JIPSI: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sains Islam Interdisipiner
Vol. 5, No. 4, November 2026, pp. 4088-4103
http://journal.amorfati.id/index.php/jipsi || ISSN 2962-9187

Interdisciplinary Scope of Science and Education, Islamic Education and Science, Integration of Science and Islam, Islamic Thought and Philosophy, Integration of Social Sciences, Humanities, and Islamic Studies, Islamic Economics and Business Studies, and Islamic Ethics in Science and Technology



# Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Internalisasi Budaya Disiplin Guru: Perspektif Teori Budaya Organisasi Schein di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam

Supriadi [a,1,*], Muhammad Faisal [a,2], Ramandha Rudwi H [a,3]

[*a] Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau, Indonesia
[1]supriadi301298@gmail.com; [2]faisal@stainkepri.ac.id; [3]ramandha@stainkepri.ac.id
*Correspondent Author; supriadi301298@gmail.com

**ARTICLE INFO**

**Article history**
Received:
11-08-2026
Revised:
22-09-2026
Accepted:
29-10-2026

**Keywords**
Democratic leadership
Discipline culture
Value internalization
Organizational culture
Integrated Islamic school

**ABSTRACT**

Teacher discipline is often reduced to rule compliance, whereas sustainable discipline requires a process of value enculturation in school work life. Preliminary observation at SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong, Batam City, revealed that some teachers still entered classrooms after lessons had begun, even though the school holds an A accreditation. This study aims to analyze how the principal's democratic leadership is applied in building a teacher discipline culture, how disciplinary values are internalized through that leadership, and which factors support and hinder it, using Schein's organizational culture theory. A qualitative case study design was employed. Data were collected through observation, semi-structured interviews, and documentation involving the principal, vice principal, and teachers, validated through technique, source, and time triangulation, and analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model. The study concludes that democratic leadership is enacted in a participatory and directive pattern through deliberation, two-way communication, gradual coaching, and role modeling. Disciplinary values are internalized through understanding, acceptance, habituation, awareness, and consistency, with consistency being the weakest aspect. A religious school culture, role modeling, and foundation support are the main supporting factors, whereas diverse teacher characteristics, administrative workload, and an underdeveloped reward system are the main obstacles. These findings confirm that democratic leadership functions as a culture-embedding mechanism.

This is an open-access article under the CC–BY-SA license.

**INFO ARTIKEL**

**Kata kunci**
Kepemimpinan demokratis
Budaya disiplin
Internalisasi nilai
Budaya organisasi
Sekolah Islam terpadu

**ABSTRAK**

Kedisiplinan guru kerap dipahami sebatas kepatuhan terhadap aturan, padahal disiplin yang berkelanjutan menuntut proses pembudayaan nilai dalam kehidupan kerja sekolah. Observasi awal di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam menunjukkan masih adanya guru yang memasuki kelas setelah jam pembelajaran dimulai, meskipun sekolah tersebut telah terakreditasi A. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin guru, proses internalisasi nilai disiplin melalui kepemimpinan tersebut, serta faktor pendukung dan penghambatnya dengan perspektif teori budaya organisasi Schein. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, kemudian diuji melalui triangulasi teknik, sumber, dan waktu serta dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldaña. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis diterapkan dalam pola partisipatif dan terarah melalui musyawarah, komunikasi dua arah, pembinaan bertahap, dan keteladanan. Internalisasi nilai disiplin berlangsung melalui pemahaman, penerimaan, pembiasaan, kesadaran, dan konsistensi, dengan konsistensi sebagai aspek terlemah. Budaya religius, keteladanan, dan dukungan yayasan menjadi pendukung utama, sedangkan perbedaan karakter guru, beban administrasi, dan sistem penghargaan yang belum optimal menjadi penghambat. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis berfungsi sebagai mekanisme penanaman budaya yang menggeser disiplin dari kepatuhan eksternal menuju tanggung jawab internal.

## Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah telah lama diakui sebagai salah satu determinan terpenting bagi kualitas kerja guru dan mutu layanan pendidikan. Pengakuan tersebut beralasan karena kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis, sosial, dan struktural yang memungkinkan guru bekerja secara bertanggung jawab. Tinjauan bukti mutakhir menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif bekerja melalui penetapan arah, pengembangan orang, dan penataan ulang organisasi sehingga pengaruhnya terhadap guru berlangsung secara tidak langsung tetapi kuat (Leithwood, 2021). Meta-analisis terhadap 68 studi bahkan memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi moderat dengan sikap kerja guru, dengan kepercayaan sebagai variabel yang memiliki hubungan paling kuat (Hallinger et al., 2025). Sintesis penelitian kualitatif di Turki juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perlu disesuaikan dengan konteks kelembagaan dan budaya setempat agar dapat berfungsi secara efektif (Gümüş et al., 2021). Rangkaian temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan bersifat relasional sekaligus kontekstual. Oleh karena itu, kajian tentang cara kepala sekolah membentuk kedisiplinan guru perlu menelusuri proses relasional dalam konteks sekolah tertentu, bukan sekadar mengukur besarnya pengaruh.

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan demokratis menempati posisi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Posisi tersebut muncul karena gaya ini menempatkan guru sebagai mitra yang berhak menyampaikan pendapat, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan ikut memecahkan persoalan bersama. Nawawi

(2012) merumuskan kepemimpinan demokratis melalui sembilan indikator, yaitu musyawarah, sanksi sebagai pembinaan, motivasi, kewibawaan, hubungan baik, kepentingan bersama, keterbukaan, pengembangan kreativitas, dan perhatian kepada anggota. Yukl (2013) menambahkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan. Kajian di sekolah demokratis menunjukkan bahwa kepala sekolah tetap harus memadukan pertimbangan reflektif, keberanian mengambil risiko, dan tanggung jawab institusional (McCutcheon & Haynes, 2022). Sejalan dengan itu, kepemimpinan partisipatif dan demokratis terbukti mendukung penerapan manajemen sekolah modern yang menuntut keterlibatan seluruh warga sekolah (Sari et al., 2022). Dengan demikian, kepemimpinan demokratis tidak dapat dimaknai sebagai pelepasan kewenangan, melainkan sebagai cara menggunakan kewenangan secara terbuka, adil, dan bertanggung jawab demi tujuan bersama organisasi sekolah.

Kedisiplinan guru merupakan prasyarat profesional yang menentukan keteraturan proses pembelajaran dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Namun, disiplin tidak cukup dipahami sebagai kepatuhan terhadap tata tertib karena kepatuhan yang bergantung pada pengawasan mudah melemah ketika pengawasan berkurang. Prijodarminto (1993) memandang disiplin sebagai kondisi yang tercipta melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Penelitian di MTs Negeri 2 Pesawaran memperlihatkan bahwa kepala madrasah membentuk disiplin guru melalui struktur administratif, pendampingan, perjanjian kinerja, dan keteladanan yang kemudian memperkuat akuntabilitas serta budaya kolaboratif (Dermawan et al., 2026). Studi di SMK Islamic Center Cirebon juga menemukan bahwa keteladanan, pembinaan, serta sistem penghargaan dan sanksi meningkatkan disiplin guru, meskipun inkonsistensi masih muncul karena perbedaan karakter individu dan terbatasnya supervisi langsung (Hasan et al., 2025). Temuan tersebut menegaskan bahwa disiplin merupakan hasil proses pembudayaan yang memerlukan waktu dan intervensi kepemimpinan yang berlapis. Konsekuensinya, kajian kedisiplinan guru perlu bergeser dari pertanyaan tentang tingkat kepatuhan menuju pertanyaan tentang bagaimana nilai disiplin tumbuh menjadi kebiasaan bersama.

Sejumlah penelitian di Indonesia telah mengonfirmasi keterkaitan antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kedisiplinan guru. Keterkaitan tersebut penting karena budaya kerja sekolah di Indonesia sangat dipengaruhi oleh relasi hierarkis antara pimpinan dan guru. Penelitian di SDK Santo Yoseph 2 Naikoten menemukan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh terhadap kedisiplinan guru (Natun et al., 2026). Studi di SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 3 Yogyakarta menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dan transformasional memperkuat disiplin, motivasi, dan inovasi guru, terutama ketika dipadukan dengan nilai amanah dan musyawarah (Basyirah & Yuliana, 2026). Penelitian lain mengungkap bahwa kepala sekolah yang memimpin secara partisipatif mampu menciptakan budaya sekolah efektif yang ditandai oleh hubungan baik, lingkungan aman, dan penegakan disiplin (Murtanti et al., 2024). Meskipun demikian, sebagian besar kajian tersebut menempatkan disiplin sebagai variabel hasil yang diukur atau dideskripsikan, bukan sebagai proses budaya yang dibentuk. Akibatnya, mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik demokratis kepala sekolah diterjemahkan menjadi nilai disiplin yang dihayati guru belum terungkap secara memadai dalam literatur manajemen pendidikan Islam di Indonesia.

Konteks sekolah Islam terpadu memberikan latar yang khas bagi pembentukan budaya disiplin guru. Kekhasan tersebut terletak pada integrasi nilai keagamaan seperti amanah, musyawarah, dan keteladanan ke dalam tata kelola sekolah sehari-hari. Studi tentang institusionalisasi kepemimpinan profetik di Sekolah Dasar Islam Al-Munawwarah

menunjukkan bahwa nilai Islam dapat diwujudkan melalui kebijakan konkret, penegakan disiplin yang konsisten, serta kolaborasi melalui berbagi visi dan motivasi (Istibsyaroh et al., 2025). SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam, yang berada di bawah Yayasan Al Kahfi dan memperoleh akreditasi A pada tahun 2023, merepresentasikan konteks tersebut. Akan tetapi, observasi awal pada 5 Juli 2026 menemukan beberapa guru yang memasuki kelas setelah waktu pembelajaran dimulai. Fenomena ini tidak menunjukkan kegagalan sekolah, tetapi mengindikasikan adanya jarak antara nilai disiplin yang dianut secara formal dan perilaku yang dijalankan secara konsisten. Jarak antara nilai yang dianut dan perilaku nyata inilah yang menjadikan sekolah tersebut kasus yang tepat untuk menelaah bagaimana kepemimpinan demokratis bekerja dalam membangun dan menginternalisasikan budaya disiplin guru di lingkungan pendidikan Islam.

Berdasarkan telaah tersebut, celah penelitian terletak pada belum terjelaskannya mekanisme yang menghubungkan praktik kepemimpinan demokratis dengan terbentuknya disiplin sebagai budaya kerja bersama. Celah ini penting karena penelitian terdahulu cenderung berhenti pada identifikasi gaya kepemimpinan, besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin, atau strategi kepala sekolah dalam menegakkan aturan. Studi kuantitatif mengukur hubungan antarvariabel, sedangkan studi kualitatif umumnya mendeskripsikan keteladanan, pembinaan, dan pengawasan tanpa membaca secara mendalam tahapan perubahan nilai pada diri guru maupun kondisi organisasi yang memungkinkan perubahan tersebut. Teori budaya organisasi Schein yang menjelaskan cara pemimpin menanamkan nilai ke dalam asumsi bersama juga jarang digunakan untuk menafsirkan kepemimpinan demokratis di sekolah Islam terpadu. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan pola kepemimpinan partisipatif dan terarah, pembacaan internalisasi disiplin melalui lima aspek analitis, serta pemetaan faktor pendukung dan penghambat sebagai mekanisme budaya yang memperkuat atau melemahkan proses tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan penjelasan proses yang utuh tentang cara budaya disiplin guru dibangun, dipertahankan, dan dihambat dalam kehidupan kerja sekolah Islam terpadu.

Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi Schein sebagai pisau analisis utama. Teori ini relevan karena menjelaskan secara langsung bagaimana pemimpin membentuk, menanamkan, dan memelihara budaya dalam organisasi. Schein dan Schein (2017) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang tersusun dalam tiga lapis, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Pemimpin menanamkan budaya melalui mekanisme primer, antara lain hal yang diperhatikan dan dikendalikan, reaksi terhadap insiden kritis, keteladanan dan pembinaan, serta alokasi penghargaan, yang diperkuat oleh mekanisme sekunder berupa struktur, prosedur, ritual, dan pernyataan formal. Studi di Albania menunjukkan bahwa tindakan pemimpin berkaitan erat dengan perubahan budaya sekolah dari waktu ke waktu (Plaku & Leka, 2025), sedangkan penelitian di sekolah dasar menempatkan kepala sekolah sebagai arsitek budaya yang memperkuat nilai inti melalui diskusi inklusif (Ati et al., 2025). Dengan demikian, praktik kepemimpinan demokratis dapat dibaca sebagai mekanisme penanaman budaya, sedangkan internalisasi disiplin dapat dibaca sebagai pergeseran nilai yang dianut menuju asumsi dasar bersama.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin guru di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam dengan perspektif teori budaya organisasi Schein. Tujuan tersebut penting karena kepala sekolah membutuhkan pemahaman tentang proses pembudayaan disiplin untuk merancang pembinaan yang tidak hanya korektif, tetapi juga transformatif. Secara operasional, penelitian ini menjawab tiga rumusan masalah. Pertama, bagaimana kepemimpinan

demokratis kepala sekolah diterapkan dalam membangun budaya disiplin guru di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam? Kedua, bagaimana proses internalisasi nilai disiplin berlangsung melalui kepemimpinan demokratis kepala sekolah sehingga kedisiplinan menjadi bagian dari budaya kerja bersama, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan? Ketiga, apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin guru? Ketiga rumusan tersebut masing-masing diarahkan pada praktik kepemimpinan, perubahan nilai guru, dan kondisi organisasi. Jawaban atas ketiga pertanyaan tersebut diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi kajian kepemimpinan pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah dalam memperkuat budaya disiplin guru secara terencana dan berkelanjutan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian adalah memahami makna, proses, dan interaksi kepemimpinan dalam latar alamiah, bukan menguji hubungan antarvariabel. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menangkap pengalaman partisipan secara mendalam serta menafsirkan fenomena berdasarkan konteks tempat fenomena itu terjadi (Lim, 2025). Kasus yang dikaji dibatasi secara jelas, yaitu praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin guru di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam. Sekolah ini berada di bawah Yayasan Al Kahfi dan memiliki 49 pendidik serta tenaga kependidikan yang terdiri atas 33 perempuan dan 16 laki-laki. Penelitian dilaksanakan secara bertahap sejak penyusunan proposal pada April 2026, pengumpulan data lapangan pada Juli 2026, hingga penyusunan laporan pada Agustus 2026. Informan dipilih secara purposif, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru yang mengalami langsung praktik kepemimpinan dan pembinaan disiplin. Dengan desain ini, penelitian dapat menelusuri proses pembudayaan disiplin secara utuh dalam satu konteks kelembagaan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Penggunaan beberapa teknik diperlukan karena praktik kepemimpinan dan proses internalisasi nilai tidak seluruhnya dapat diamati atau diungkapkan melalui satu sumber. Observasi diarahkan pada kegiatan rapat, komunikasi harian, pembinaan, keteladanan kepala sekolah, kehadiran, kesiapan mengajar, dan penyelesaian administrasi pembelajaran. Wawancara dipandu oleh sembilan indikator kepemimpinan demokratis dan lima aspek internalisasi nilai disiplin, sedangkan dokumentasi meliputi profil sekolah, tata tertib, notulen rapat, jadwal guru, dokumen supervisi, dan foto kegiatan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi teknik, sumber, dan waktu, yakni membandingkan hasil ketiga teknik, membandingkan keterangan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, serta mengamati situasi pada waktu yang berbeda. Strategi tersebut sejalan dengan pilar kepercayaan penelitian kualitatif yang mencakup kredibilitas, keteralihan, ketergantungan, dan konfirmabilitas (Ahmed, 2024). Wawancara dilakukan secara berulang kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan beberapa guru pada kesempatan yang berbeda. Dengan demikian, data yang dianalisis memiliki dasar empiris yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan untuk menjawab kedua rumusan masalah.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Model ini dipilih karena analisis kualitatif berlangsung bersamaan dengan pengumpulan data sehingga peneliti dapat menajamkan fokus secara terus-menerus. Pada tahap kondensasi, data dipilih, difokuskan, dan dikodekan ke dalam dua kategori utama, yaitu penerapan kepemimpinan demokratis dan internalisasi nilai disiplin. Pada tahap

penyajian, data disusun dalam matriks yang memetakan setiap indikator kepemimpinan dan setiap aspek internalisasi beserta bukti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada tahap penarikan kesimpulan, pola yang muncul dibandingkan dengan teori budaya organisasi Schein untuk menafsirkan fungsi setiap praktik kepemimpinan sebagai mekanisme penanaman budaya. Kesimpulan sementara kemudian diverifikasi kembali dengan data lapangan, catatan observasi lanjutan, dan konfirmasi informan agar tafsiran peneliti tidak menyimpang dari kenyataan. Melalui prosedur tersebut, metode penelitian ini sinkron dengan judul dan pendahuluan karena seluruh tahapan analisis diarahkan pada pembacaan proses kepemimpinan dan pembudayaan disiplin.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil

a. Penerapan Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam diterapkan melalui sembilan indikator dengan tingkat keterwujudan yang berbeda. Perbedaan tersebut terlihat dari triangulasi observasi, wawancara, dan dokumentasi yang memperlihatkan sebagian indikator telah kuat, sedangkan sebagian lainnya masih bersifat situasional. Indikator hubungan baik, kewibawaan, dan perhatian kepada anggota tergolong kuat karena kepala sekolah membangun komunikasi kekeluargaan, menanyakan kendala guru sebelum memberi arahan, serta tetap menjalankan koordinasi dan monitoring. Indikator musyawarah, keterbukaan, sanksi sebagai pembinaan, dan kepentingan bersama tergolong cukup karena forum rapat bulanan dan insidental tersedia, tetapi keterlibatan guru belum merata dan ketegasan terhadap pelanggaran berulang belum optimal. Adapun indikator motivasi serta kreativitas dan inisiatif belum optimal karena penghargaan bagi guru disiplin dan program inovasi belum tersusun sistematis. Keteladanan kepala sekolah yang hadir lebih awal dan pulang setelah kegiatan selesai menjadi praktik penguat yang konsisten. Secara keseluruhan, pola yang muncul adalah kepemimpinan partisipatif dan terarah, yaitu guru dilibatkan dalam komunikasi dan musyawarah, sementara kepala sekolah tetap mengarahkan, memantau, mengevaluasi, dan membina.

**Tabel 1.** Penerapan Indikator Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

| *No* | *Indikator* | *Praktik yang Ditemukan* | *Keterwujudan* |
|---|---|---|---|
| 1 | Pengambilan keputusan melalui musyawarah | Rapat bulanan dan insidental membahas program, evaluasi, dan persoalan pembelajaran; guru diminta memberi tanggapan | Cukup (situasional, belum merata) |
| 2 | Sanksi sebagai pembinaan | Komunikasi personal, teguran, nasihat, evaluasi, dan sanksi bertahap bila diperlukan | Cukup (ketegasan belum optimal) |
| 3 | Memberikan motivasi | Dorongan lisan dan perhatian terhadap kendala guru; penghargaan bagi guru disiplin belum terstruktur | Belum optimal |
| 4 | Kewibawaan/otoritas pemimpin | Pembagian tugas sesuai bidang, koordinasi, monitoring, dan evaluasi hingga kegiatan selesai | Kuat |
| 5 | Hubungan baik dengan bawahan | Komunikasi dua arah, salam, suasana kekeluargaan, guru mudah menemui kepala sekolah | Kuat |
| 6 | Mengutamakan kepentingan bersama | Kebijakan disusun berdasarkan kebutuhan sekolah, kalender pendidikan, dan arahan yayasan | Cukup |

| No | Indikator | Praktik yang Ditemukan | Keterwujudan |
|---|---|---|---|
| 7 | Keterbukaan terhadap kritik, pendapat, dan saran | Guru dapat menyampaikan saran dan persoalan; sebagian guru masih pasif menunggu arahan | Cukup |
| 8 | Pengembangan kreativitas dan inisiatif | Ruang inisiatif dalam pelaksanaan tugas tersedia; program inovasi sistematis masih terbatas | Belum optimal |
| 9 | Perhatian kepada anggota | Kepala sekolah menanyakan kendala sebelum memberi arahan dan membantu mencari solusi | Kuat |

b. Proses Internalisasi Nilai Disiplin melalui Kepemimpinan Demokratis

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa internalisasi nilai disiplin di kalangan guru berlangsung melalui lima aspek yang saling berurutan, yaitu pemahaman, penerimaan, pembiasaan, kesadaran, dan konsistensi. Urutan tersebut tampak karena perubahan perilaku guru bergerak dari mengetahui aturan menuju menjalankan aturan atas dorongan tanggung jawab pribadi. Pada aspek pemahaman, guru umumnya mengetahui ketentuan jam masuk, kewajiban mengikuti kegiatan sekolah, dan penyelesaian administrasi pembelajaran. Pada aspek penerimaan, guru memandang disiplin sebagai kewajiban profesi sekaligus amanah sebagai pendidik. Pada aspek pembiasaan, disiplin tampak dalam rutinitas kehadiran, pelaksanaan pembelajaran sesuai jadwal, doa bersama, zikir pagi, dan kelengkapan perangkat pembelajaran. Pada aspek kesadaran, wakil kepala sekolah menilai kesadaran guru meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, meskipun sebagian guru masih memerlukan pembinaan. Pada aspek konsistensi, masih ditemukan keterlambatan hadir sesekali, keterlambatan penyelesaian administrasi, dan kesiapan mengajar yang belum seragam. Dengan demikian, budaya disiplin guru telah berkembang dan memiliki dasar yang cukup kuat, tetapi konsistensinya belum merata pada seluruh guru sehingga masih memerlukan penguatan berkelanjutan.

**Tabel 2.** Proses Internalisasi Nilai Disiplin Guru melalui Kepemimpinan Demokratis

| No | Aspek Internalisasi | Gambaran Temuan | Teknik | Status |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Pemahaman | Guru mengetahui jam masuk, kewajiban kegiatan sekolah, target, dan administrasi pembelajaran | W, O | Telah terbentuk |
| 2 | Penerimaan | Disiplin diterima sebagai kewajiban profesi dan amanah pendidik; arahan dan pembinaan diterima | W | Telah terbentuk |
| 3 | Pembiasaan | Rutinitas kehadiran, mengajar sesuai jadwal, doa bersama, zikir pagi, perangkat pembelajaran tersedia | O, D | Berkembang |
| 4 | Kesadaran | Kesadaran mematuhi aturan meningkat dari tahun sebelumnya; sebagian guru masih perlu pembinaan | W, O | Berkembang, belum merata |
| 5 | Konsistensi | Masih ada keterlambatan sesekali, administrasi terlambat, dan kesiapan mengajar yang belum seragam | W, O, D | Belum merata |

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Demokratis dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin guru dipengaruhi oleh sepuluh faktor pendukung dan sepuluh faktor penghambat yang saling berkaitan. Kedua kelompok faktor

tersebut teridentifikasi melalui triangulasi wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru serta observasi dan dokumentasi kehidupan kerja sekolah. Faktor pendukung yang paling menonjol adalah budaya sekolah sunnah yang religius, komunikasi yang baik, forum musyawarah, keteladanan kepala sekolah, dan dukungan Yayasan Al Kahfi, ditambah komitmen guru, kerja sama antarguru, sistem pembinaan bertahap, pengalaman kepala sekolah, dan lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, faktor penghambat yang paling dominan adalah perbedaan karakter dan tingkat kesadaran disiplin guru, diikuti perbedaan latar belakang pendidikan, kesibukan pribadi, keterbatasan waktu musyawarah, ketegasan yang belum optimal, budaya partisipatif yang belum merata, motivasi yang fluktuatif, sistem penghargaan yang belum terstruktur, terbatasnya pengembangan kompetensi, dan tingginya beban administrasi. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan demokratis bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengoptimalkan modal budaya sekaligus mengurangi hambatan tersebut secara sistematis dan berkelanjutan.

**Tabel 3.** Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Demokratis dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

| *No* | *Faktor Pendukung* | *Faktor Penghambat* |
|---|---|---|
| 1 | Budaya sekolah sunnah yang religius dan berlandaskan nilai Islam | Perbedaan karakter dan tingkat kesadaran disiplin setiap guru |
| 2 | Komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan guru | Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan pola pikir guru |
| 3 | Forum musyawarah rutin untuk membahas program dan evaluasi | Kesibukan pribadi guru sehingga tidak selalu mengikuti seluruh kegiatan |
| 4 | Komitmen sebagian besar guru terhadap tugas dan tanggung jawab | Keterbatasan waktu untuk melaksanakan musyawarah secara mendalam |
| 5 | Hubungan kerja yang harmonis antara guru dan kepala sekolah | Pendekatan persuasif yang belum diimbangi ketegasan |
| 6 | Keteladanan kepala sekolah dalam kehadiran dan tanggung jawab | Budaya partisipatif guru dalam menyampaikan pendapat belum merata |
| 7 | Dukungan yayasan terhadap kebijakan dan program sekolah | Motivasi kerja dan kedisiplinan guru yang belum merata |
| 8 | Sistem pembinaan bertahap melalui teguran dan evaluasi | Sistem penghargaan bagi guru disiplin belum terstruktur |
| 9 | Pengalaman dan kewibawaan kepala sekolah | Program pengembangan kompetensi guru masih terbatas |
| 10 | Lingkungan kerja kondusif dan kerja sama antarguru | Beban administrasi dan tuntutan pekerjaan yang tinggi |

## 2. Pembahasan

a. Penerapan Kepemimpinan Demokratis dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

Musyawarah dan keterbukaan terhadap pendapat merupakan pintu masuk utama kepemimpinan demokratis dalam membangun budaya disiplin guru di SDIT Fajar Ilahi 2. Keduanya penting karena aturan yang dibahas bersama lebih mudah dipahami alasannya dan lebih mungkin diterima sebagai kesepakatan, bukan sebagai perintah sepihak. Temuan menunjukkan bahwa rapat bulanan dan insidental menjadi ruang bagi kepala sekolah untuk membahas program, evaluasi, dan persoalan disiplin, meskipun sebagian guru masih pasif menunggu arahan dan jarang menyampaikan usulan. Dalam kerangka Schein dan Schein (2017), forum musyawarah berfungsi sebagai mekanisme sekunder berupa prosedur dan ritual organisasi yang mengartikulasikan nilai yang dianut. Temuan ini

sejalan dengan penelitian di madrasah Jawa Tengah yang menunjukkan bahwa gaya manajemen demokratis dan pembagian peran kepemimpinan menumbuhkan kepemimpinan guru (Sholihah et al., 2023). Oleh karena itu, musyawarah di sekolah ini telah menjadi artefak budaya demokratis, tetapi kualitas partisipasinya perlu ditingkatkan melalui agenda rapat yang memberi waktu cukup bagi setiap guru untuk menyampaikan pandangan sehingga keputusan disiplin benar-benar lahir dari kesepakatan bersama.

Komunikasi dua arah, hubungan kerja kekeluargaan, dan perhatian terhadap kendala guru menjadi fondasi relasional bagi pembinaan disiplin. Fondasi ini menentukan karena guru akan lebih terbuka mengakui kendala dan menerima koreksi ketika merasa dihargai sebagai mitra kerja. Temuan memperlihatkan kebiasaan saling menyapa dan mengucapkan salam, serta kesediaan kepala sekolah menanyakan kendala guru sebelum memberikan arahan apabila tugas belum terlaksana. Guru juga dapat menemui kepala sekolah kapan saja untuk meminta arahan atau menyampaikan informasi tertentu. Pola tersebut sesuai dengan penelitian terhadap 755 guru di Delhi yang menemukan bahwa kepercayaan kepada pemimpin memperkuat pengaruh iklim sekolah terhadap motivasi guru (Kumar & Khan, 2026). Dalam perspektif Schein, perhatian rutin pemimpin terhadap kendala guru merupakan sinyal tentang hal yang dianggap penting oleh organisasi sehingga disiplin dipahami sebagai urusan bersama, bukan kesalahan individu. Dengan demikian, hubungan baik tidak melemahkan disiplin, melainkan menjadi saluran yang membuat pesan disiplin diterima tanpa resistensi, selama hubungan tersebut tetap disertai arah, ukuran kinerja, dan tindak lanjut yang jelas dari kepala sekolah.

Pemberian sanksi sebagai pembinaan dan penggunaan kewibawaan secara tepat memperlihatkan bahwa kepemimpinan demokratis di sekolah ini tidak menghilangkan otoritas kepala sekolah. Hal ini penting karena partisipasi tanpa arah berpotensi melemahkan akuntabilitas, sedangkan sanksi tanpa dialog cenderung menghasilkan kepatuhan semu. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah menempuh tahapan komunikasi personal, teguran, nasihat, evaluasi, dan sanksi bila diperlukan, sekaligus membagi tugas, memantau, dan mengevaluasi kegiatan hingga selesai. Perpaduan ini dirumuskan sebagai pola partisipatif dan terarah, sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan di pesantren bersifat kolaboratif dan bukan sepenuhnya dari atas ke bawah (Kusumaningrum et al., 2025) serta dengan pandangan bahwa kepala sekolah profesional harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya sekolah (Mulyasa, 2005). Wakil kepala sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah selalu memastikan seluruh kegiatan berjalan melalui koordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan. Namun, ketegasan terhadap pelanggaran berulang belum optimal karena dominasi pendekatan persuasif yang terlalu panjang. Oleh karena itu, pembinaan bertahap perlu dilengkapi batas tindak lanjut yang tegas dan terdokumentasi agar kelonggaran tidak dipahami sebagai toleransi.

Keteladanan kepala sekolah merupakan praktik paling konsisten dalam membangun budaya disiplin, sedangkan motivasi melalui penghargaan masih menjadi titik lemah. Kedua aspek ini perlu dibaca bersama karena guru belajar nilai organisasi dari perilaku pemimpin dan dari perilaku yang dihargai organisasi. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah hadir lebih awal dan tetap berada di sekolah hingga kegiatan selesai, tetapi guru yang konsisten disiplin belum memperoleh apresiasi yang terstruktur. Selama ini perhatian sekolah lebih banyak diberikan kepada guru yang melanggar melalui pembinaan daripada kepada guru yang berprestasi. Schein dan Schein (2017) menempatkan pemodelan peran serta alokasi penghargaan sebagai mekanisme primer penanaman budaya, dan Ibnu Jama'ah (2012) menegaskan bahwa adab pendidik adalah menghiasi diri dengan akhlak mulia sebelum menuntut orang lain. Penelitian di madrasah juga menemukan bahwa etos kerja Islami dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Aceh et al., 2024). Dengan demikian, keteladanan perlu dipertahankan

sebagai identitas kepemimpinan, sementara sistem penghargaan yang adil perlu disusun agar pesan disiplin dari pemimpin diperkuat oleh pengakuan organisasi.

Indikator pengembangan kreativitas dan inisiatif guru merupakan aspek kepemimpinan demokratis yang paling belum berkembang. Kondisi ini perlu diperhatikan karena disiplin yang matang tidak hanya berarti tepat waktu, tetapi juga kesediaan guru mengambil prakarsa untuk memperbaiki pembelajaran. Temuan menunjukkan bahwa guru memperoleh ruang dalam melaksanakan tugas, tetapi program inovasi yang sistematis masih terbatas dan gagasan guru belum selalu ditindaklanjuti secara terencana. Analisis data TALIS 2018 terhadap 132.376 guru menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif meningkatkan inovasi guru melalui otonomi dan kolaborasi profesional (Lin, 2022). Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mendorong perilaku inovatif guru melalui kebermaknaan kerja (Bao, 2024). Dalam perspektif Schein, kriteria yang dipakai pemimpin untuk memberi kepercayaan dan peran merupakan sinyal budaya yang kuat bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperluas kepercayaan kepada guru melalui tim kerja, proyek perbaikan pembelajaran, dan tindak lanjut atas gagasan guru agar disiplin berkembang menjadi tanggung jawab profesional yang proaktif, bukan sekadar kepatuhan terhadap jadwal dan tata tertib.

Analisis terhadap rumusan masalah pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah berfungsi sebagai rangkaian mekanisme penanaman budaya disiplin. Kesimpulan ini didasarkan pada kesesuaian antara praktik lapangan dan mekanisme Schein, yakni musyawarah sebagai ritual dan prosedur, perhatian terhadap kendala guru sebagai sinyal prioritas, pembinaan bertahap sebagai reaksi terhadap insiden kritis, dan keteladanan sebagai pemodelan peran. Bukti empiris memperlihatkan bahwa mekanisme relasional seperti hubungan baik, kewibawaan, dan perhatian telah kuat, sedangkan mekanisme struktural seperti sistem penghargaan, ketegasan tindak lanjut, dan program inovasi masih lemah. Ketimpangan ini menjelaskan mengapa disiplin guru berkembang secara umum, tetapi belum seragam pada seluruh guru dan masih bergantung pada pengingat kepala sekolah. Temuan tersebut memperluas penelitian terdahulu yang hanya mengonfirmasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap disiplin dengan memperlihatkan bagian mekanisme yang bekerja dan bagian yang belum bekerja. Dengan demikian, pola partisipatif dan terarah merupakan jawaban atas rumusan masalah pertama, dengan catatan bahwa penguatan mekanisme struktural menjadi prasyarat agar budaya disiplin tidak bergantung pada figur kepala sekolah semata.

b. Proses Internalisasi Nilai Disiplin melalui Kepemimpinan Demokratis

Pemahaman merupakan tahap awal internalisasi nilai disiplin yang telah terbentuk dengan baik di kalangan guru SDIT Fajar Ilahi 2. Tahap ini menentukan karena nilai tidak mungkin diterima apabila guru tidak mengetahui isi aturan dan alasan pentingnya aturan tersebut. Temuan menunjukkan bahwa guru memahami ketentuan jam masuk, kewajiban mengikuti kegiatan sekolah, serta tenggat administrasi pembelajaran, tetapi kepala sekolah mengakui bahwa pemahaman tersebut belum selalu diikuti kepatuhan yang sama. Dalam teori Schein, pemahaman berada pada lapis nilai yang dianut, yaitu nilai yang dinyatakan dan diketahui, tetapi belum tentu menjadi asumsi yang menuntun tindakan (Schein & Schein, 2017). Komunikasi terbuka dan rapat rutin berkontribusi pada tahap ini karena aturan dijelaskan dan dibahas, bukan hanya diumumkan kepada guru, sehingga guru mengetahui alasan di balik setiap ketentuan disiplin sekolah. Oleh karena itu, pemahaman merupakan syarat perlu tetapi belum cukup bagi internalisasi, sehingga kepala sekolah perlu melanjutkan penjelasan aturan dengan pembiasaan dan pemantauan yang menghubungkan pengetahuan guru dengan perilaku kerja sehari-hari secara nyata dan terukur.

Penerimaan nilai disiplin pada guru tampak kuat karena disiplin dimaknai sebagai kewajiban profesi sekaligus amanah. Penerimaan ini penting karena nilai yang diterima secara batin akan dijalankan tanpa merasa dipaksa oleh pengawasan eksternal. Temuan menunjukkan bahwa guru menyatakan kehadiran tepat waktu, kesiapan mengajar, dan penyelesaian administrasi sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan seorang pendidik. Seorang guru menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tugas pendidik, sehingga kepatuhan tidak lagi dipandang sebagai tekanan dari luar. Penerimaan tersebut diperkuat oleh budaya sekolah sunnah yang menempatkan pekerjaan sebagai ibadah, sejalan dengan hadis bahwa setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya (Al-Bukhari, 2001). Dalam perspektif kepemimpinan demokratis, penerimaan lebih mudah tumbuh karena guru diberi kesempatan menyampaikan kendala dan memperoleh pembinaan yang adil sebelum menerima konsekuensi. Dengan demikian, penerimaan nilai disiplin di sekolah ini dibentuk oleh pertemuan antara legitimasi religius dan proses dialogis, sehingga aturan dipersepsikan sebagai komitmen moral bersama, bukan beban administratif yang dipaksakan pimpinan kepada guru.

Pembiasaan merupakan tahap ketika nilai disiplin mulai diwujudkan dalam rutinitas kerja yang berulang. Tahap ini krusial karena kebiasaan yang dilakukan bersama secara teratur merupakan bahan dasar terbentuknya budaya organisasi. Temuan memperlihatkan rutinitas kehadiran, pembelajaran sesuai jadwal, doa bersama, zikir pagi, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan kelengkapan perangkat pembelajaran, meskipun sebagian dokumen pembelajaran masih perlu diperbarui. Dalam kerangka Schein, rutinitas dan ritual merupakan mekanisme sekunder yang memperkuat nilai ketika selaras dengan mekanisme primer yang dijalankan pemimpin (Schein & Schein, 2017). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepala sekolah yang membangun program pengembangan kinerja secara terjadwal mampu meningkatkan kinerja guru secara bertahap (Aimang et al., 2024). Pembiasaan tersebut juga ditopang oleh pengingat dan pembinaan kepala sekolah setiap kali ditemukan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari guru. Oleh karena itu, pembiasaan di SDIT Fajar Ilahi 2 telah menjadi artefak budaya disiplin yang nyata, tetapi perlu dipadukan dengan umpan balik rutin dari kepala sekolah agar kebiasaan tersebut tidak berhenti sebagai formalitas harian yang kehilangan makna.

Kesadaran menandai pergeseran disiplin dari kepatuhan eksternal menuju tanggung jawab internal. Pergeseran ini menjadi indikator penting internalisasi karena guru yang sadar akan tetap disiplin meskipun tidak sedang diawasi. Temuan menunjukkan bahwa wakil kepala sekolah menilai kesadaran guru dalam mematuhi aturan meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, tetapi sebagian guru masih memerlukan pembinaan agar mampu menjaga disiplin dalam jangka panjang. Kondisi ini didukung oleh keteladanan kepala sekolah, komunikasi yang terbuka, dan hubungan kerja yang harmonis di antara warga sekolah. Menurut wakil kepala sekolah, tantangan utamanya bukan terletak pada kemampuan guru memahami aturan, melainkan pada kesungguhan melaksanakannya setiap hari. Hal tersebut sejalan dengan temuan bahwa praktik kepemimpinan yang mendorong kolaborasi meningkatkan efikasi kolektif guru dari waktu ke waktu (Meyer et al., 2025). Dalam perspektif Schein, kesadaran menunjukkan bahwa nilai mulai bergerak menuju asumsi dasar yang diterima tanpa perlu diperdebatkan. Dengan demikian, kesadaran disiplin telah tumbuh di sekolah ini, tetapi distribusinya belum merata sehingga pembinaan perlu dibedakan berdasarkan tingkat kesadaran setiap guru, bukan diseragamkan untuk seluruh guru.

Konsistensi merupakan aspek internalisasi yang paling lemah dan menjadi tantangan utama budaya disiplin di SDIT Fajar Ilahi 2. Kelemahan ini bermakna karena konsistensi adalah bukti bahwa nilai telah menjadi asumsi dasar yang menuntun perilaku dalam

berbagai situasi kerja. Temuan menunjukkan masih adanya guru yang sesekali datang terlambat, menyelesaikan administrasi melewati tenggat, atau belum siap mengajar secara seragam, sebagaimana diakui kepala sekolah dan dikonfirmasi oleh observasi. Dalam teori Schein, ketidakkonsistenan muncul ketika mekanisme primer dan sekunder belum sepenuhnya selaras, misalnya ketika pembinaan tidak diikuti konsekuensi dan penghargaan yang jelas (Schein & Schein, 2017). Studi di madrasah juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja guru (Aceh et al., 2024). Temuan ini juga menunjukkan bahwa konsistensi tidak dapat dibangun hanya melalui pengingat lisan, tetapi memerlukan sistem pemantauan yang teratur dan transparan. Oleh karena itu, penguatan konsistensi memerlukan pemantauan berkala, tindak lanjut yang terdokumentasi, dan penguatan positif agar disiplin bertahan sebagai perilaku yang stabil, bukan sekadar respons sesaat terhadap pengingat kepala sekolah.

Analisis terhadap rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa internalisasi nilai disiplin di SDIT Fajar Ilahi 2 bergerak dari lapis nilai yang dianut menuju asumsi dasar bersama, tetapi belum sepenuhnya mencapai konsistensi. Kesimpulan ini didasarkan pada pola temuan bahwa pemahaman dan penerimaan telah terbentuk, pembiasaan dan kesadaran sedang berkembang, sedangkan konsistensi belum merata. Bukti empiris memperlihatkan bahwa praktik demokratis kepala sekolah, terutama komunikasi, musyawarah, dan keteladanan, paling berpengaruh pada tahap pemahaman, penerimaan, dan kesadaran, sedangkan tahap konsistensi menuntut dukungan mekanisme struktural yang belum optimal. Hal ini terlihat dari guru yang telah memahami aturan tetapi masih sesekali terlambat ketika pengawasan berkurang. Temuan ini melengkapi teori Schein dengan menunjukkan bahwa dalam konteks sekolah Islam terpadu, nilai amanah mempercepat penerimaan karena memberikan legitimasi religius terhadap disiplin. Dengan demikian, jawaban atas rumusan masalah kedua adalah bahwa kepemimpinan demokratis memfasilitasi internalisasi disiplin guru melalui proses bertahap dan berulang, dan keberhasilannya mencapai konsistensi bergantung pada penyelarasan pendekatan relasional kepala sekolah dengan sistem penghargaan, pembinaan preventif, dan supervisi berkelanjutan.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Demokratis dalam Membangun Budaya Disiplin Guru

Budaya sekolah yang religius merupakan faktor pendukung paling mendasar bagi kepemimpinan demokratis di SDIT Fajar Ilahi 2. Faktor ini mendasar karena nilai keagamaan memberikan makna transendental bagi disiplin sehingga disiplin dipahami sebagai ibadah dan amanah, bukan sekadar tuntutan administratif. Temuan menunjukkan bahwa konsep sekolah sunnah, doa bersama, zikir pagi, dan pembinaan akhlak menjadi pedoman bagi guru dalam melaksanakan tugas, sehingga bekerja dipandang sebagai bagian dari ibadah. Prinsip musyawarah dalam kepemimpinan sekolah bersumber dari firman Allah bahwa urusan orang beriman diputuskan dengan musyawarah di antara mereka dan perintah untuk bermusyawarah dalam urusan tertentu (Kementerian Agama RI, 2019, QS. Asy-Syura: 38; QS. Ali Imran: 159). Ibn Taimiyah (1988) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik bertumpu pada penunaian amanah dan keadilan. Dalam perspektif Schein, nilai Islam tersebut berfungsi sebagai asumsi dasar yang telah tersedia sebelum kepala sekolah bertindak. Dengan demikian, budaya religius menjadi modal yang mempercepat penerimaan guru terhadap praktik demokratis kepala sekolah sekaligus menjadi rujukan moral yang kuat dalam menegakkan disiplin.

Selain budaya religius, kepemimpinan demokratis didukung oleh faktor relasional dan kelembagaan yang cukup kuat. Faktor tersebut penting karena kepemimpinan demokratis memerlukan lingkungan organisasi yang terbuka, saling percaya, dan berkomitmen pada tujuan bersama. Temuan menunjukkan adanya komunikasi yang baik, komitmen sebagian

besar guru, kerja sama antarguru, lingkungan kerja yang kondusif, dukungan Yayasan Al Kahfi, sistem pembinaan bertahap, serta pengalaman dan kewibawaan kepala sekolah yang membuat arahan relatif mudah diterima oleh guru. Faktor kerja sama antarguru sejalan dengan bukti bahwa kolaborasi guru merupakan jalur yang menghubungkan kepemimpinan dengan efikasi kolektif guru (Meyer et al., 2025). Dukungan kelembagaan juga sejalan dengan temuan bahwa kebijakan kepala madrasah berupa seminar, diskusi kelompok, dan evaluasi berkala cukup efektif meningkatkan profesionalisme guru (Panjaitan, 2022). Dalam perspektif Schein, faktor-faktor tersebut merupakan artefak dan nilai yang telah tersedia sehingga pemimpin tidak membangun budaya dari nol. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan demokratis bergantung pada kemampuan kepala sekolah memanfaatkan modal relasional dan kelembagaan tersebut secara terencana sebagai penguat setiap tahap pembudayaan disiplin.

Faktor penghambat yang paling dominan bersumber dari keragaman individu guru. Keragaman tersebut menghambat karena tingkat penerimaan terhadap aturan dan kesiapan berpartisipasi berbeda antara satu guru dan guru lainnya. Temuan menunjukkan perbedaan karakter, tingkat kesadaran disiplin, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan pola pikir guru, ditambah kesibukan pribadi dan motivasi kerja yang fluktuatif. Sebagian guru disiplin tanpa perlu diingatkan, sedangkan sebagian lainnya memerlukan arahan berulang sehingga kepala sekolah harus menggunakan pendekatan yang berbeda. Kesibukan keluarga juga menyebabkan sebagian guru tidak selalu hadir dalam rapat dan forum musyawarah. Kondisi serupa ditemukan di SMK Islamic Center Cirebon, yaitu inkonsistensi disiplin tetap muncul karena perbedaan karakter guru dan terbatasnya supervisi langsung (Hasan et al., 2025). Dalam perspektif Schein, keragaman ini menunjukkan bahwa asumsi dasar belum sepenuhnya dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan pembinaan diferensiatif yang disesuaikan dengan profil setiap guru, sambil tetap menjaga standar disiplin yang sama agar keadilan organisasi tidak terganggu dan kepercayaan guru tetap terpelihara.

Selain faktor individu, penerapan kepemimpinan demokratis juga terhambat oleh kondisi organisasional dan praktik kepemimpinan itu sendiri. Hambatan ini penting karena kondisi organisasi menentukan apakah partisipasi dan pembinaan dapat berlangsung secara memadai. Temuan menunjukkan keterbatasan waktu untuk musyawarah, beban administrasi yang tinggi, budaya partisipatif yang belum merata, program pengembangan kompetensi yang terbatas, sistem penghargaan yang belum terstruktur, dan pendekatan persuasif yang belum diimbangi ketegasan. Keterbatasan pengembangan kompetensi bertentangan dengan arah kepemimpinan efektif yang menempatkan pengembangan orang sebagai inti praktik kepemimpinan (Leithwood, 2021). Sementara itu, pendekatan persuasif perlu dikelola dengan hati-hati karena kepercayaan kepada pemimpin justru memperkuat pengaruh iklim sekolah terhadap motivasi guru (Kumar & Khan, 2026). Dalam perspektif Schein, hambatan tersebut menunjukkan lemahnya mekanisme sekunder berupa sistem dan prosedur. Padatnya jadwal pembelajaran bahkan membuat rapat lebih sering diisi penyampaian informasi daripada diskusi yang memberi ruang bagi seluruh guru. Oleh karena itu, hambatan organisasional tidak dapat diatasi hanya dengan pendekatan personal, tetapi memerlukan perbaikan sistem kerja dan pembagian beban yang proporsional.

Pengelolaan faktor pendukung dan penghambat memerlukan strategi yang menggabungkan pendekatan relasional dan struktural. Strategi gabungan diperlukan karena kekuatan relasional sekolah telah tersedia, sementara kelemahan terletak pada sistem penghargaan, ketegasan, dan pemantauan. Temuan merekomendasikan pembinaan preventif sebelum pelanggaran terjadi, program motivasi dan penghargaan yang

terencana, pengaturan waktu musyawarah yang memadai, serta monitoring dan evaluasi berkala yang adil dan proporsional. Strategi tersebut sejalan dengan temuan bahwa perancangan program pengembangan kinerja, strategi yang jelas, serta penerapan penghargaan dan sanksi mampu meningkatkan kinerja guru (Aimang et al., 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa budaya sekolah berperan langsung dalam membentuk kepemimpinan dan kualitas sekolah (Hilga & Wibowo, 2025). Pembinaan preventif penting karena selama ini pembinaan lebih sering dilakukan setelah pelanggaran terjadi sehingga bersifat korektif. Dalam kerangka Schein, strategi ini menyelaraskan mekanisme primer dan sekunder sehingga pesan disiplin pemimpin konsisten dengan struktur organisasi. Dengan demikian, budaya disiplin dapat bergerak menuju konsistensi yang merata apabila kepemimpinan demokratis didukung sistem organisasi yang jelas, adil, dan berkelanjutan.

Analisis terhadap rumusan masalah ketiga menunjukkan bahwa faktor pendukung dan penghambat bekerja sebagai dua sisi dari mekanisme budaya yang sama. Kesimpulan ini didasarkan pada temuan bahwa faktor pendukung didominasi oleh unsur budaya dan relasional, seperti nilai religius, keteladanan, komunikasi, dan kerja sama, sedangkan faktor penghambat didominasi oleh unsur individual dan struktural, seperti keragaman karakter guru, beban administrasi, keterbatasan waktu, dan lemahnya sistem penghargaan. Dalam kerangka Schein, pola ini menunjukkan bahwa lapis asumsi dasar sekolah telah kuat, tetapi mekanisme sekunder berupa sistem dan prosedur belum cukup menopang mekanisme primer yang dijalankan kepala sekolah. Temuan ini juga menjelaskan mengapa konsistensi menjadi aspek internalisasi yang paling lemah, karena hambatan struktural justru bekerja pada tahap ketika nilai harus dijalankan secara stabil dalam kondisi kerja yang padat dan beragam. Dengan demikian, jawaban atas rumusan masalah ketiga adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan demokratis ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah mengubah modal budaya religius menjadi sistem organisasi yang adil, terukur, dan konsisten dalam membina disiplin seluruh guru.

## Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal. Pertama, kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SDIT Fajar Ilahi 2 Bengkong Kota Batam diterapkan melalui musyawarah, komunikasi dua arah, pembinaan dan sanksi bertahap, keteladanan, motivasi, kewibawaan dalam mengarahkan dan memantau, hubungan kerja kekeluargaan, keterbukaan terhadap saran, perhatian terhadap kendala guru, serta ruang inisiatif guru. Praktik tersebut membentuk pola kepemimpinan partisipatif dan terarah, dengan indikator relasional yang kuat, sedangkan sistem penghargaan, ketegasan tindak lanjut, dan pengembangan kreativitas guru belum optimal. Kedua, internalisasi nilai disiplin berlangsung melalui pemahaman, penerimaan, pembiasaan, kesadaran, dan konsistensi. Pemahaman dan penerimaan telah terbentuk, pembiasaan dan kesadaran sedang berkembang, sedangkan konsistensi belum merata. Ketiga, faktor pendukung utama adalah budaya sekolah yang religius, komunikasi dan musyawarah, keteladanan kepala sekolah, kerja sama guru, serta dukungan yayasan, sedangkan faktor penghambat utama adalah keragaman karakter dan kesadaran guru, keterbatasan waktu, beban administrasi, dan sistem penghargaan yang belum terstruktur. Dalam perspektif Schein, kepemimpinan demokratis berfungsi sebagai mekanisme penanaman budaya yang menggeser disiplin dari kepatuhan eksternal menuju tanggung jawab internal, tetapi memerlukan sistem organisasi yang lebih kuat agar konsistensi disiplin merata. Implikasinya, kepala sekolah perlu melengkapi pendekatan relasional dengan sistem penghargaan, pembinaan preventif, dan supervisi berkala, sedangkan penelitian lanjutan perlu melibatkan sekolah dan jenjang yang beragam.

## Daftar Pustaka

Aceh, A. S., Asnawi, N., & Tharaba, M. F. (2024). Exploring the impact of Islamic leadership, work ethic, and discipline on job satisfaction and teacher performance in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(4), 1110–1123. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.8911

Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, *2*, 100051. https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051

Aimang, H. A., Judijanto, L., Mufarrihah, A., Suprayitno, D., & Susanti, M. (2024). Empowering educational leadership: The role of principal in enhancing learning quality and teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(3), 1028–1042. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8354

Al-Bukhari, M. I. (2001). *Al-Jami' al-musnad al-shahih al-mukhtashar min umuri Rasulillah shallallahu 'alaihi wa sallam wa sunanihi wa ayyamihi* (Shahih al-Bukhari). Beirut: Dar Tauq al-Najah. (Edisi asli 1422 H)

Ati, H. M., Fachrial, N. F. H., Menur Sari, B. G., & Rahmani, S. F. (2025). Organizational culture as a determinant of effective leadership in elementary schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *16*(1), 185–197. https://doi.org/10.21009/jmp.v16i1.59440

Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, *9*, 1378615. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615

Basyirah, M. A., & Yuliana, L. (2026). Principal leadership and school culture in enhancing teacher productivity: Integrating Islamic values and local culture at SMA Negeri 2 and SMA Negeri 3 Yogyakarta. *Jurnal Penelitian*, *23*(1), 54–65. https://doi.org/10.28918/bctncr24

Dermawan, O., Yusnita, E., & Putri, A. (2026). The role of school leadership in enhancing teacher work discipline. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, *11*(1), 319–327. https://doi.org/10.24042/tadris.v11i1.28890

Gümüş, S., Hallinger, P., Cansoy, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Instructional leadership in a centralized and competitive educational system: A qualitative meta-synthesis of research from Turkey. *Journal of Educational Administration*, *59*(6), 702–720. https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0073

Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education*, *60*(4), e70199. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Hasan, A., Mubarok, A. A., & Novalludin, W. (2025). The role of principal leadership in improving teacher discipline at SMK Islamic Center Cirebon. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, *9*(1), 78–93. https://doi.org/10.24235/jiem.v9i1.21274

Hilga, D. S., & Wibowo, U. B. (2025). Contribution of principal leadership and school culture through teacher performance to school quality. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *10*(2), 285–306. https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-07

Ibn Taimiyah, A. A. H. (1988). *As-siyasah asy-syar'iyyah fi ishlah ar-ra'i wa ar-ra'iyyah*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

Ibnu Jama'ah, B. (2012). *Tadzkirat al-sami' wa al-mutakallim fi adab al-'alim wa al-muta'allim* (M. M. al-'Ajmi, Ed., Cet. ke-3). Beirut: Dar al-Basya'ir al-Islamiyyah. (Edisi asli 1433 H)

Istibsyaroh, Hadi, S., Aziz, A., Atiqullah, & Ifadhah, H. (2025). The Al-Munawwarah model: Case study on institutionalizing prophetic leadership to foster an excellent organizational culture. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, *8*(1), 139–153. https://doi.org/10.19105/re-jiem.v8i1.17177

Kementerian Agama RI. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya* (Edisi penyempurnaan 2019). Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Kumar, N., & Khan, F. (2026). Organisational and relational drivers of teacher motivation in resource-constrained schools: Roles of leadership, climate, and trust in the leader. *Journal of Educational Administration*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JEA-10-2025-0397

Kusumaningrum, D. E., Gunawan, I., Sumarsono, R. B., & Latifah, R. (2025). Exploring how change leadership influences instructional leadership effects on school culture and teachers' teaching performance in pesantren education settings in Indonesia: A moderated-mediation analysis. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, *18*(2), 100–111. https://doi.org/10.7160/eriesj.2025.180204

Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, *11*(8), 377. https://doi.org/10.3390/educsci11080377

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, *33*(2), 199–229. https://doi.org/10.1177/14413582241264619

Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, *13*, 948152. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152

McCutcheon, F., & Haynes, J. (2022). Leadership matters in democratic education: Calibrating the role of principal in one democratic school. *Journal of Philosophy of Education*, *56*(6), 957–969. https://doi.org/10.1111/1467-9752.12688

Meyer, A., Yada, T., Yada, A., Kempert, S., & Richter, D. (2025). Principal leadership practices for supporting teacher collaboration and collective teacher efficacy: A random intercept cross-lagged panel model. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17411432251383096

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Mulyasa, E. (2005). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Murtanti, W., Satori, D., Nurdin, D., & Kurniatun, T. C. (2024). The role of principal leadership in creating an effective school culture. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, *9*(2), 611–628. https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.23095

Natun, S. J., Mbuik, H. B., & Hendrik, H. M. A. (2026). Pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru di SDK Santo Yoseph 2 Naikoten. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(3), 432–440. https://doi.org/10.23969/jp.v11i03.62528

Nawawi, H. (2012). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Panjaitan, E. (2022). Management strategy of Islamic school (madrasah) principal in improving teacher professionalism at Madrasah Aliyah Swasta Yayasan Madrasah Pendidikan Islam in Sei Tualang Raso, Tanjungbalai. *Jurnal Tarbiyah*, *29*(1), 122–131. https://doi.org/10.30829/tar.v29i1.1379

Plaku, A. K., & Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*, *10*, 1541525. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541525

Prijodarminto, S. (1993). *Disiplin: Kiat menuju sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2022). Kepemimpinan partisipatif dan demokratis kepala sekolah dalam upaya menerapkan manajemen modern di sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *10*(1), 105–113. https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Sholihah, H., Syukur, F., Ismail, I., Zaenurrosyid, Z., & Hussin, Z. (2023). Nurturing teacher leadership: A principal strategy to develop teacher leader in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(4), 1090–1103. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i4.6698

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.