

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, DAN KEDISIPLINAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER GURU SMK DI KABUPATEN BOYOLALI

Priyono dan Adi Rahayu  
Dikdasmen Muhammadiyah Jepara  
priyono.06@gmail.com

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, pengaruh motivasi kerja terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, pengaruh kedisiplinan terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, motivasi kerja memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015 dan kedisiplinan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan metode survey, yaitu penelitian dengan mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 216 responden. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah dengan model persamaan Structural Equation Modeling model PLS (Partial Least Square) dengan program WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pengembangan karier 0.62, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier 0.65, kedisiplinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier 0.69, motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier 0.40, motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan*

*kepala sekolah terhadap pengembangan karier 0.50, dan kedisiplinan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier pada SMK di Kabupaten Boyolali Tahun Pelajaran 2014/ 2015 0.31. Hasil uji motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier dengan metode VAF yaitu 23,03%. Motivasi kerja memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap pengembangan karier yaitu 19,01%. Dan kedisiplinan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier yaitu 31,15%. Hasil nilai R<sup>2</sup> gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier sebesar 38,44%, motivasi kerja terhadap pengembangan karier sebesar 42,25%, dan kedisiplinan terhadap pengembangan karier sebesar 47,61%.*

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kedisiplinan, Pengembangan Karier.

#### **Abstract**

*This research aims to know the influence of principal leadership style towards the career development of the vocational high school (SMK) teachers in Boyolali district in the academic year of 2014/2015, influence of the working motivation towards the career development of the SMK teachers in Boyolali district in the academic year of 2014/2015, the influence of the discipline to the career development of the SMK teachers in Boyolali district in the academic year of 2014/2015, work motivation mediate the influence of discipline towards the career development of SMK teachers in Boyolali district in the academic year of 204/2015 and the discipline mediate the principal leadership style influence towards the career development of SMK teachers in Boyolali district in the academic year of 2014/2015. This research uses a quantitative research design. This research uses a type of research with survey method, i.e. research by obtaining data from a particular place that is natural (not man-made), but the researcher did treatment in data collection. This research was conducted with a sample of as many as 216 respondents. Technique of data analysis in this study is by using Structural Equation Modeling equations model PLS (Partial Least Square) with the program WarpPLS 5.0. The results showed the leadership style of the principal effect is positive towards the career development 0.62, the work motivation gives positive effect of towards the career development 0.65, discipline gives a positive effect towards the career development 0.69, work motivation mediated the influence of principal leadership*

*style towards the career development 0.40, the work motivation mediate the influence of principal leadership style towards the career development 0.50, and discipline mediated the influence of principal leadership style towards the career development at SMK in Boyolali district in the academic year of 2014/2015 0.31. Work motivation test results mediated the influence of principal leadership style towards the career development by using VAF method i.e. 23.03%. Work motivation mediated the discipline influence towards the career development that is 19.01%. Discipline mediated the influence of principal leadership style towards the career development i.e. 31.15%. The result value of R<sup>2</sup> principal leadership style towards the career development is 38.44%, the work motivation towards the career development is 42.25%, and discipline towards the career development is 47.61%.*

**Keywords:** principal leadership style, work motivation, discipline, career development

## A. Pendahuluan

Perkembangan dan kemajuan zaman dewasa ini demikian pesat, terutama perkembangan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia dan sebagai wahana perkembangan sumber daya manusia serta merupakan bentuk investasi jangka panjang bagi bangsa Indonesia.

Peningkatan mutu pendidikan dewasa ini merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda lagi. Keberhasilan pembangunan suatu bangsa terutama ditentukan oleh keberadaan sumber daya yang berkualitas, yang hanya dapat dihasilkan lewat pendidikan yang berkualitas pula. Adapun sumber daya manusia salah satunya adalah guru, peranan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat dominan. Guru harus mampu merencanakan program, melaksanakan program, dan mengevaluasi program pembelajaran dengan baik. Guru juga harus mampu membangkitkan motivasi kepada siswa untuk rajin belajar dengan tertib, teratur, dan terarah.

Oleh karena itu diperlukan pengembangan karier guru yang meningkat pula untuk membangun dunia pendidikan yang lebih maju. Dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan sekolah untuk menjamin

orang-orang dalam sekolah mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Adapun karier menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 Tahun 2009 adalah guru bisa diperoleh melalui diklat fungsional, telah lulus keprofesian guru dalam bidangnya, mempublikasikan hasil karyanya berupa buku teks pelajaran ataupun modul bagi siswa, dan guru juga bisa menciptakan sebuah karya seni yang berguna bagi sekolah maupun siswa.

Dengan demikian karier menunjukkan pada perkembangan guru secara individual dalam jenjang jabatan/kepegangatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu sekolah. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam sekolah tersebut. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreatifitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan produktivitas dalam upaya mendukung sekolah untuk mencapai tujuannya.

Disisi lain untuk meningkatkan produktivitas sekolah, tentunya diperlukan sosok seorang pemimpin yaitu kepala sekolah untuk mengatur maupun mengendalikan sekolah dengan dibantu bawahannya. Kepala sekolah tentunya berbeda pemikiran dari bawahannya dalam membuat dan menjalankan strategi yang ada disekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu yang bisa mendorong untuk tujuan tertentu yang sudah direncanakan. Dengan adanya dorongan atau masukan dari pimpinan seseorang guru tentunya akan bergerak lebih baik untuk karier mereka dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah harus terdapat dalam jiwa kepala sekolah agar bisa menjadi contoh pada bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya (Thoha, 2010).

Faktor lain yang dapat meningkatkan karier guru adalah motivasi kerja. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Pegawai/ guru yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan

tanggung jawab, karena ada motif-motif tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

Motivasi bisa berasal dari dalam individu maupun luar individu. Ada motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari dalam diri individu sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya rangsangan dari luar (Priansa, 2014). Motif itu bisa saja yang menjadi faktor pendorong untuk memberikan kekuatan dalam melakukan kegiatan. Ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kerja yang akan berimbas pada pengembangan karier guru tersebut. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah, sehingga karier guru juga akan ikut berpengaruh.

Pada sisi lain faktor disiplin dapat pula meningkatkan pengembangan karier guru. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi. Disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja karier seseorang (Davis dan Newstrom, 2003). Maka dari itu setiap guru diminta taat dan patuh kepada peraturan yang telah diterapkan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Dengan adanya kedisiplinan dari guru bisa juga menjadi contoh kepada para anak didiknya.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Boyolali, bahwa karier guru-guru PNS dari tahun ke tahun semakin berkurang dalam hal kenaikan pangkat dan golongan. Hal ini disebabkan dari tidak adanya keinginan dari guru-guru yang bersangkutan untuk mengurus syarat kenaikan pangkat dan golongan melalui penilaian angka kredit. Adapun rincian data guru-guru yang telah mengajukan kenaikan pangkat dan golongan bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1. Data Penilaian Angka Kredit Guru SMK Sekabupaten Boyolali Tahun 2012-2015**

N O	Periode	Ta hun	II				III		III		IV
			a	b	c	d	a	b	c	d	a
1	30 Jun 2012	2012	0	1	0	0	25	3	4	0	0
2	30 Des 2012	2012	0	0	0	0	6	2	11	0	0
3	30 Jun 2013	2013	0	0	0	0	7	11	8	0	0
4	30 Des 2013	2013	0	0	0	0	5	34	8	0	0
5	30 Jun 2014	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	30 Des 2014	2014	0	0	0	0	0	2	0	0	0
7	30 Jun 2015	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	30 Des 2015	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Jumlah</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Sumber: Disdikpora Kabupaten Boyolali Tahun 2015**

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa pada tahun 2012 guru-guru SMK di Kabupaten Boyolali yang mengajukan penilaian angka kredit berjumlah 52 guru, pada tahun 2013 mengalami kenaikan berjumlah 73 guru, namun pada tahun 2014 setelah ada persyaratan tertentu bagi setiap guru PNS yang ingin mengajukan penilaian angka kredit, banyak guru-guru yang tidak mengajukan penilaian angka kredit sehingga terdapat penurunan yang sangat dratis menjadi 2 guru saja dan pada tahun 2015 tidak ada guru yang mengalami kenaikan pangkat dan golongan sama sekali.

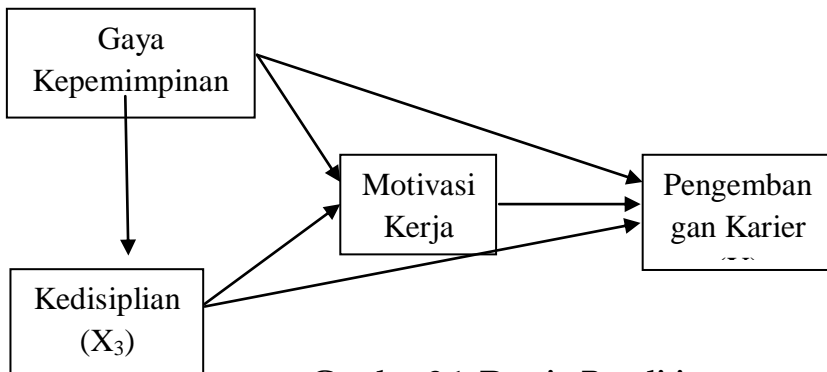
Peran kepala sekolah di sini sangatlah penting guna membantu para guru untuk berusaha mengembangkan karier bawahannya supaya bisa berubah tidak hanya berhenti pada saat itu juga. Selain itu dibutuhkan keinginan dari individu masing-masing guru untuk memotivasi dirinya sendiri agar bisa terbiasa melakukan atau membuat karya ilmiah yang dipublikasikan sehingga bisa menjadi nilai positif untuk kariernya. Faktor yang tidak kalah penting yaitu kedisiplinan setiap guru untuk mengembangkan karier guru, guru yang kurang disiplin tentunya akan berimbas kepada kariernya namun guru yang disiplin melaksanakan tugas dan berusaha melengkapi persyaratan yang telah ditentukan, maka karier guru juga bisa berubah sesuai yang diharapkannya.

Dari masalah di atas, maka peneliti melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala

Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Pengembangan Karier Guru SMK Di Kabupaten Boyolali Pada Tahun Pelajaran 2014/ 2015”.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode survey. Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK baik negeri ataupun swasta yang terpilih di Kabupaten Boyolali sejumlah 612 guru. Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus, maka diketahui sampel sebanyak 242 sampel (guru) yang menjadi responden

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan kedisiplinan ( $X_3$ ) sebagai variabel independen/ variabel eksogen dan pengembangan karier (Y) sebagai variabel dependen/ variabel endogen. Desainnya sebagai berikut:



**Gambar 3.1. Desain Penelitian**

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, metode angket/ kuesioner. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2008).

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah dengan model persamaan *Structural Equation Modeling* model PLS (*Partial Least Square*) dengan program WarpPLS 5.0. SEM model WarpPLS merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan memaksimalkan variansi dari variabel laten

kriterium yang dapat dijelaskan oleh variabel laten predictor (Sholikhin dan Ratmono, 2013).

## B. Pembahasan

Berikut hasil dari penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap pengembangan karier guru SMK.

Uji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, ditemukan hasil angka sebesar 0,62 ( $\beta=0,62$ ) dan signifikan dengan nilai  $p<0,01$  lebih kecil dari  $p<0,05$ . Nilai koefisien determinasi (penentu) (KD) dapat diperoleh dengan formula  $KD = R^2 \times 100\%$ , dimana  $R=0,62$ , maka dapat diperoleh  $KD = (0,62)^2 \times 100\% = 0,3844 \times 100\% = 38,44\%$ . Nilai  $R^2$  sebesar 0,3844 menunjukkan variansi pengembangan karier (PK) sebesar 38,44%.

Peranan kepala sekolah dalam kaitannya dengan keberadaan sekolah sebagai institusi bukan hanya sebagai seorang pemimpin, namun lebih dari itu kepala sekolah sebagai berfungsi sebagai kepribadian, pendidik, manajer, administrator, supervisi, dan pemimpin. Pada posisi seperti ini kepala sekolah bukan hanya saja memerankan fungsi sebagai sosok yang menggerakkan, mempengaruhi dan memaksa bawahannya untuk melakukan tugas organisasi, namun bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.

Tentunya hal tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Husain Usman, bahwa paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai kepribadian, pendidik, manajer, administrator, supervisi, dan pemimpin (Usman, 2012). Selain itu, ini disebabkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang telah diberikan kepada para guru sudah sangat tepat sehingga bagaimana pun gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diberikan akan mempengaruhi terhadap pengembangan karier guru.



Kepala sekolah yang tidak mampu menyesuaikan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi tentunya akan berdampak pada situasi proses belajar mengajar disekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menentukan kapan harus bersikap demokratis serta otoritas. Oleh karenanya seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya harus mempertimbangkan tingkat karier guru yang dipimpinnya, mengingat guru merupakan ujung tombak perubahan menuju perbaikan kinerja sekolah. Jika kepala sekolah tidak mampu mendongkrak karier guru, maka berakibat lemahnya visi misi yang tidak terlaksana dengan maksimal.

Untuk itu faktor kepala sekolah yang selalu aktif membina para guru untuk selalu berusaha meningkatkan kariernya. Selain itu kepala sekolah mempunyai pengaruh yang dominan, maka seorang kepala sekolah harus dapat bertindak adil, arif, dan bijaksana dalam pengembangan karier guru. Selain faktor dari kepala sekolah, peran guru juga menjadi yang paling dominan karena banyak guru yang memahami akan apa yang menjadi kebijakan kepala sekolah sehingga guru senantiasa berusaha menaati dan melaksanakan perintah dari kepala sekolahnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ngadimin dan Wuradji (2014), dimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier guru. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada posisi kategori tinggi dengan rata-rata 3.44.

Uji pengaruh motivasi kerja terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015, ditemukan hasil angka sebesar 0,65 ( $\beta=0,65$ ) dan signifikan dengan nilai  $p<0,01$  lebih kecil dari  $p<0,05$ . Nilai koefisien determinasi (penentu) (KD) dapat diperoleh dengan formula  $KD = R^2 \times 100\%$ , dimana  $R= 0,65$ , maka dapat diperoleh  $KD = (0,65)^2 \times 100\% = 0,4225 \times 100\% = 42,25\%$ . Nilai  $R^2$  sebesar 0,4225 menunjukkan variansi pengembangan karier (PK) sebesar 42,25%.

Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang karier masing-masing individu. Hal ini

sesuai dengan teori Saefullah (2012) yang mengatakan motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa guru-guru SMK di Kabupaten Boyolali secara instrinsik termotivasi kerjanya, yang meliputi: prestasi dalam bekerja, tanggung jawab dalam menerima dan melaksanakan tugas, harapan yang tinggi akan sesuatu tujuan tertentu, menunjukkan minat yang positif dan keyakinan akan semua pekerjaan pasti akan terwujud dengan baik. Sedangkan motivasi secara ekstrinsik yang meliputi: hubungan interpersonal sangat membantu seseorang dalam meningkatkan kariernya, kondisi kerja yang selalu mendukung dalam melakukan segala aktivitasnya, gaji yang menjadi faktor penting dalam karier seseorang akan meningkat, hadiah yang menjadi penyemangat dalam bekerja, dan hukuman bagi yang melakukan kesalahan. Motivasi kerja tersebut bisa berasal dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Sesuai dengan teori Usmara (2006) bahwa sumber motivasi seseorang dalam mencapai karier berasal dari motivasi instrinsik bisa berasal dari prestasi, tanggung jawab, kemajuan, harapan, minat dan keyakinan. Sedangkan motivasi ekstrinsik bisa berupa kebijakan, administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, gaji, status, rasa aman, hadiah, dan. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian dari Ngadimin dan Wuradji, dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukannya, menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh terhadap pengembangan karier guru yang bisa dipengaruhi oleh dua dimensi yaitu, dimensi dorongan internal dan dimensi dorongan eksternal (Ngadimi & Wuradji, 2014).

Motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak/ dorongan di dalam diri seseorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kerjanya dengan memberikan arah sehingga tujuan kerja yang telah dirumuskan dapat tercapai. Motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap guru

yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik dinyatakan cukup baik untuk dapat mengembangkan karier setiap guru. Dengan motivasi kerja yang tinggi, tentunya berpengaruh kepada pengembangan karier guru. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Boyolali juga memiliki peranan dalam pengembangan karier guru. Motivasi kerja memberikan makna bahwa seorang guru untuk dapat mengembangkan kariernya ia harus memiliki motivasi yang tinggi baik motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi kerja guru perlu diperlukan untuk meningkatkan peran terhadap pengembangan karier guru, maka kondisi motivasi kerja guru yang sudah baik ini perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan dengan cara seperti membangun reward, pelaksanaan tugas, struktur-struktur kelompok, dan pemberdayaan guru. Cara lain yang bisa digunakan adalah untuk meningkatkan motivasi kerja guru yang efektif adalah dengan cara memberikan penghargaan atau reward yang berbeda kepada guru sesuai dengan prestasi yang disumbangkan kepada sekolah.

Uji pengaruh kedisiplinan terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015, ditemukan hasil angka sebesar 0,69 ( $\beta=0,69$ ) dan signifikan dengan nilai  $p<0,01$  lebih kecil dari  $p<0,05$ . Nilai koefisien determinasi (penentu) (KD) dapat diperoleh dengan formula  $KD = R^2 \times 100\%$ , dimana  $R= 0,69$ , maka dapat diperoleh  $KD = (0,69)^2 \times 100\% = 0,4761 \times 100\% = 47,61\%$ . Nilai  $R^2$  sebesar 0,4761 menunjukkan variansi pengembangan karier (PK) sebesar 47,61%.

Disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Abdurrahmat, 2006). Kedisiplinan diartikan bilamana guru selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Ketaatan dan kepatuhan pada norma dan peraturan yang dijalankan oleh guru pada dasarnya dikarenakan guru sadar akan mutu norma untuk meningkatkan kariernya. Hal ini mencerminkan disiplin positif. Jika ketaatan dan kepatuhannya pada norma dan peraturan itu didasarkan pada rasa takut akan

tindakan atau hukum, maka mencerminkan sikap disiplin negatif.

Faktor lain dari disiplin ialah sikap guru dalam keseharian disekolah harus mencerminkan yang bertutur kata yang baik, sopan, dan ramah tamah, tentunya akan berimbas kepada siswa untuk mencontohnya. Yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kariernya, guru harus mempunyai perilaku yang konsisten terhadap apapun yang diberikan guna menunjang karier guru disekolahan. Serta sifat tanggungjawab yang harus melekat kepada guru juga perlu diterapkan, jika guru tidak mempunyai tanggungjawab terhadap pekerjaannya otomatis akan berpengaruh kepada kariernya sendiri. Hal ini berarti semakin tinggi kedisiplinan guru, semakin tinggi pula pengembangan karier guru. Seperti pendapat dari Prijodarminto, bahwa kedisiplinan yang harus dimiliki oleh guru yaitu sikap yang bermakna tepat waktu dalam bekerja, keteladanan pimpinan dan tertib; perilaku tentang hubungan kerja dan komunikasi; dan tanggungjawab yang selalu patuh, teliti, dan menghormati norma-norma yang ada (Prijodarminto, 2004).

Kedisiplinan guru yang baik juga tentunya akan menghasilkan visi dan misi yang menjadi tujuan sekolahan, tingginya semangat bekerja secara maksimal serta bertanggungjawab terhadap semua pekerjaan yang diembannya. Sesuai pendapat dari Sutrisno, bahwa untuk memujudkan disiplin yang baik akan dipengaruhi oleh tingginya rasa kepedulian guru terhadap pencapaian visi dan misi sekolah, tingginya semangat, gairah kerja, rasa tanggungjawab guru untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan guru, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Sutrisno, 2009).

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian dari Ngadimin dan Wuradji, dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru, sebesar 0,082 satuan atau sebesar 8,2% yang berarti apabila nilai kedisiplinan guru meningkat satu satuan, maka pengembangan karier guru meningkat sebesar 0,082 satuan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukannya, menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh

terhadap pengembangan karier guru yang bisa diterapkan oleh setiap guru semakin tinggi disiplin yang dilakukan guru semakin besar karier guru yang diperolehnya (Ngadimi & Wuradji, 2014).

Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses perilaku, melalui pelajaran, kepatuhan, ketaatan, kesetiaan, dan hormat kepada ketentuan/peraturan norma yang berlaku. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kedisiplinan yang tinggi, tentunya berpengaruh kepada pengembangan karier guru. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan guru SMK di Kabupaten Boyolali juga memiliki peranan dalam pengembangan karier guru. kedisiplinan memberikan makna bahwa seorang guru untuk dapat mengembangkan kariernya ia harus memiliki disiplin yang tinggi.

Uji Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Pengembangan Karier Guru SMK di Kabupaten Boyolali Tahun Pelajaran 2014/2015, ditemukan hasil korelasi antar gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan karier ditemukan angka sebesar 0,40 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Sedangkan pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier tanpa melibatkan variabel mediasi ditemukan angka sebesar 0,62. Dan dengan berpedoman pada kriteria pengujian mediasi VAF, maka dapat disimpulkan VAF sebesar 23,03 %, termasuk dalam kategori mediasi parsial. Kepala sekolah juga merupakan salah satu komponen di dalam satuan pendidikan selain guru, karyawan, dan siswa. Kepala sekolahlah yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Seperti yang dikemukakan Supriadi dalam Mulyasa bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik (Mulyasa, 2013).

Tentunya tidak hanya peran kepala sekolah saja untuk meningkatkan karier guru, tetapi dari diri guru sendiri juga tidak kalah penting untuk kariernya. Sebab, yang mengetahui akan perkembangan karier mereka adalah dirinya sendiri.

Untuk itu dorongan dari dalam individu perlu ditingkatkan. Seperti teori yang dikemukakan oleh Donny, bahwa motivasi bersumber dari dalam diri guru atau instrinsik. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, sebab dipengaruhi oleh: minat, sikap positif, dan kebutuhan. Serta, motivasi bersumber muncul karena adanya rangsangan dari luar atau ekstrinsik. Adapun faktor yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik, antara lain: motivator dan kesehatan kerja (Priansa, 2014).

Penelitian tentang motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan karier telah dilakukan oleh Muhammad Afiq "Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier dan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Kredit Lini BRI Cabang Tulungagung" menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Ditunjukkan dengan hasil uji hipotesis secara individu yaitu motivasi memiliki tingkat signifikan sebesar  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$   $2,959 > 1,684$ . Maka hipotesis diterima yang berarti motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier (Afq, 2012).

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian ini dapat dijelaskan, bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang termediasi oleh motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula pengembangan karier yang ditorehkan oleh guru. Sebaliknya, semakin kurang baik gaya kepemimpinan kepala sekolah yang termediasi oleh motivasi kerja guru, maka guru semakin sulit untuk meningkatkan kariernya.

Uji motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kedisiplinan terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, diketemukan hasil korelasi antar kedisiplinan dan pengembangan karier diketemukan angka sebesar 0,50 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Sedangkan pengaruh secara langsung antara kedisiplinan terhadap pengembangan karier tanpa melibatkan variabel mediasi diketemukan angka sebesar 0,69. Dan dengan berpedoman pada kriteria pengujian mediasi VAF, maka dapat disimpulkan VAF sebesar 19,01%, termasuk dalam kategori hampir tidak ada efek mediasi.

Tata tertib yang diterapkan sekolah dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan guru. Sehingga dengan adanya kedisiplinan yang tinggi, maka akan berpengaruh pula kepada jenjang karier mereka. Karena dengan sikap, perilaku dan tanggungjawab yang dilakukan oleh guru akan berdampak lebih baik kepada kariernya secara tidak sengaja. Seperti pendapat dari Prijodarminto, bahwa kedisiplinan yang harus dimiliki oleh guru yaitu sikap yang bermakna tepat waktu dalam bekerja, keteladanan pimpinan dan tertib; perilaku tentang hubungan kerja dan komunikasi; dan tanggungjawab yang selalu patuh, teliti, dan menghormati norma-norma yang ada (Prijodarminto, 2004).

Sama halnya yang pernah dilakukan oleh Sri Rahayu Novika dalam penelitiannya tahun 2012 yang berjudul "Hubungan Antara Disiplin Kerja, Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera Kanca Yogyakarta 01)". Berdasarkan hasil analisis korelasi *rank spearman*, hasil analisis korelasi antara disiplin kerja dengan pengembangan karir diperoleh koefisien korelasi  $r = 0,742$  dan  $p = 0,006 < 0,05$ , ini berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap pengembangan karir. Analisis koefisien determinasi ( $r^2$ ) variabel disiplin kerja dengan pengembangan karir sebesar 0.551, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan sumbangan sebesar 55,10% karyawan PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera (Novika, 2012).

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian ini dapat dijelaskan, bahwa semakin tinggi kedisiplinan yang termediasi oleh motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula pengembangan karier yang ditorehkan oleh guru. Sebaliknya, semakin kurang baik disiplin guru yang termediasi oleh motivasi kerja guru, maka guru semakin sulit untuk meningkatkan kariernya.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Putu Yeni Haryani tahun (2013) dengan judul "Korelasi Antara Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini". Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir dan berpengaruh negatif signifikan terhadap minat pensiun dini. Selanjutnya motivasi kerja

berpengaruh negatif signifikan terhadap minat pensiun dini. Implikasi penelitian ini adalah, organisasi melaksanakan sistem pengembangan karir yang lebih transparan dengan memberikan hak yang sama kepada karyawan dalam pengembangan karir.

Uji kedisiplinan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015, ditemukan hasil korelasi antar gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan karier ditemukan angka sebesar 0,40 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Sedangkan pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karier tanpa melibatkan variabel mediasi ditemukan angka sebesar 0,62. Dan dengan berpedoman pada kriteria pengujian mediasi VAF, maka dapat disimpulkan VAF sebesar 31,15%, termasuk dalam kategori mediasi parsial.

Guru yang tidak berperilaku disiplin tentunya akan memperlambat kariernya. Sebab, yang mengetahui akan kemampuan dan peningkatan karier hanya guru sendiri, sedangkan faktor luar tentunya hanya sedikit mempengaruhinya. Oleh karena itu, guru harus mempunyai sikap disiplin yang tinggi dan kesungguhan dalam bekerja untuk tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kariernya. Seperti teori dari yang dikemukakan oleh Simamora, bahwa disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi (Simamora, 2006).

Sama halnya menurut Siagian dalam Sutrisno, bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana di lingkungan organisasi sekolah, seperti: tingginya rasa kepedulian guru terhadap pencapaian visi dan misi sekolah; tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif para guru dalam mengajar; besarnya rasa tanggungjawab guru untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya; berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan guru; dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Sutrisno, 2009).

Sedangkan Lola Ariska (2014). Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas



1 Padang. Adapun hasil uji t ditemukan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. Pada penelitian ini diklat memberikan pengaruh yang pada disiplin kerja terhadap pengembangan karier yaitu sebesar 49,10%, oleh sebab itu jika instansi ingin meningkatkan pengembangan karier pegawai yang perlu diperbaiki terlebih dahulu adalah diklat. sedangkan disiplin kerja sebesar 37,50%, karantina pertanian kelas 1 Padang diharapkan lebih memperbaiki disiplin kerjanya agar tercipta pengembangan karier pegawai yang tinggi. Disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap pengembangan karier pegawai tetapi angka tersebut memberikan pengaruh yang lumayan besar guna meningkatkan pengembangan karier pegawai (Ariska, 2014).

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian ini dapat dijelaskan, bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang termediasi oleh kedisiplinan guru, maka semakin tinggi pula pengembangan karier yang ditorehkan oleh guru. Sebaliknya, semakin kurang baik gaya kepemimpinan kepala sekolah yang termediasi oleh kedisiplinan guru, maka guru semakin sulit untuk meningkatkan kariernya.

### **C. Simpulan**

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diuraikan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: Hipotesis pertama adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,62 ( $\beta=0,62$ ) dan  $p<0.001$ , ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif sebesar 62% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015. Hipotesis kedua adalah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,65 ( $\beta=0,65$ ) dan  $p<0.001$ , ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif sebesar 65% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015. Hipotesis ketiga kedisiplinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,69 ( $\beta=0,69$ ) dan  $p<0.001$ , ini menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif sebesar 69% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015.

Hipotesis keempat gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015 yang termediasi oleh motivasi kerja dan masuk katagori parsial sebesar 23,3%. Hipotesis Kelima adalah kedisiplinan berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015 yang termediasi oleh motivasi kerja dan masuk katagori hampir tidak ada efek mediasi sebesar 19,01%. Hipotesis Keenam adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/ 2015 yang termediasi oleh kedisiplinan dan masuk katagori parsial sebesar 31,15%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, F. (2006) *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Afiq, M. (2012), Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier dan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Kredit Lini BRI cabang Tulungagung.
- Ariska, L. (2014). Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Padang. *Jurnal Universitas Taman Siswa Padang*, 2014, Diakses tanggal 12-05-2015
- Davis, K. dan Newstrom, J.W. (2003). *Perilaku dalam Organisasi (Terjemahan Agus Darma)*. Jakarta: Erlangga
- Haryani, P.Y. (2013) Korelasi Antara Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi Volume 18 No. 02*, 2013, Diakses tanggal 09-05-2015 Pukul 08.15.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngadimi & Wuradji (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Pengembangan Karir Guru SD, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 2, No. 2*, Diakses tanggal 09-05-2015 Pukul 11.05.
- Novika, S.R. (2012) Hubungan Antara Disiplin Kerja, Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera Kanca Yogyakarta 01, *Tesis*. Jurusan Administrasi Bisnis Fisipol UPN Veteran Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi no 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.
- Priansa, D.J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Prijodarminto S. (2004). *Disiplin, kiat menuju sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Sholikhin, M. & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan warp pls 3.0 untuk hubungan non linear dalam penelitian sosial dan bisnis*, Yogyakarta: Andi.

- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfa Beta.
- Sutrisno, E. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- U. Saefullah (2012) *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia.
- Usman, H. (2012). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Yogyakarta: Bumi
- Usmara, A. (2006). *Motivasi Kerja: Proses, Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Amara Books.