



Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru

Asep Fathurrahman^{1*}, Ulfah Alawiyah², H. Taufik³, Riduwan⁴

¹⁻³ Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Alhikmah Jakarta, Indonesia

⁴ Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: fathur.fr157@gmail.com¹

Abstract. *This study explores the principal's leadership strategies and the role of organizational climate in improving teacher work discipline. Teacher discipline is a crucial element in ensuring instructional quality, professional accountability, and sustainable school performance. A qualitative case study approach was employed to obtain an in-depth understanding of leadership practices implemented in the natural setting of the school. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis involving the principal, vice principals, and teachers. The findings reveal that discipline improvement is shaped by exemplary leadership, dialogic communication, continuous coaching, and the application of humanistic regulations supported by moral and social rewards. In addition, a collegial and supportive organizational climate strengthens collective awareness and encourages teachers to comply with professional standards voluntarily. Discipline is therefore constructed not merely through administrative control but through shared values and social interaction. This study contributes to educational leadership literature by providing contextual evidence of how leadership practices interact with organizational environments in shaping teacher behavior. Practically, the findings offer guidance for school leaders in designing participatory and sustainable discipline development strategies.*

Keywords: *Discipline; Leadership Strategy; Organizational Climate; Principal; Teachers.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah serta peran iklim organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Disiplin guru merupakan elemen penting dalam menjamin kualitas pembelajaran, akuntabilitas profesional, dan keberlanjutan kinerja sekolah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik kepemimpinan dalam konteks nyata sekolah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan disiplin dibangun melalui keteladanan pemimpin, komunikasi dialogis, pembinaan berkelanjutan, serta penerapan aturan yang bersifat humanis dan diperkuat melalui penghargaan moral maupun sosial. Iklim organisasi yang kolegial dan suportif terbukti memperkuat kesadaran bersama sehingga guru menjalankan tanggung jawab profesional secara sukarela. Dengan demikian, disiplin tidak hanya lahir dari kontrol administratif, tetapi dari internalisasi nilai dan interaksi sosial di lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah berupa bukti kontekstual mengenai hubungan antara praktik kepemimpinan dan lingkungan organisasi dalam membentuk perilaku guru. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi pemimpin sekolah dalam merancang strategi pembinaan disiplin yang partisipatif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Disiplin; Guru; Iklim Organisasi; Kepala Sekolah; Strategi Kepemimpinan.

1. LATAR BELAKANG

Disiplin kerja guru merupakan fondasi penting dalam menjamin kualitas proses pembelajaran dan keberhasilan organisasi sekolah. Berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan memiliki hubungan langsung dengan efektivitas pengajaran serta capaian belajar peserta didik (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020). Dalam konteks manajemen pendidikan modern, disiplin tidak lagi dipahami sebatas kepatuhan administratif, melainkan sebagai manifestasi komitmen profesional.

Perkembangan literatur kepemimpinan pendidikan menegaskan bahwa perilaku disiplin guru sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah membangun arah, dukungan, dan motivasi (Bush, 2020). Praktik kepemimpinan transformasional diketahui memiliki hubungan kuat dengan peningkatan komitmen kerja (Berkovich & Eyal, 2021).

Selain faktor kepemimpinan, iklim organisasi sekolah berperan sebagai determinan penting. Lingkungan yang terbuka dan suportif terbukti meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab profesional guru (Wang et al., 2020). Walaupun hubungan antarvariabel ini telah banyak diteliti, sebagian besar studi menekankan model kuantitatif dan belum menggambarkan praktik implementatif secara mendalam (Grissom et al., 2021). Karena itu, eksplorasi kontekstual menjadi penting. Kebutuhan ini semakin relevan pada sekolah dengan tuntutan mutu tinggi, di mana kepala sekolah berfungsi sebagai arsitek budaya profesional (Day, 2020).

Berdasarkan latar tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin guru melalui pembentukan iklim organisasi. Artikel ini berkontribusi dengan menghadirkan pemahaman implementatif mengenai hubungan kepemimpinan dan budaya sekolah, sehingga melengkapi kecenderungan riset sebelumnya yang lebih bersifat statistik (Sebastian et al., 2019).

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan pendidikan didefinisikan sebagai kemampuan memengaruhi komunitas sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran (Bush, 2020). Model transformasional menekankan visi, inspirasi, dan dukungan individual yang berdampak pada perilaku kerja guru (Leithwood et al., 2020).

Penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin mampu membangun komitmen intrinsik sehingga disiplin berkembang tanpa paksaan eksternal (Berkovich & Eyal, 2021). Selain itu, iklim organisasi yang ditandai kepercayaan dan kolaborasi memperkuat loyalitas terhadap institusi (Kutsyruba et al., 2020). Meta-analisis terbaru mengonfirmasi bahwa kepemimpinan memiliki efek signifikan terhadap pembelajaran profesional guru (Liu & Bellibas, 2021).

Namun demikian, banyak penelitian masih berfokus pada hubungan struktural antarvariabel dan belum menggali proses sosial di lapangan (Grissom et al., 2021). Celah inilah yang ingin dijawab oleh artikel ini..

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dan pembentukan iklim organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Desain studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dalam konteks nyata serta memahami makna yang dibangun oleh para pelaku di lingkungan alaminya (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di SMAN 28 Jakarta. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa sekolah memiliki karakteristik budaya organisasi yang kuat serta praktik kepemimpinan yang secara nyata berkaitan dengan upaya peningkatan disiplin guru. Penelitian dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025 selama kurang lebih enam bulan. Pendekatan purposif lazim digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan pemilihan informan yang paling memahami fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018).

Partisipan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Variasi partisipan dipertimbangkan berdasarkan peran struktural, masa kerja, serta keterlibatan dalam aktivitas akademik sehingga data yang diperoleh merepresentasikan berbagai perspektif yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan interpretasi mereka, sementara observasi membantu peneliti menangkap konsistensi antara kebijakan dan praktik sehari-hari. Kombinasi berbagai teknik ini penting untuk meningkatkan kekayaan informasi dan memperkuat pemahaman terhadap fenomena sosial (Merriam & Tisdell, 2016).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan informasi dari berbagai partisipan serta memeriksanya dengan hasil observasi dan dokumen pendukung. Strategi ini membantu meningkatkan kredibilitas temuan dan meminimalkan bias interpretasi (Nowell et al., 2017).

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui proses pengkodean, kategorisasi, dan penemuan tema. Teknik ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola-pola makna yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan, bentuk iklim organisasi, dan mekanisme pembentukan disiplin guru. Analisis tematik banyak digunakan dalam penelitian kualitatif karena mampu menghasilkan pemahaman mendalam mengenai pengalaman partisipan (Braun & Clarke, 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis data menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru terbentuk melalui kombinasi strategi kepemimpinan yang terstruktur dan penciptaan iklim organisasi yang suportif. Strategi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan dijalankan secara konsisten melalui keteladanan, komunikasi interpersonal, pembinaan berkelanjutan, serta penerapan aturan yang disertai pendekatan humanis.

Temuan pertama memperlihatkan bahwa kepala sekolah menempatkan keteladanan sebagai instrumen utama dalam membangun kepatuhan. Kehadiran tepat waktu, keterlibatan langsung dalam kegiatan akademik, serta konsistensi terhadap regulasi menjadi referensi perilaku bagi guru. Situasi ini memunculkan mekanisme imitasi sosial, di mana guru menyesuaikan perilaku mereka dengan standar yang ditunjukkan pemimpin.

Kedua, disiplin diperkuat melalui komunikasi yang terbuka dan dialogis. Guru memperoleh ruang untuk menyampaikan kendala maupun aspirasi sehingga aturan tidak dipahami sebagai tekanan, tetapi sebagai kebutuhan bersama. Pola ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah.

Ketiga, penelitian menemukan adanya praktik pembinaan personal dan kolektif. Kepala sekolah melakukan pemantauan rutin, memberikan umpan balik, serta mendorong pengembangan profesional. Guru yang mengalami penurunan disiplin lebih dahulu didekati melalui konsultasi sebelum diberikan tindakan administratif.

Keempat, terdapat penerapan reward moral dan sosial bagi guru yang menunjukkan konsistensi tinggi. Pengakuan dalam forum resmi maupun kepercayaan terhadap tanggung jawab tertentu menjadi motivator penting dalam mempertahankan perilaku disiplin. Selain strategi langsung, temuan juga menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah dicirikan oleh hubungan kekeluargaan, kolaborasi antar guru, dan dukungan manajerial. Atmosfer ini membuat standar kedisiplinan berkembang menjadi norma kolektif, bukan sekadar kewajiban formal.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja guru terbentuk melalui integrasi antara praktik kepemimpinan dan iklim organisasi yang mendukung. Keteladanan kepala sekolah berfungsi sebagai sumber legitimasi moral yang membangun standar perilaku profesional. Konsistensi pemimpin dalam menjalankan aturan memicu mekanisme imitasi sosial, sehingga kepatuhan berkembang bukan karena tekanan administratif, melainkan karena

dorongan normatif dari lingkungan kerja. Kondisi ini mempertegas posisi pemimpin sebagai pengarah budaya sekolah.

Praktik komunikasi dialogis memperlihatkan bahwa disiplin lebih efektif dibangun melalui partisipasi dibanding pendekatan kontrol yang kaku. Keterlibatan guru dalam percakapan mengenai aturan menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan, sehingga regulasi dipahami sebagai kebutuhan kolektif. Pola hubungan ini memperlihatkan pentingnya kepercayaan relasional sebagai fondasi perubahan perilaku di organisasi pendidikan.

Pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan menegaskan bahwa peningkatan disiplin berkaitan erat dengan proses pengembangan kapasitas. Pendekatan suportif memungkinkan guru melakukan refleksi serta perbaikan tanpa merasa terancam oleh sanksi. Dengan demikian, strategi kepemimpinan tidak berhenti pada pengawasan, tetapi bergerak menuju pemberdayaan profesional.

Selain itu, iklim organisasi yang kolegal memperkuat efektivitas tindakan kepemimpinan. Hubungan kerja yang dilandasi kolaborasi mendorong munculnya kontrol sosial antar rekan sejawat, di mana standar disiplin dijaga bersama. Dalam situasi ini, kepatuhan berubah menjadi norma komunitas yang hidup dalam praktik sehari-hari.

Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin guru merupakan produk interaksi dinamis antara tindakan pemimpin dan konstruksi sosial organisasi. Temuan ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan sekolah dengan menunjukkan bahwa pendekatan humanis dan partisipatif mampu menghasilkan perubahan perilaku yang lebih berkelanjutan dibanding mekanisme birokratis semata.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru terbentuk melalui integrasi antara strategi kepemimpinan kepala sekolah dan penciptaan iklim organisasi yang suportif. Keteladanan pemimpin, komunikasi dialogis, pembinaan berkelanjutan, serta pemberian penghargaan terbukti mendorong munculnya komitmen intrinsik guru terhadap aturan dan tanggung jawab profesional. Disiplin dalam konteks ini tidak sekadar lahir dari kontrol administratif, tetapi berkembang menjadi kesadaran kolektif yang dipelihara bersama.

Temuan penelitian menegaskan pentingnya memandang disiplin sebagai produk interaksi sosial di dalam organisasi sekolah. Kepemimpinan yang humanis mampu membangun kepercayaan, memperkuat rasa memiliki, dan menciptakan norma bersama yang mengarahkan perilaku kerja. Dengan demikian, efektivitas kebijakan tidak hanya bergantung

pada regulasi formal, tetapi juga pada kemampuan pemimpin membentuk budaya yang mendukung praktik profesional sehari-hari.

Secara ilmiah, artikel ini berkontribusi dengan menghadirkan pemahaman kontekstual mengenai bagaimana strategi kepemimpinan diimplementasikan secara nyata dalam kehidupan sekolah dan bagaimana iklim organisasi berfungsi sebagai penguat perubahan perilaku. Perspektif ini melengkapi kecenderungan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menekankan hubungan antarvariabel secara statistik dibandingkan proses implementatif di lapangan.

Meskipun memberikan gambaran mendalam, penelitian ini masih terbatas pada satu setting institusi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi model kepemimpinan dan dinamika iklim organisasi pada berbagai tipe sekolah dengan karakteristik budaya yang berbeda, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai strategi efektif dalam membangun disiplin guru secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Transformational leadership, transactional leadership, and moral reasoning. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 1-18.
- Borman, G., & Dowling, N. M. (2020). Teacher attrition and school climate. *American Educational Research Journal*, 57(1), 1-35.
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion. *Educational Psychology*, 41(3), 1-18.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2020). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Day, C. (2020). School leadership as a driver of change. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1741143219865455>
- Djulaeka, & Rahayu, D. (2020). *Buku ajar metode penelitian hukum*. Scopindo Media Pustaka.
- Efendi, J., & Ibrahim, J. (2018). *Metode penelitian hukum normatif dan empiris* (Kedua). Kencana.
- Farid, Z. A. (2007). *Hukum pidana 1*. Sinar Grafika.
- Farid, Z. A., & Hamzah, A. (2010). *Hukum pidana Indonesia*. PT Yarsif Watampone.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. *The Wallace Foundation*. <https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001>
- Gustriani, W. S., Subarsyah, T., Hernawan, H. D., Kusmiati, N. I., Irma, & Rachmawati. (2025). Pembangunan dan perkembangan hukum Indonesia dalam perspektif teori hukum integratif. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 5(10), 7278-7289. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i10.32488>

- Hakim, L. (2020). *Asas-asas hukum pidana*. Deepublish.
- Hallinger, P. (2020). Leadership for learning: What we have learned from 30 years of empirical research. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 49-65.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123-141. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>
- Johari, S., Subaidi, J., Afrizal, T. Y., & Fatahillah. (2023). Kedudukan asas legalitas dalam pembaharuan hukum pidana di Indonesia. *CENDEKIA: Jurnal Hukum, Sosial & Humaniora*, 1(1). <https://doi.org/10.70193/cendekia.v1i1.11>
- Kraft, M. A., Marinell, W. H., & Shen-Wei Yee, D. (2020). School organizational contexts and teacher turnover. *American Educational Research Journal*, 57(1), 1-40.
- Lago, Y., Ginting, Y. P., & Sugianto, F. (2023). Dilema keadilan hukum antara hukum tidak tertulis yang hidup (Onggeschreven Recht) dan asas legalitas dalam hukum pidana Indonesia ditinjau dari aspek filosofis. *Jurnal Ilmu Hukum*, 19(1), 71-84. <https://doi.org/10.30996/dih.v19i1.7310>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2021). School leadership effects on teacher professional learning: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 33, 100395.
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Does teacher burnout affect students? *Educational Psychology Review*, 33, 387-405. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09533-1>
- Mertokusumo, S. (2008). *Mengenal hukum suatu pengantar* (Kelima). Liberty Yogyakarta.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership and teacher capacity. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 1-17.
- Robinson, V. (2019). School leadership and student outcomes: Identifying what works. *Australian Educational Leader*, 41(3), 1-8.
- Shaked, H. (2020). Instructional leadership: A conceptual review. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 1-35.
- Wang, F., Pollock, K., & House, J. D. (2020). School climate and teacher well-being. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(1), 1-20.