (X_1) ditunjukkan dalam tabel, dengan nilai alfa 0,958 yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam survei memiliki nilai alfa cronbach 0,958 lebih tinggi dari 0,6, yang menunjukkan bahwa studi tentang variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah konsisten.

f. Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Guru (X_2)

Gambar 6 menunjukkan bahwa, hasil uji reliabilitas variabel kompetensi guru (X_2) ditunjukkan dalam tabel, dengan nilai alfa 0,926 yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam survei memiliki nilai alfa cronbach 0,926 lebih tinggi dari 0,6, yang menunjukkan bahwa studi tentang variabel kompetensi guru (X_2) adalah konsisten.

g. Uji Reliabilitas Variabel Mutasi Kerja (X_3)

Gambar 7 menunjukkan bahwa, hasil uji reliabilitas variabel mutasi kerja (X_3) ditunjukkan dalam tabel, dengan nilai alfa 0,923 yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam survei memiliki nilai alfa cronbach 0,923 lebih tinggi dari 0,6, yang menunjukkan bahwa studi tentang variabel mutasi kerja (X_3) adalah konsisten.

h. Uji Reliabilitas Variabel Perkembangan Karir Guru (Y)

Gambar 8 menunjukkan bahwa, hasil uji reliabilitas variabel perkembangan karir guru (Y) ditunjukkan dalam tabel, dengan nilai alfa 0,923 yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam survei memiliki nilai alfa cronbach 0,923 lebih tinggi dari 0,6, yang menunjukkan bahwa studi tentang variabel perkembangan karir guru (Y) adalah konsisten.

i. Uji Normalitas

Gambar 9 memperlihatkan bahwa titik-titik yang terletak di sekitar garis diagonal menggambarkan model regresi yang mengikuti distribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.

j. Uji Multikolinearitas

Gambar 10 menunjukkan bahwa, Nilai toleransi dan VIF dapat dilihat pada tabel. Nilai toleransi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,490 Nilai toleransi untuk variabel kompetensi tercatat sebesar 0,442, yang lebih besar dari 0,10, sementara nilai toleransi untuk variabel mutasi kerja mencapai 0,468, juga di atas 0,10. Sementara itu, nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 2,040, yang berada di bawah angka 10 kompetensi sebesar 2.262 di bawah 10. Akibatnya, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa model regresi tidak memperlihatkan multikolinieritas. Akibatnya masalah multikolinieritas tidak terlihat dalam representasi model.

k. Uji Heteroskedasitas

Gambar 11 menunjukkan bahwa, sebaran titik data diatas tidak menunjukkan Pola yang tampak jelas, titik-titik tersebut tersebar merata di atas dan di bawah nol pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala heteroskedasitas.

l. Analisis Koefisien Korelasi Sederhana

Gambar 12 menunjukkan bahwa, Menurut Variabel gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2), dan mutasi kerja (X_3) memiliki interval korelasi antara variabel

independen dan dependen dengan nilai korelasi tertentu. Pearson adalah 0,718, 0,828, dan 0,756, masing-masing.

m. Analisis Regresi Linier Berganda

Gambar 13 menunjukkan bahwa, persamaan regresi linier berganda berikut ditemukan, seperti yang ditunjukkan dalam gambar:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana hasil perolehan sebagai berikut:

$$Y = 1,803 + 0,159 + 0,509 + 0,278 + e$$

Arti dari persamaan regresi linier tersebut adalah:

1. Nilai 1,803 adalah konstanta atau keadaan ketika variabel perkembangan karir tidak Dampak dari faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan (X1) dan variabel kompetensi (X2), dan variabel mutasi kerja (X3). Jika tidak ada variabel independen, maka variabel perkembangan karir tidak berubah.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Perkembangan Karir (Y)

Dengan asumsi bahwa variabel kompetensi (X2) dan variabel mutasi kerja (X3) dianggap konstan, Karena nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) adalah 0,159, Nilai (Y) akan bertambah sebesar 0,159 untuk setiap peningkatan satuan dari koefisien gaya kepemimpinan (X1).

3. Variabel Kompetensi (X2) terhadap Perkembangan Karir (Y)

Dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan variabel mutasi kerja (X3) nilai koefisien regresi variabel kompetensi (X2) adalah 0,509, yang, jika dianggap konstan, berarti bahwa nilai (Y) akan meningkat sebesar 0,509 setiap kenaikan satuan.

4. Variabel Mutasi Kerja (X3) terhadap Perkembangan Karir (Y)

Dengan asumsi jika gaya kepemimpinan (X1) dan kompetensi (X2) dipandang tetap, dengan koefisien regresi untuk variabel mutasi kerja (X3) sebesar 0,278, yang berarti nilai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,278 untuk setiap satuan perubahan.

n. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Gambar 15 menunjukkan bahwa, dengan nilai koefisien determinasi (R²) 0,773, atau 77,3%, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja masing – masing menyumbang 77,3% dari variabel perkembangan karir.

o. Uji T-test

Gambar 15 menunjukkan bahwa, untuk variabel X1, nilai T-hitungnya adalah 9,497, sehingga hasilnya dengan rumus Uji T adalah sebagai berikut: Signifikansi $< 0,05$ T hitung $> T$ tabel $T \text{ tabel} = t (\alpha/2 ; n-k-1) \alpha = 5\% = t (0,05/2 ; 87-3-1) = 0,025 ; 83 = 1,989$. Untuk variabel X1 terhadap Y: Signifikansi $0,000 < 0,05$ T hitung $> T$ tabel $9,497 > 1,989$

Tabel (parsial) mengindikasikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap perkembangan karir (Y) memiliki nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, serta nilai t hitung 9,497 yang lebih besar daripada nilai t tabel 1,989, sehingga H01 ditolak dan Ha1 diterima. Sangat menarik bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi perkembangan karir secara signifikan.

Gambar 16 menunjukkan bahwa, untuk variabel X2 adalah 13,614, sehingga hasilnya dengan rumus Uji T adalah sebagai berikut: Berdasarkan hasil uji statistik, nilai signifikansi (p-value) yang diperoleh adalah lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hipotesis nol dapat ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya, nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel ($13,614 > 1,989$), yang mengindikasikan bahwa variabel X2 berpengaruh signifikan terhadap Y. Hasil ini menguatkan adanya hubungan yang kuat antara variabel X2 dengan Y dalam model yang diuji.

Tabel Pengujian parsial mengindikasikan bahwa nilai signifikansi pengaruh kompetensi (X2) terhadap perkembangan karir (Y) adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai t hitung sebesar 13,614 lebih besar dari t tabel 1,989, sehingga hipotesis nol (H02) ditolak. Ha2 diterima. Artinya, kompetensi memengaruhi perkembangan karir secara signifikan.

Gambar 17 menunjukkan bahwa, untuk variabel X3 adalah 10,655, sehingga hasilnya dengan rumus Uji T adalah sebagai berikut: Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai T hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai T tabel. Nilai T tabel dihitung dengan rumus $t (\alpha/2 ; n-k-1)$, dengan α sebesar 5% yang berarti $t (0,05/2 ; 87-3-1)$, yang hasilnya adalah $t (0,025 ; 83) = 1.989$. Variabel X3 memiliki pengaruh terhadap Y, dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung sebesar 10,655 juga lebih besar dari t tabel 1,989.

Tabel (parsial) mengindikasikan bahwa nilai signifikansi pengaruh mutasi kerja (X3) terhadap perkembangan karir (Y) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sementara nilai t hitung 10,655 lebih besar daripada nilai t tabel 1,989, sehingga H03

ditolak dan Ha3 diterima. Sangat menarik bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi perkembangan karir secara signifikan.

p. Uji F

Tabel F menunjukkan nilai sebesar 3,11, sementara nilai signifikansi adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Karena nilai F hitung (94,024) lebih besar daripada nilai F tabel (3,11), maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel tersebut signifikan.

Gambar 18 menunjukkan bahwa, nilai Signifikansi untuk pengaruh gaya kepemimpinan (X1), kompetensi (X2), dan mutasi kerja (X3) terhadap perkembangan karir (Y) menunjukkan nilai 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai F hitung sebesar 94,024 yang lebih tinggi daripada F tabel 3,11. Ini mengindikasikan bahwa hipotesis nol (Ho4) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha4) diterima, yang berarti gaya kepemimpinan (X1), kompetensi (X2), dan mutasi kerja (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan karir (Y).

q. Pengujian Hipotesis

Tabel 1 menunjukkan bahwa, penjelasan hipotesis dari setiap variabel dalam studi ini, sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama: Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap Perkembangan Karir Guru (Y).

Hasil uji gaya kepemimpinan berdampak pada perkembangan karir guru, menghitung nilai t-hitung 9,497 dan menemukan bahwa signifikansi pengaruh 0,000 kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa tidak ada data yang menerima Ho1 dan mendukungnya, sehingga Ho1 ditolak. Maka dari itu gaya kepemimpinan berkontribusi positif pada perkembangan karir guru. Nilai koefisien regresi yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan perkembangan karir guru sebesar 0,159, hasil ini menunjukkan bahwa jika variabel yang lain nilainya konstan, maka gaya kepemimpinan nilainya akan tumbuh jika dibandingkan sebelumnya sebesar 0,159, jika gaya kepemimpinan naik menjadi 1 satuan.

2. Hipotesis kedua: Kompetensi (X2) berpengaruh positif terhadap Perkembangan Karir Guru (Y)

Hasil uji kompetensi berdampak pada perkembangan karir guru, memiliki 13,614 nilai t, dan signifikansi pengaruh 0,000 = Nilai 0,05 menunjukkan bahwa data yang

tersedia tidak mencukupi untuk menerima Ho2 dan mendukungnya, sehingga Ho2 ditolak. Maka dari itu kompetensi berkontribusi positif pada perkembangan karir guru. Nilai koefisien regresi yang menghubungkan kompetensi dengan perkembangan karir guru sebesar 0,509, hasil ini menunjukkan bahwa jika variabel yang lain nilainya konstan, maka kompetensi nilainya akan tumbuh jika dibandingkan sebelumnya sebesar 0,509, jika kompetensi naik menjadi 1 satuan.

3. Hipotesis ketiga: Mutasi Kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Perkembangan Karir Guru (Y)

Hasil uji mutasi kerja berdampak pada perkembangan karir guru, memiliki nilai t 10,655 dan signifikansi pengaruh 0,000 adalah Nilai 0,05 menunjukkan bahwa data yang tersedia tidak mencukupi untuk menerima Ho3 dan mendukungnya, sehingga Ho3 ditolak. Maka dari itu mutasi kerja berkontribusi positif pada perkembangan karir guru. Nilai koefisien regresi yang menghubungkan mutasi kerja dengan perkembangan karir guru sebesar 0,278, hasil ini menunjukkan bahwa jika variabel yang lain nilainya konstan, maka mutasi kerja nilainya akan tumbuh jika dibandingkan sebelumnya sebesar 0,278, jika mutasi kerja naik menjadi 1 satuan.

4. Hipotesis keempat: Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Mutasi Kerja berpengaruh positif terhadap Perkembangan Karir Guru (Y)

Hasil tes gaya kepemimpinan, kemampuan, dan mutasi kerja berdampak secara signifikan terhadap perkembangan karir guru, memiliki nilai f -hitung sebesar 94,024 dan signifikansi pengaruh $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa data yang tersedia tidak mencukupi untuk menerima Ho4 dan mendukungnya, sehingga Ho4 ditolak. Maka dari itu gaya kepemimpinan, kompetensi, dan mutasi kerja berkontribusi positif pada perkembangan karir guru.

KESIMPULAN

Hasil penelitian di Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kemampuan guru, dan mutasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kemajuan karir guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga komponen tersebut bekerja sama turut memberikan dampak yang signifikan terhadap kemajuan karir para guru di pesantren tersebut. Selain itu, gaya kepemimpinan yang adaptif, kompetensi yang terus dikembangkan, serta mutasi kerja

yang transparan dan berbasis evaluasi kinerja, terbukti dapat meningkatkan perkembangan karir guru.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa saran bagi pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Darunnajah. Pemimpin pesantren disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan adaptif. Program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara pimpinan dan guru. Selain itu, pengembangan kompetensi guru yang berkelanjutan, seperti pelatihan profesional dan workshop, juga menjadi hal penting untuk mendukung karir guru. Kebijakan mutasi kerja yang transparan, berbasis pada evaluasi kinerja, serta komunikasi yang baik dapat meminimalisir resistensi dari para guru.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini termasuk ruang lingkup yang terbatas hanya pada pondok pesantren boarding school. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ini untuk pesantren yang tidak berbasis boarding school perlu diuji lebih lanjut. Selain itu, penggunaan instrumen yang mengacu pada satu teori mungkin mengurangi keberagaman pengukuran yang lebih komprehensif terhadap variabel yang diteliti.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup sampel ke pesantren dengan model non-boarding school guna menguji apakah hasil temuan ini dapat diterapkan secara lebih luas. Peneliti juga disarankan untuk mengembangkan instrumen yang lebih beragam agar dapat mengukur pengaruh variabel secara lebih komprehensif. Di samping itu, studi longitudinal dapat dilakukan untuk melihat perkembangan jangka panjang dari faktor-faktor yang mempengaruhi karir guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Bronfenbrenner, U. 1979. "The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design." *Harvard University Press*.
- Cappelli, P., & Tavis, A. 2020. "The Performance Management Revolution." *Harvard Business Review*.
- Chrishartanto, A. & Said, S. 2019. "Mutasi, Antara Harapan dan Realita." <http://www.djkn.kemenkeu.go.id/>.
- Cizakca, M. 1998. "Cash Waqf: An Instrument of Socio-Economic Development in the Muslim World." *Journal of Islamic Economics*, 2(1) (Journal of Islamic Economics, 2(1), 81-90) 81-90.
- Clausen, Jon M., Bunte, Bryana, & Robertson, Ellen T. 2020. *Professional Development to Improve Communication and Reduce the Homework Gap in Grades 7-12 during*

- COVID-19 Transition to Remote Learning*. Waynesville: Journal of Technology and Teacher Education.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 2020. *Charismatic Leadership in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Connolly, P. M. Grissom & D. J. C. 2016. "Teacher Career Development and Competency Building: A Study of Teachers' Professional Growth." *Teaching and Teacher Education* 9.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. 2020. "Human capital management: A review and future directions." *Journal of Management* 1196-1224.
- Dailysocial. 2021. *Mutasi Karyawan: Pengertian, Tujuan, dan Jenis-Jenisnya*. Jakarta,: DailySocial.id.
- Daulay, Mhd. Rizki. 2024. "Efisiensi Penerapan Mutasi Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kab Mandailing Natal." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ilmu Sosial dan Politik* 1.
- Davis, F. D. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deci, E., & Ryan, R. 2021. "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 19-43.
- Dewi, Isa, M Wajdi. 2020. "Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil." *Jurnal Manajemen Daya Saing, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Dhar, R. 2021. "The role of job transfer policies in career advancement." *Journal of Organizational Behavior*.
- Doe, John. 2020. *Integration of Technology in Education*. New York: Educational Press.
- Duli, Nurdin. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Makassar.: Penerbit Andi.
- Dyah Novita Purwandari, M.Pd. 2021. *Kompetensi Pedagogik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Evans, T., & Parker, L. 2021. "The Impact of Salary Growth on Employee Motivation and Career Development." *Journal of Management & Development* 150-165.
- Farahsati, Winda. 2022. *Mutasi Karyawan: Pengertian, Penyebab, dan Regulasinya*. Jakarta: LinovHR.
- Fauzi, Ahmad. 2019. *Peran Guru di Pondok Pesantren dalam Pendidikan Karakter dan Moral*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Fischer, T., & Milles, R. 2020. "Problem-Solving Abilities in a Dynamic Workplace Environment." *Journal of Applied Psychology* 320-334.
- Fitria, Nurul. 2022. "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Perkembangan Karir Guru pada Sekolah Menengah di Jawa Barat." *Jurnal Pendidikan* 120-135.
- Fitria, Nurul, M.Pd. 2022. "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Promosi dan Pengembangan Karir di Dunia Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta*. 120-134.
- Fitria, Siti. 2022. "Meningkatkan Kompetensi Guru untuk Karir yang Lebih Baik." *Jurnal Profesi Keguruan* 13-14.
- Fitriyana, Desi. 2023. "Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Birokrasi." *Universitas Djuanda Bogor* 7.
- Gary Yukl, Ph.D. 2020. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.

- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gonzalez, H., & Martin, S. 2020. "The Influence of Time Management on Employee Performance." *International Journal of Human Resource Studies* 175-188.
- Hamilton, A., & Lee, M. 2020. "The Role of Promotion in Career Progression." *International Journal of Human Resource Studies* 43-55.
- Harahap, R.M., PhD. 2023. "Refleksi Diri dan Peningkatan Profesionalisme Guru." *Journal of Islamic Education* 19.
- Hardy, L. P. Schmitz & M. J. 2016. "Leadership, Teacher Competency, and Career Development: A Comparative Study." *Educational Management Administration & Leadership* 8.
- Haris, Yusuf. 2021. "Pengaruh Kompetensi dan Mutasi Kerja terhadap Produktivitas Guru di Sekolah Menengah Atas." *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan* 72-85.
- Haromain, Haromain. 2021. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*. Jakarta: Universitas Negeri Malang.
- Haryanto, Arief. 2020. *Permasalahan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : Penerbit Pendidikan Nasional.
- Hasanudin, Muhammad. 2020. *Peran Pondok Pesantren Darunnajah dalam Pendidikan Holistik di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Pesantren Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P., Dr. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
- Hategan, Ribana. 2021. *Perfecting Effective Communication: A Guide for Executives and Leaders*. EGN Peer Network.
- Hatmoko, Wiji. 2021. "Kompetensi Sosial Guru: Seberapa Pentingkah?" *Cipta Cendekia* 13-14.
- Hendra, R. 2020. "Digital Transformation and Skills Development: Navigating the New Workforce Era. ." *Journal of Economic and Business Studies* 54-65.
- Herzberg, F. 1968. *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company: World Publishing Company.
- Herzberg, Frederick. 2020. *Teori Motivasi Dua Faktor*. New York: McGraw-Hill.
- Hidayah, Ratih. 2023. *Praktik Mendalami Kompetensi Pedagogik Pada Kurikulum Merdeka*. Jakarta: WartaGuru.ID.
- Indriani, M. Hari Atmoko, M. 2020. *Adaptasi kebiasaan baru, tantangan guru dalam pembelajaran*. Jakarta: ANTARA.
- Iskandar. 2020. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru." *Jurnal Ilmu Manajemen* 45-59.
- Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Veronica M. Godshalk. 2019. *Career Management for Life*. New York: Routledge.
- Johnson, P. M., & Ray, S. K. 2022. "Leadership Competencies for Modern Organizations." *Leadership Studies Review* 56-68.
- Judge, & J.E. Bono. 2020. "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*.
- Judge, Robbins S.P. &. 2021. "Organizational Behavior." *Pearson*.
- Judge, Stephen P. Robbins dan Timothy A. 2019. "Organizational Behavior." *Pearson*.
- Juni, Priansa Donni. 2021. "Pengembangan Karir dalam Manajemen Sumber Daya Manusia." *Serupa.id* 5.
- Junlife Zai, SYah Abadi Mendrofa, Yupiter Mendrofa, Odaligoziduhu Halawa. 2024. "Analysis of the Role of Mutations in Employee Career Development." *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis dan Manajemen* 1.

- Kadarman, M.Si. 2021. Jakarta: Jagad ID.
- Kaplan, R. S. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Press.
- Kurniawan, A., & Syahputra, D. 2022. "The Influence of Professional Recognition on Career Growth." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 50-63.
- Kusuma, Aditya. 2020. "Kebijakan Mutasi Guru dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 56-70.
- Landry, Lauren. 2020. *8 Essential Leadership Communication Skills*. HBS Online.
- Lautfer, Ruth. 1993. *Pedoman Pelayanan Anak*. Malang: Persekutuan Pekabaran Injil Indonesia.
- Lewis, J., & Thompson, A. 2021. "Adaptability as a Key Competency in the Modern Workforce." *Human Resource Development Quarterly* 291-308.
- Lewis, L. K. Elfert & C. L. 2020. "Impact of Leadership Styles and Teacher Competencies on the Professional Development of Teachers in Higher ." *Journal of Higher Education Management* 5.
- Lim, J. H., & Park, J. 2023. "Training and career development: A review of recent advancements." *Career Development International*.
- Linda Darling-Hammond, Ed.D. 2020. *Teacher professional learning and development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Linda Darling-Hammond, Maria E. Hyler, Madelyn Gardner. 2017. *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.
- Mahnun, Nunu. 2012. "Media Pembelajaran (Kajian Terhadap Langkah-Langkah Pemilihan Media dan Implementasinya dalam Pembelajaran)." *Jurnal Pemikiran Islam* 27.
- Maier, Lisa Mlekus dan Günter W. 2021. "More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation ." *Frontiers in Psychology*.
- Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, Abraham. 2021. *Teori Hierarki Kebutuhan*. Boston: Pearson Education.
- McKown, Harry, and Alvin B. Robert. 1940. *Audio-Visual Aids to Instruction*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Miftah, M. 2013. "Fungsi dan Peran Media Pembelajaran Sebagai Upaya Peningkatan Kemampuan Belajar Siswa." *Jurnal Kwangsan* 95.
- Mowla, M., & Nauman, S. 2021. "Job rotation and career development: Exploring the mediating role of skill acquisition." *International Journal of Human Resource Management*.
- Muhammad, S., & Husin, M. A. 2020. "The Impact of Technical Knowledge on Job Performance: A Study on IT Professionals." *Journal of Information Technology Management* 125-138.
- Nasir, Muhammad. 2018. *Gaya Kepemimpinan dalam Sistem Pendidikan Pesantren: Transformasi Menuju Demokrasi*. Jakarta: Pustaka Islamica.
- Ng, T. W. H., & Sears, G. J. 2023. "Leadership styles and employee career success." *Leadership Quarterly*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2021. "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage." *McGraw-Hill Education*.

- Northouse, P.G. 2021. *Leadership: Theory and Practice, 8th edition*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Northouse, P.G. 2020. "Leadership: Theory and Practice." *Sage Publications*.
- Nurdin, S., & Hartanti, H. 2019. "Penelitian Deskriptif: Pendekatan Kuantitatif dalam Mengumpulkan Informasi Menyeluruh." *Jurnal Pendidikan Modern Press*. 123-145.
- Octavia, Silphy A. 2023. *Profesionalisme Guru dalam Memahami Perkembangan Peserta Didik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Pollard, R. T. Clark & S. F. 2017. "Job Rotation and Teacher Career Development: A Longitudinal Study." *Journal of Teacher Education* 3-4.
- Priansa, Donni Juni. 2021. "Pengertian, Dimensi, dan Jenis-jenis Kompetensi." *Universitas Psikologi* 9.
- Priatna, Agus & Sukamto, Hadi, Ph.D. 2023. *Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di Pesantren*. Jakarta: Kompetensi.info.
- Puentedura, R. R. 2006. "Transformation, Technology, and Education: The SAMR Model." *Educational Technology Research and Development*, 54(2), (Educational Technology Research and Development, 54(2), 239-247) 239-247.
- Rachmawati, Amalia. 2019. "Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Islam Terpadu." *Jurnal Pendidikan Islam* 88-104.
- Rahmawati. 2021. *Kebijakan Mutasi dan Pengembangan Kompetensi Guru di Pesantren*. Jakarta: Pustaka Pendidikan.
- Rahmawati, I. 2021. "Employee Preferences in Job Transfers: A Case Study." *Human Resources Journal*.
- Rizki, Mhd. 2024. "Efisiensi Penerapan Mutasi Pegawai Dalam Rangka Perkembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kab Mandailing Natal." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ilmu Sosial dan Politik* 3-4.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2022. "Organizational Behavior." *Pearson*.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2019. *Organizational Behavior*. New York.
- Roberts, K., & Ellis, B. 2023. "Enhancing Team Collaboration through Competency Development." *Journal of Organizational Behavior* 134-145.
- Roberts, P. M. Anderson & S. B. 2016. "Teacher Career Development: The Role of Leadership, Job Rotation, and Teacher Competence." *Journal of Educational Administration* 4-6.
- Roni Pujiatari, Badrun, Mohamad Iwan Fitriani. 2024. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Path Goal Theory Terhadap Perkembangan Karir Tenaga Pendidik." *Jurnal Manajemen dan Budaya* 1.
- Rowe, S., & Marsh, H. W. 2021. "Continuous Learning and Career Progression." *Educational Research Review* 101-112.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2020. "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness." *Yale University Press*. Yale University Press.
- Sadikin, S., dkk. 2020. "Teori dan Gaya Kepemimpinan." *Serupa ID Press* 8.
- Saelan Malewa, Emi, and Muh Al-Amin. 2023. "Penggunaan Aplikasi Wordwall dalam Meningkatkan Minat Belajar Peserta Didik Pada Materi Zakat di UPTD Sd Negeri 65 Barro ." *Jurnal Educandum* 22-30.
- Saleh, N. A. Ahmed & Z. H. 2017. "The Effects of Job Rotation on Teacher Professional Development and Career Satisfaction." *Teacher Development Journal* 7.
- Santoso, H.B. 2016. *Media Pembelajaran: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

- Savitri, Erly dan Asep Sudarsyah. 2021. "Transformational Leadership for Improving Teacher's Performance During the Covid-19 Pandemic." *Atlantis Press* (Atlantis Press) 308-312.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Shintia Revina, Rezanti Putri Pramana, Rizki Fillaili, Daniel Suryadarma. 2020. "Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia: Permasalahan Teknis dan Sistemik." *RISE Programme*.
- Siemens, G. 2005. *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning,.
- Silphy A. Octavia, M.Pd. 2021. *Profesionalisme Guru dalam Memahami Perkembangan Peserta Didik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Singh, P., & Kumar, S. 2022. "Organizational support and its impact on employee career progression." *Human Resource Management Review*.
- Smith, J., & Cooper, R. 2020. "Career Development: A Responsibility-Based Perspective." *Journal of Organizational Psychology* 87-98.
- Smith, John. 2019. *Global Challenges in Human Resources for Education*. New York: Oxford University Press.
- Sobel, D. 2004. *Place-Based Education: Connecting Classrooms and Communities*. The Orion Society.
- Spencer, L & Spencer, S. 2020. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Subagja, Aba. 2021. "Pola Karier Pegawai Negeri Sipil." *PermenPANRB No. 22/2021 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*.
- Sudirman, R., & Wahyuni, L. 2021. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Perkembangan Karir di Era Digital." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 201-215.
- Sugiyono. 2020. "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Motivasi Guru di SMP 5 Negeri Jember." *Jurnal Pendidikan* 4.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.
- Sumarni, M, and Z Tupti. 2022. "Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Pegawai di PT PLN (Persero)." *Jurnal Ekonomi Jesya*.
- Suparto. 2019. "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan* 3.
- Supriadi, Ahmad. 2019. *Kepemimpinan dan Tantangan Pengembangan Karir di Pondok Pesantren*. Jakarta: Pustaka Pesantren.
- Sutanto, E. M. 2021. "Work-Life Balance and Career Advancement." *International Journal of Business and Management* 120-134.
- Swan, W. 2022. *Transactional Leadership*. Cham: Springer.
- Syarif. 2023. "Api Makkah." *Universitas Darunnajah* 15-20.
- Syukri, Ahmad. 2021. *Penguatan Kompetensi Guru di Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Modern*. Jakarta: Penerbit Pendidikan Indonesia.
- Tafonao, Talizaro. 2018. "Peranan Media Pembelajaran dalam Meningkatkan Minat Belajar Mahasiswa." *Jurnal Komunikasi Pendidikan* 103-114.
- Tambunan, Tumpal B. M. 2021. "Pengembangan Karir Guru Menuju Indonesia Emas." *Universitas Negeri Medan*.

- Tampubolon. 2020. "Manajemen Kinerja: Pengertian, Ciri, Prinsip, Proses, Tantangan." (Serupa.id) 13.
- Tan, Abdulhakim Ahmed Ali Abdulwanis & Fatma Zehra. 2023. "Horizontal and Vertical Dimension of Strategic Human Resources Management." *The International Journal of Business & Management* 11.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. 2020. "Human Resource Management." *Pearson*.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2020. "The HR Value Proposition." *Harvard Business Press*.
- Van Dam, K. 2020. "Organizational Culture and Career Development." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 676-690.
- Vu, N. M., & Vu, T. K. 2020. "Individual competence and career development: A critical review." *Journal of Career Development*.
- Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- Wahidin, Agus. Ph.D. 2022. *Kompetensi Kepribadian dan Sosial Guru Pesantren*. Bandung: Pustaka Alam Press.
- Warsi. 2020. "The Effect of Work Rotation on Employee Performance." *International Journal of Business and Social Science* 8.
- Wijaya, K. & Lestari, D. 2022. "Aligning Employee Competence with Job Positions: The Role of Job Transfers." *HR Review*.
- Wijaya, Roro Aditya Novi Wardhani dan Shendy Andrie. 2020. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 1.
- Wilson, D. T. Blanchard & K. R. 2019. "Job Rotation and Career Development of Teachers: A Study of Teacher Mobility and Career Advancement." *Educational Research Quarterly* 7-8.
- Yukl, G. 2021. "Leadership in Organizations." *Pearson Education*.
- Yukl, Gary. 2018. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.
- Yusuf Haris, M.Ed. 2021. *Kebijakan Mutasi dalam Pendidikan: Redistribusi Tenaga Pendidik dan Pengembangan Kompetensi Guru*. Jakarta: Pustaka Edukasi.
- Zhang, L., & Zhang, Y. 2022. "The role of professional networks in career advancement." *Journal of Career Studies*.
- Zhang, Y., & Dong, L. 2021. "The Role of Communication Skills in Enhancing Organizational Productivity." *Journal of Business Communication* 210-225.
- Zubaidi, Ahmad. 2020. *Pengembangan Karir Guru di Pesantren: Tantangan dan Peluang*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL

Correlations										
	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Total
Item_1	Pearson Correlation	1	.847**	.824**	.582**	.736**	.763**	.571**	.682**	.724**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_2	Pearson Correlation	.847**	1	.864**	.634**	.743**	.804**	.612**	.667**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_3	Pearson Correlation	.824**	.864**	1	.685**	.780**	.836**	.597**	.698**	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_4	Pearson Correlation	.582**	.634**	.685**	1	.698**	.714**	.648**	.697**	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_5	Pearson Correlation	.736**	.743**	.780**	.698**	1	.770**	.608**	.726**	.830**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_6	Pearson Correlation	.763**	.804**	.836**	.714**	.770**	1	.608**	.723**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_7	Pearson Correlation	.571**	.612**	.597**	.648**	.608**	.608**	1	.792**	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_8	Pearson Correlation	.682**	.667**	.698**	.697**	.725**	.723**	.792**	1	.774**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_9	Pearson Correlation	.724**	.728**	.753**	.698**	.830**	.820**	.703**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Total	Pearson Correlation	.862**	.882**	.900**	.818**	.884**	.902**	.786**	.867**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87

Gambar 1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber: Olahan data peneliti 2025

Correlations										
	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Total
Item_1	Pearson Correlation	1	.787**	.657**	.652**	.660**	.563**	.580**	.611**	.484**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_2	Pearson Correlation	.787**	1	.593**	.675**	.640**	.602**	.632**	.685**	.494**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_3	Pearson Correlation	.657**	.593**	1	.599**	.674**	.609**	.526**	.541**	.553**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_4	Pearson Correlation	.652**	.675**	.599**	1	.735**	.549**	.459**	.499**	.373**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_5	Pearson Correlation	.660**	.640**	.674**	.735**	1	.569**	.601**	.540**	.563**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_6	Pearson Correlation	.563**	.602**	.609**	.549**	.569**	1	.564**	.601**	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_7	Pearson Correlation	.580**	.632**	.526**	.458**	.601**	.564**	1	.609**	.496**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_8	Pearson Correlation	.611**	.685**	.541**	.499**	.540**	.601**	.609**	1	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_9	Pearson Correlation	.484**	.494**	.553**	.373**	.563**	.487**	.496**	.613**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Total	Pearson Correlation	.834**	.852**	.808**	.771**	.837**	.770**	.768**	.795**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 2 Uji Validitas Variabel Kompetensi Guru (X2)

Sumber: Olahan data peneliti 2025

Correlations										
	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Total
Item_1	Pearson Correlation	1	.736**	.632**	.555**	.437**	.569**	.633**	.566**	.542**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_2	Pearson Correlation	.736**	1	.639**	.495**	.423**	.590**	.490**	.544**	.419**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_3	Pearson Correlation	.632**	.639**	1	.561**	.394**	.439**	.708**	.606**	.580**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_4	Pearson Correlation	.555**	.495**	.561**	1	.620**	.573**	.644**	.693**	.531**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_5	Pearson Correlation	.437**	.423**	.394**	.620**	1	.594**	.658**	.521**	.484**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_6	Pearson Correlation	.569**	.590**	.439**	.573**	.594**	1	.575**	.622**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_7	Pearson Correlation	.633**	.490**	.708**	.644**	.658**	.575**	1	.624**	.719**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_8	Pearson Correlation	.566**	.544**	.606**	.693**	.521**	.622**	.624**	1	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_9	Pearson Correlation	.542**	.419**	.580**	.531**	.484**	.599**	.719**	.665**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87
Total	Pearson Correlation	.800**	.753**	.779**	.803**	.726**	.789**	.848**	.823**	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 3 Uji Validitas Variabel Mutasi Kerja (X3)

Sumber: Olahan data peneliti 2025

Correlations										
	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Total
Item_1										
Pearson Correlation	1	.686**	.714**	.584**	.593**	.699**	.515**	.524**	.622**	.839**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_2										
Pearson Correlation	.686**	1	.717**	.570**	.561**	.578**	.548**	.471**	.651**	.812**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_3										
Pearson Correlation	.714**	.717**	1	.530**	.543**	.607**	.451**	.425**	.636**	.792**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_4										
Pearson Correlation	.584**	.570**	.530**	1	.779**	.690**	.453**	.332**	.462**	.763**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_5										
Pearson Correlation	.593**	.561**	.543**	.779**	1	.725**	.507**	.527**	.567**	.820**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_6										
Pearson Correlation	.699**	.578**	.607**	.690**	.725**	1	.540**	.496**	.661**	.846**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_7										
Pearson Correlation	.515**	.548**	.451**	.453**	.507**	.540**	1	.534**	.559**	.724**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_8										
Pearson Correlation	.524**	.471**	.425**	.332**	.527**	.496**	.534**	1	.555**	.688**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Item_9										
Pearson Correlation	.622**	.651**	.636**	.462**	.567**	.661**	.559**	.555**	1	.802**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Total										
Pearson Correlation	.839**	.812**	.792**	.763**	.820**	.846**	.724**	.688**	.802**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 4 Uji Validitas Variabel Perkembangan Karir (Y)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	9

Gambar 5 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	9

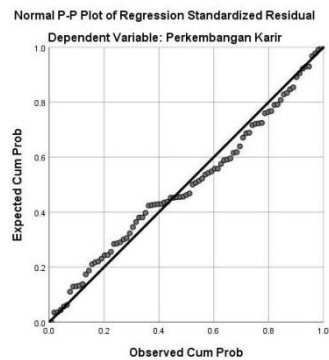
Gambar 6 Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Guru (X2)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.923	9

Gambar 7 Uji Reliabilitas Variabel Mutasi Kerja (X3)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.923	9

Gambar 8 Uji Reliabilitas Variabel Perkembangan Karir Guru (Y)
Sumber: Olahan data peneliti 2025



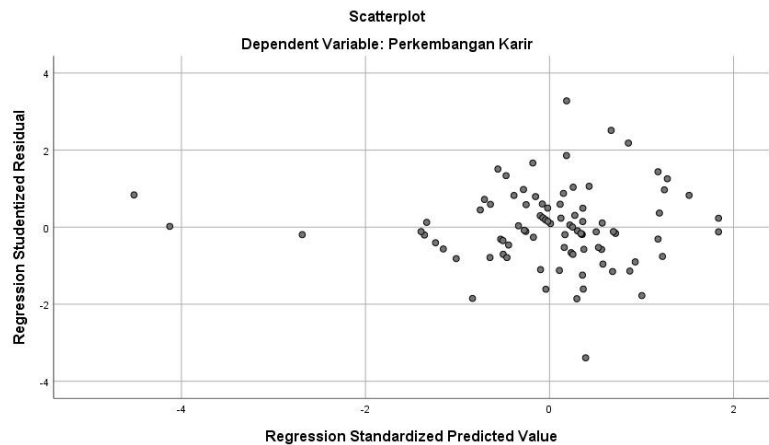
Gambar 9 Uji Normalitas Menggunakan Grafik P-Plot
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.803	1.999		.902	.370		
	Gaya Kepemimpinan	.159	.059	.202	2.707	.008	.490	2.040
	Kompetensi	.509	.080	.497	6.320	.000	.442	2.262
	Mutasi Kerja	.278	.075	.285	3.725	.000	.468	2.136

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

Gambar 10 Uji Multikolinieritas
Sumber: Olahan data peneliti 2025



Gambar 11 Uji Heteroskedasitas Grafik Scatterplot
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Correlations					
		Gaya Kepemimpinan	Kompetensi	Mutasi Kerja	Perkembangan Karir
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.667**	.643**	.718**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	87	87	87	87
Kompetensi	Pearson Correlation	.667**	1	.686**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	87	87	87	87
Mutasi Kerja	Pearson Correlation	.643**	.686**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	87	87	87	87
Perkembangan Karir	Pearson Correlation	.718**	.828**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 12 Uji Koefisien Korelasi Sederhana
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.803	1.999		.902	.370
	Gaya Kepemimpinan	.159	.059	.202	2.707	.008
	Kompetensi	.509	.080	.497	6.320	.000
	Mutasi Kerja	.278	.075	.285	3.725	.000

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

Gambar 13 Analisis Regresi Linier Berganda
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.773	.764	2.907

a. Predictors: (Constant), Mutasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

Gambar 14 Analisis Koefisien Determinasi
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.825	2.138		6.933	.000
	Gaya Kepemimpinan	.564	.059	.718	9.497	.000

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

Gambar 15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda untuk Uji T
Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Perkembangan Karir (Y)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.706	2.231		2.109	.038
	Kompetensi	.847	.062	.828	13.614	.000

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

Gambar 16 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda untuk Uji T
Variabel Kompetensi (X2) terhadap Perkembangan Karir (Y)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.087	2.346		4.299	.000
	Mutasi Kerja	.737	.069	.756	10.655	.000

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir

Gambar 17 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda untuk Uji T
Variabel Mutasi Kerja (X3) terhadap Perkembangan Karir (Y)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2383.606	3	794.535	94.024	.000 ^b
	Residual	701.382	83	8.450		
	Total	3084.989	86			

a. Dependent Variable: Perkembangan Karir
b. Predictors: (Constant), Mutasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

Gambar 18 Uji Simultan (Uji F)
Sumber: Olahan data peneliti 2025

Tabel 1 Hasil Pengukuran T-Statistik Hubungan antar Variabel

Hubungan antar Variabel		Nilai t hitung	Ho	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan ↓ Perkembangan Karir		9,497	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Kompetensi ↓ Perkembangan Karir		13,614	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Mutasi Kerja ↓ Perkembangan Karir		10,655	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Mutasi Kerja ↓ Perkembangan Karir		94,024	Ditolak	Ada Pengaruh Positif

Sumber: Olahan data peneliti 2025