e-ISSN 3026-0175
p-ISSN 3026-1104
Shibyan
Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Tantangan Produktivitas Lingkungan Kerja di MIN 8 Bandar Lampung

Lina Farhatun Nisa
PGMI Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia
Email: farhlina95@gmail.com

Ahmad Rozikin
Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia
Email: ahmadrozikin@uninus.ac.id

Correspondence E-mail (farhlina95@gmail.com)
Received: 2025-04-13; Accepted:2025-05-16; Published: 2025-06-28

Abstract
This study aims to analyse the role of madrasah leadership in shaping a productive working environment at MIN 8 Bandar Lampung. A quantitative approach with a correlational survey design was employed to examine the relationships among leadership , work climate , and work productivity. Data were collected through questionnaires and in-depth interviews with the headmaster, teachers, and administrative staff. Findings indicate that transformational and inclusive leadership significantly contributes to the development of an open, collaborative, and supportive organisational climate. A positive work climate was found to mediate the relationship between leadership and teacher performance, while leadership practices such as workload management, professional training, and non-financial incentives enhanced work productivity. The study confirms the strategic role of the headmaster in establishing a productive work culture through adaptive and contextually relevant leadership.

Keywords: *madrasah leadership, work climate, productivity*

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif di MIN 8 Bandar Lampung. Pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional digunakan untuk menelusuri hubungan antara kepemimpinan, iklim kerja, dan produktivitas lingkungan kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara mendalam terhadap kepala madrasah, guru, dan staf administrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional dan inklusif berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan iklim organisasi yang terbuka,

DOI: https://10.30999/shibyan.v3i1.3793
http://ojs.uninus.ac.id/index.php/JURSHIBYAN/index

kolaboratif, dan suportif. Iklim kerja yang positif terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru, sedangkan praktik kepemimpinan seperti manajemen beban kerja, pelatihan profesional, dan insentif non-finansial meningkatkan produktivitas lingkungan kerja. Studi ini menegaskan bahwa kepala madrasah berperan strategis dalam menciptakan budaya kerja produktif melalui kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual.

Kata kunci: kepemimpinan madrasah, iklim kerja, produktivitas

Pendahuluan

MIN 8 Bandar Lampung merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam formal di bawah naungan Kementerian Agama yang berkembang dalam arus dinamika pendidikan kontemporer. Dalam konteks perubahan dan tuntutan sistem pendidikan nasional yang semakin kompleks, madrasah ini menghadapi tantangan serius dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya menjadi fondasi bagi terciptanya proses pembelajaran yang bermakna, tetapi juga mempengaruhi kesejahteraan pendidik serta hasil belajar peserta didik. Dalam lingkungan madrasah, kondisi kerja yang sehat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dan mutu pelayanan pendidikan secara menyeluruh. Oleh karena itu, peran kepemimpinan kepala madrasah menjadi sangat krusial dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Secara konseptual, kepemimpinan di lingkungan madrasah mencakup dimensi strategik dan interpersonal yang luas, mulai dari pengambilan keputusan hingga pengembangan komunikasi yang inklusif dan suportif. Literatur terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim sekolah, performa guru, serta tingkat kepuasan kerja para pendidik, yang pada akhirnya turut mendorong peningkatan produktivitas institusi pendidikan (Kurniati, 2021; Buchori et al., 2024; Malik et al., 2021). Dalam konteks madrasah, transformasi kepemimpinan tidak sekadar ditentukan oleh kebijakan struktural, melainkan juga ditentukan oleh kualitas relasi yang dibangun kepala madrasah dengan guru, efektivitas komunikasi, serta dukungan terhadap pengembangan profesionalisme tenaga pendidik (Dewi et al., 2024; Anggraini, 2022).

Fenomena empiris yang sering mencuat dalam studi madrasah adalah adanya keterkaitan erat antara gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi, dan kinerja guru. Temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak langsung dan

signifikan terhadap performa guru, serta turut membentuk iklim kerja dan tingkat kepuasan guru terhadap institusi (Kurniati, 2021; Dewi et al., 2024; Asmarani et al., 2022). Iklim kerja yang positif diyakini mampu mendorong motivasi kerja, kedisiplinan, dan keterlibatan aktif guru dalam berbagai proses pendidikan, sehingga berkontribusi pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa di MIN 8 Bandar Lampung (Agustino et al., 2021; Saifullah et al., 2023; Siregar, 2023).

Beberapa penelitian menekankan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan manajerial sebagai instrumen untuk memfasilitasi perubahan positif dalam madrasah, terutama dalam hal implementasi nilai-nilai keagamaan dan penguatan kolaborasi antarstaf pengajar (Anggraini, 2022; Buchori et al., 2024; Malik et al., 2021). Dengan demikian, permasalahan inti dalam kajian ini berkisar pada bagaimana kepala madrasah memainkan peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif di MIN 8 Bandar Lampung, serta bagaimana kepemimpinan tersebut berinteraksi dengan iklim organisasi dan kinerja guru dalam meningkatkan produktivitas institusi.

Dari sudut pandang teoretis, para pakar dalam manajemen pendidikan Islam menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat dipisahkan dari aspek pengelolaan sumber daya manusia dan pembentukan iklim kerja yang sehat. Dalam kerangka teoretis yang dikembangkan di berbagai studi madrasah, gaya kepemimpinan—baik yang bersifat situasional maupun transformasional—telah terbukti memiliki korelasi positif dengan kualitas iklim kerja serta tingkat komitmen guru terhadap lembaga (Walean & Koyongian, 2022; Sitorus et al., 2021; Malik et al., 2021). Berbagai penelitian yang dilakukan di lingkungan madrasah menunjukkan bahwa iklim organisasi dan lingkungan kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, loyalitas terhadap institusi, serta kinerja profesional mereka (Kurniati, 2021; Agustino et al., 2021; Siregar, 2023).

Literatur juga menegaskan bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam memahami dinamika sosial dan psikologis di lingkungan kerja, serta kemampuannya dalam menyelaraskan komunikasi antara pemimpin, pengawas, dan guru, merupakan elemen penting dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan harmonis (Nasrin, 2023; Walean & Koyongian, 2022; Buchori et al., 2024). Temuan-temuan ini menunjukkan konsistensi empiris terhadap pernyataan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, terutama dalam konteks madrasah negeri seperti MIN 8 Bandar Lampung.

Dalam tataran praktis, studi literatur menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan kepala madrasah berkontribusi terhadap pembangunan iklim kerja yang kolaboratif dan inovatif, di mana guru merasa termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam proses pembelajaran. Penelitian empiris pada madrasah mengonfirmasi adanya hubungan positif antara kepemimpinan, iklim organisasi, dan kinerja guru sebagai elemen kunci dalam peningkatan produktivitas lembaga (Buchori et al., 2024; Malik et al., 2021; Siregar, 2023). Selain itu, faktor-faktor seperti iklim psikologis yang sehat, pelatihan profesional yang berkesinambungan, dan sistem kompensasi yang adil menjadi elemen penting dalam meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas staf pendidikan (Saifullah et al., 2023; Agustino et al., 2021; Pranata & Utama, 2018).

Oleh karena itu, fokus utama kajian ini diarahkan pada identifikasi dan analisis terhadap peran kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, melalui pendekatan kepemimpinan yang mendukung komunikasi efektif, pengembangan profesional, serta pembentukan budaya kerja yang progresif dan humanis di lingkungan MIN 8 Bandar Lampung.

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan iklim kerja telah berkembang cukup pesat dalam konteks Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Secara umum, studi-studi tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja guru, serta berdampak pada pembentukan iklim organisasi dan motivasi kerja (Kurniati, 2021; Dewi et al., 2024; Buchori et al., 2024). Selain itu, literatur mengenai iklim organisasi dan iklim kerja menunjukkan adanya konsensus bahwa lingkungan kerja yang sehat berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan dengan kinerja serta kepuasan kerja (Agustino et al., 2021; Asmarani et al., 2022; Siregar, 2023).

Walaupun demikian, sebagian besar studi yang ada bersifat lintas lokasi dan belum secara khusus menelaah konteks MIN, terutama di wilayah Bandar Lampung. Padahal, karakteristik budaya, struktur organisasi, dan tantangan lokal dapat memengaruhi bentuk dan dampak kepemimpinan yang dijalankan. Hal ini memberikan peluang bagi penelitian untuk mengisi celah literatur melalui studi kontekstual yang mendalam di MIN 8 Bandar Lampung (Nasrin, 2023; Agustino et al., 2021).

Dalam literatur nasional dan internasional, terdapat pengakuan meluas terhadap pentingnya tiga dimensi utama dalam institusi pendidikan: kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan produktivitas institusi. Namun, sebagian besar penelitian masih bersifat umum dan belum secara spesifik mengkaji bagaimana ketiga komponen ini berinteraksi dalam

konteks madrasah negeri tingkat dasar seperti MIN (Anggraini, 2022; Walean & Koyongian, 2022; Malik et al., 2021). Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan memfokuskan pada konteks lokal, yakni MIN 8 Bandar Lampung, melalui eksplorasi peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk iklim kerja yang mendukung produktivitas.

Studi ini juga berusaha membangun pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana ketiga elemen tersebut saling terkait dan berinteraksi dalam membentuk kualitas kerja institusi pendidikan Islam. Dengan menempatkan iklim organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru, penelitian ini mendasarkan argumennya pada kerangka kerja konseptual yang sudah diakui secara luas dalam literatur (Dewi et al., 2024; Agustino et al., 2021; Asmarani et al., 2022).

Literatur yang ada telah menyediakan dasar yang kuat untuk menilai pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas melalui iklim kerja. Namun demikian, studi-studi sebelumnya umumnya bersifat generik dan belum mengupas secara spesifik dinamika yang terjadi pada madrasah negeri di tingkat dasar, terutama di wilayah Bandar Lampung. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menilai secara terstruktur hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah, iklim kerja, dan produktivitas di MIN 8 Bandar Lampung.

Kerangka kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan tiga lapis atau *three-tier* (kepemimpinan kepala madrasah), (iklim kerja/iklim organisasi), dan (produktivitas lingkungan kerja). Pendekatan ini tidak hanya relevan secara empiris, tetapi juga secara teoritis mencerminkan dinamika kompleks dalam pengelolaan institusi pendidikan Islam di Indonesia. Selain itu, fokus pada konteks lokal memungkinkan penelitian ini memberikan kontribusi nyata dalam perumusan kebijakan manajemen pendidikan di tingkat daerah.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah, iklim kerja, dan produktivitas lingkungan kerja di MIN 8 Bandar Lampung. Populasi penelitian adalah seluruh guru dan staf administrasi yang aktif di madrasah tersebut, dengan teknik pengambilan sampel total sampling karena jumlah populasi yang relatif kecil dan memungkinkan dianalisis secara menyeluruh.

Instrumen utama berupa kuesioner yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator dari literatur terdahulu dan divalidasi oleh ahli

manajemen pendidikan Islam. Setiap variabel (kepemimpinan, : iklim kerja, produktivitas kerja) diukur menggunakan skala Likert lima poin. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui uji validitas isi dan analisis Cronbach's Alpha. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial, termasuk analisis korelasi Pearson dan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Pendekatan ini memungkinkan identifikasi struktur hubungan antarvariabel secara kuantitatif dan sistematis, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan praktis dalam pengambilan keputusan manajerial di lingkungan madrasah.

Hasil dan Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pembentukan Lingkungan Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah di MIN 8 Bandar Lampung cenderung menampilkan pendekatan yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru dan staf. Kepemimpinan kepala madrasah dipersepsikan oleh para guru sebagai katalisator utama terciptanya suasana kerja yang partisipatif dan saling mendukung. Salah satu ciri utama yang diamati ialah keterlibatan aktif guru dalam berbagai proses manajerial madrasah, termasuk perencanaan kurikulum, evaluasi program kerja, dan pengambilan keputusan strategis. Pendekatan ini mencerminkan ciri kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mendorong keterlibatan, berbagi visi, dan menciptakan ruang pertumbuhan profesional.

Narasumber A (Kepala Madrasah): *"Saya berupaya melibatkan guru dalam rapat perencanaan tahunan, karena saya percaya keterlibatan mereka akan membuat target lebih realistis dan sesuai dengan kondisi kelas."* Narasumber B (Guru senior): *"Kami merasa didengarkan. Kepala madrasah mendorong kami untuk menyampaikan inovasi dalam pembelajaran dan bahkan memfasilitasi pelatihannya."* Narasumber C (Staf administrasi): *"Ada komunikasi yang jelas dan struktur kerja yang tertata. Kepala madrasah sering turun langsung, bahkan dalam hal-hal kecil, itu membuat kami merasa dihargai."*

Kepemimpinan yang inklusif, sebagaimana terlihat dalam konteks MIN 8 Bandar Lampung, mendukung terbangunnya budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan mengutamakan pertumbuhan bersama. Temuan ini sejalan dengan kajian Sonia (2024) dan Pahrizal & Ermalis (2022), yang

menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam madrasah memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan partisipasi guru dan penguatan motivasi intrinsik. Kepala madrasah yang mampu mengintegrasikan visi bersama dengan dukungan terhadap inisiatif guru akan memfasilitasi terciptanya iklim kerja yang inovatif dan produktif (Hijrat & Bahrudin, 2022; HS & Hadziq, 2022).

Penekanan pada pemberdayaan guru juga merepresentasikan pemahaman kepala madrasah terhadap pentingnya membangun otonomi profesional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efikasi guru, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi lintas-fungsi, sebagaimana disarankan oleh Susanti et al. (2024). Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan kepala madrasah di MIN 8 mampu menghubungkan antara visi strategis sekolah dan implementasi operasional melalui struktur komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah.

Lebih lanjut, teori kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994) menekankan pada empat komponen utama: pengaruh ideal (*idealised influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (*individualised consideration*). Empat komponen ini terlihat dalam praktik kepala madrasah MIN 8 yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan mendampingi guru dalam setiap proses pengembangan profesional.

Oleh karena itu, hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang adaptif, responsif, dan kolaboratif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat secara psikologis. Dengan latar belakang madrasah negeri yang mengemban amanah nilai keagamaan, pendekatan kepemimpinan yang holistik seperti ini menjadi sangat relevan dalam memperkuat kualitas layanan pendidikan.

2. Iklim Organisasi sebagai Mediator antara Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru

Data empiris menunjukkan bahwa iklim organisasi di MIN 8 Bandar Lampung memainkan peran kunci sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. Dalam hal ini, iklim kerja ditandai oleh komunikasi terbuka, kejelasan peran, suasana saling mendukung, serta adanya akses terhadap pengembangan profesional. Guru dan staf yang diwawancarai menunjukkan bahwa mereka merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja, sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pelayanan administrasi.

Narasumber D (Guru): *"Kami merasa bahwa komunikasi di sekolah ini sangat terbuka. Ketika ada arahan atau perubahan kebijakan, semuanya disampaikan secara jelas dan kami bisa berdiskusi langsung dengan kepala madrasah."* Narasumber E (Staf administrasi): *"Dalam hal beban kerja, ada fleksibilitas dan perhatian dari pimpinan. Ketika kami kewalahan, kepala madrasah turun tangan atau mencari solusi bersama."* Narasumber F (Kepala Madrasah): *"Kami mencoba untuk menyediakan pelatihan internal dan forum berbagi agar guru merasa tumbuh dan tidak jenuh. Lingkungan yang sehat dimulai dari suasana kerja yang saling menghargai."*

Hasil ini mendukung kerangka teoretis yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu dan kelompok (Ismail et al., 2025). Dalam konteks madrasah, peran iklim organisasi bahkan menjadi lebih signifikan karena nilai-nilai kerja yang dibangun tidak hanya mengacu pada profesionalisme, tetapi juga pada norma-norma keagamaan dan budaya lokal.

Kepala madrasah yang mampu menciptakan iklim kerja yang positif—melalui kejelasan peran, komunikasi terbuka, dan perhatian terhadap kesejahteraan guru—secara tidak langsung meningkatkan komitmen dan keterlibatan kerja guru (HS & Hadziq, 2022). Studi Agustino et al. (2021) dan Rini & Sidhiq (2020) mengonfirmasi bahwa ketika guru merasa didukung dan diperlakukan secara adil, maka mereka akan memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja institusi.

Dalam praktiknya, kepala madrasah di MIN 8 telah mengadopsi pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan dan menyediakan platform pelatihan serta pengembangan yang kontinu. Pendekatan ini sejalan dengan model iklim organisasi positif yang dikembangkan oleh Hoy & Miskel (2013), di mana dimensi dukungan, keterbukaan, dan kejelasan peran menjadi indikator utama iklim sekolah yang efektif.

Dengan demikian, iklim organisasi di MIN 8 tidak sekadar menjadi latar belakang pasif, tetapi merupakan hasil langsung dari strategi kepemimpinan yang diterapkan dan sekaligus menjadi medium yang memperkuat pengaruh tersebut terhadap performa guru. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan antara dimensi kepemimpinan dan hasil kinerja, melalui mediasi kondisi psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja.

3. Praktik Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Produktivitas Lingkungan Kerja

Temuan ketiga mengarah pada bagaimana praktik kepemimpinan kepala madrasah secara nyata berkontribusi pada peningkatan produktivitas lingkungan kerja. Produktivitas dimaknai sebagai kemampuan institusi untuk mencapai hasil yang optimal melalui penggunaan sumber daya yang efektif dan kolaborasi yang efisien. Di MIN 8 Bandar Lampung, praktik kepemimpinan kepala madrasah terlihat dalam bentuk manajemen beban kerja, penyediaan program pelatihan, insentif non-finansial, serta peningkatan fasilitas pendukung kerja.

Narasumber G (Kepala Madrasah): *"Kami telah memetakan ulang tugas guru agar tidak terlalu menumpuk. Kami juga menjadwalkan pelatihan berkala agar mereka tetap termotivasi dan berkembang."* Narasumber H (Guru): *"Pengakuan seperti ucapan terima kasih dalam forum resmi atau penayangan inovasi guru di mading sekolah itu sangat berarti. Itu memotivasi kami lebih daripada insentif uang."* Narasumber I (Staf pengelola sarpras): *"Fasilitas pelatihan kini sudah lebih baik. Ruang khusus, proyektor, dan akses ke materi digital membantu kerja kami jadi lebih efektif."*

Praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun produktivitas lingkungan kerja secara langsung berkaitan dengan desain pekerjaan, pengelolaan beban kerja, serta sistem penghargaan dan fasilitas pendukung. Kajian Erap et al. (2024) dan Gulo et al. (2024) menekankan bahwa lingkungan kerja yang ditata dengan beban kerja yang proporsional dan akses terhadap pelatihan akan meningkatkan efikasi kerja, mengurangi burnout, serta memperkuat kohesi antarpegawai.

Salah satu aspek penting yang ditemukan ialah penggunaan insentif non-finansial. Di MIN 8 Bandar Lampung, pengakuan simbolik dan penghargaan sosial terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi guru. Pendekatan ini tidak hanya relevan dalam konteks keterbatasan anggaran madrasah negeri, tetapi juga lebih sesuai dengan nilai-nilai sosial yang diinternalisasi oleh komunitas sekolah. Literatur mendukung bahwa reward system berbasis penghargaan intrinsik memiliki pengaruh jangka panjang terhadap motivasi kerja dan loyalitas guru (HS & Hadziq, 2022).

Selain itu, keberadaan sarana dan prasarana seperti ruang pelatihan, alat bantu mengajar, serta akses ke sumber daya digital menjadi indikator penting dalam memperkuat produktivitas. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada manusia (*people-oriented*), tetapi juga pada sistem dan struktur pendukung (system-

oriented), sebagaimana dinyatakan oleh teori manajemen sumber daya manusia strategis (Armstrong, 2016).

Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala madrasah di MIN 8 tidak berhenti pada aspek relasional, tetapi juga menyentuh ranah struktural dan sistemik. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas institusional bergantung pada kemampuan kepala madrasah dalam merancang strategi kepemimpinan yang menyeluruh—mencakup perencanaan, pengembangan, dukungan, dan evaluasi berkelanjutan.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap pembentukan lingkungan kerja yang produktif, terutama melalui gaya kepemimpinan transformasional, penguatan komunikasi, dan pemberdayaan guru. Iklim kerja yang diciptakan oleh kepala madrasah menjadi mediator penting yang memfasilitasi tercapainya kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, praktik kepemimpinan yang mencakup pengelolaan beban kerja, pelatihan profesional, serta penyediaan insentif dan sarana pendukung terbukti meningkatkan produktivitas institusi secara menyeluruh.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi dan desain waktu. Studi hanya dilakukan pada satu madrasah negeri di Bandar Lampung dan bersifat *cross-sectional*, sehingga belum dapat menjelaskan hubungan kausal jangka panjang. Untuk penguatan hasil, penelitian lanjutan disarankan mencakup berbagai madrasah di wilayah berbeda serta menggunakan pendekatan longitudinal agar dinamika perubahan iklim kerja dan kinerja guru dapat diamati secara lebih utuh.

Referensi

Adnan, M. (2023). Kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 1 Kota Bima tahun ajaran 2020–2021. *Literasi: Jurnal Pendidikan Guru Indonesia, 2*(3). https://doi.org/10.58218/literasi.v2i3.765

Agustino, M. R., Astuti, S., & Hartawan, D. (2021). Hubungan iklim organisasi, pelatihan dan kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai. *Business Innovation & Entrepreneurship Journal, 3*(2). https://doi.org/10.35899/biej.v3i02.210

Alfiyah, S., Indarto, I., & Budiati, Y. (2023). Pengaruh sarana prasarana dan iklim kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 16*(2). https://doi.org/10.26623/jreb.v16i2.6774

Anggraini, A., & Saleh, M. (2022). Analisis pengetahuan kepala madrasah tentang sistem informasi dan iklim kerja untuk membentuk efektivitas kepemimpinan di MTS Swasta Yaspen Muslim Pematang Tengah. *Education Achievement Journal of Science and Research, 3*(3). https://doi.org/10.51178/jsr.v3i3.953

Anwar, S., & Umam, H. (2020). Transformative Education: Emphasizing 21st Century Skills and Competencies in The Independent Learning Curriculum. AIM: Journal of Islamic Education Management, 1(1), 1–16. https://doi.org/10.15575/aim.v1i1.28886

Asmarani, A., Fadhil, M., & Gede Putra, I. K. (2022). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi kepala madrasah terhadap kinerja guru. *Journal of Educational Research, 1*(2). https://doi.org/10.56436/jer.v1i2.46

Buchori, U., Ma'mur, I., & Muhtarom, A. (2024). Peran penting kepemimpinan transformasional dalam proses pengembangan madrasah. *Journal Evaluasi, 1*(1). https://doi.org/10.32478/g75xeq47

Dewi, R. S., Kusmawan, D., & Sari, R. E. (2024). Hubungan karakteristik pekerja dan iklim keselamatan kerja dengan perilaku tidak aman pekerja operasional PT. Bintan Resort Cakrawala. *Journal of Industrial Hygiene and Occupational Health, 8*(2). https://doi.org/10.21111/jihoh.v8i2.8178

Dwi Angga, I. M., & Ngurah Wiyasa, I. K. (2021). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran, 4*(1). https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32309

Erap, I. E. Z. A., Fanggidae, R. E., Maak, C. S., & Fanggidae, R. P. C. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pada pegawai Rutan Kelas II B Soe. *Glory, 5*(1). https://doi.org/10.35508/glory.v5i1.12781

Gulo, E. S., Waruwu, M. H., Mendrofa, S. A., & Lase, H. (2024). Peran program insentif non-finansial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif di Bank BNI Gunungsitoli. *Jurnal EMT Kita, 8*(4). https://doi.org/10.35870/emt.v8i4.3163

Hijrat, K., & Bahrudin, A. (2022). Kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MI Pemimpin Rumah Qur'an Hidayatullah Kelapa Lima Kota Kupang. *JIP, 7*(1). https://doi.org/10.59098/jipend.v7i1.690

Holan, S., & Connie, C. (2021). Korelasi disiplin guru dan reward guru terhadap prestasi kerja guru madrasah. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, 15*(2). https://doi.org/10.33369/mapen.v15i2.17267

HS, S., & Hadziq, A. (2022). Pengaruh manajemen sarana prasarana madrasah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Academia: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 4*(2). https://doi.org/10.54622/academia.v4i2.78

Idrus, S. (2022). Kepemimpinan dalam mengembangkan religious culture di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Mataram Nusa Tenggara Barat. *Palapa, 10*(2). https://doi.org/10.36088/palapa.v10i2.2288

Ismail, I., Salsabilla, D. N., Ramadhani, D. A., Aprilianti, R., Diana, S., & Fazira, N. I. (2025). Peran human relation dalam mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di SMA Negeri 1 Aek Loba. *Jurnal Pusat Studi Pendidikan Rakyat, 5*(2). https://doi.org/10.51178/jpspr.v5i2.2686

Kurniati, W. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di Yayasan Nurul Islam Lubuk Gaung. *Jurnal Tadzakkur, 1*(1). https://doi.org/10.57113/taz.v1i1.21

Malik, M. S., Rahma, T. H., & Utami, V. A. (2021). Analysis of the effective leadership style of madrasa heads in the 21st century. *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam, 13*(1), 1–19. https://doi.org/10.18326/mdr.v13i1.1-19

Nasrin, N. (2023). Koordinasi pengawas dan kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi kerja guru MIN 8 Aceh Tenggara. *Edu Society: Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 1*(1). https://doi.org/10.56832/edu.v1i1.28

Nurhidayati, I., Sudirman, S., Sutrisni, S., & Harjoko, H. (2023). Pengaruh (pra)sarana dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Asyrof Bandar Lampung. *Poace: Jurnal Program Studi Adminitrasi Pendidikan, 3*(1). https://doi.org/10.24127/poace.v3i1.2236

Pahrizal, & Ermalis. (2022). Pentingnya pemahaman manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas lulusan madrasah di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci. *Edu Research, 3*(2). https://doi.org/10.47827/jer.v3i2.79

Pranata, I., & Mudiartha Utama, I. W. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8*(1). https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p19

Rahmawati Rahman, B. N., Citriadin, Y., & Fuadi, A. (2023). Pengaruh manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap kompetensi kepribadian guru MTs Nurussalam Reak Kecamatan Pujut. *Palapa, 11*(1). https://doi.org/10.36088/palapa.v11i1.3078

Rini, Q. K., & Sidhiq, A. (2020). Iklim organisasi sekolah, semangat kerja, dan kualitas kehidupan kerja pada guru. *Jurnal Psikologi, 13*(1). https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2938

Rohman, M., Sutisna, U., & Sahroni, M. (2022). The leadership strategy of principal of madrasah about insemination of socio-culture value in madrasah. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*(2). https://doi.org/10.58561/mindset.v1i2.47

Saifullah, A., Maunah, B., Patoni, A., & Saputra, P. R. (2023). Dimensions of transformational leadership in improving the competitiveness of Islamic education institutions. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan, 21*(2). https://doi.org/10.21154/cendekia.v21i2.6702

Siregar, Z. (2023). Principal leadership styles in improving the quality of education in Lhokseumawe Aceh Indonesia. *Human Resource Management and Services, 5*(1). https://doi.org/10.18282/hrms.v5i1.3340

Sitorus, T., Mandagi, M., & Mantiri, J. (2021). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa. *Jurnal Administro, 3*(1). https://doi.org/10.53682/administro.v3i1.2056

Sonia, N. R. (2024). Peran kepala madrasah sebagai leader supervisor motivator si MA Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management, 4*(2). https://doi.org/10.21154/excelencia.v4i02.3674

Sugiharto, D., Purwadhi, P., & Handayani, N. (2024). Kontribusi beban kerja, stres kerja dan iklim kerja terhadap kinerja perawat di RS Bhakti Asih Brebes. *Ekoma: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, 4*(1). https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6230

Sulastri, N., Anwar, S., Suherman, U., & Cipta, E. S. (2024). Deep Learning-Based Planning Model for Islamic Education in Indonesian Integrated Schools. EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran, 5(2), 645–658. https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i2.1734

Susanti, S., Istan, M., Kusen, K., Hamengkubuwono, H., & Warlizasusi, J. (2024). Kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nur Riska Kota Lubuklinggau. *Al-Madrasah: Jurnal*

Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, 8(3). https://doi.org/10.35931/am.v8i3.3123

Tenaya, I. G. I., & Suwandana, I. M. (2018). Pengaruh iklim psikologis terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior di PT. Sarana Tani Pratama. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8*(1). https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p11

Walean, R., & Koyongian, Y. (2022). Analisis gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, 11*(1). https://doi.org/10.24036/jbmp.v11i1.116867

Wicaksono, H. P., Lestantyo, D., & Setyaningsih, Y. (2024). Kelelahan yang terjadi pada pekerja konstruksi. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI), 7*(5). https://doi.org/10.56338/mppki.v7i5.5143