

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Masyarakat Kalimantan Selatan dikenal sebagai masyarakat yang religius, sehingga memiliki perhatian besar terhadap pendidikan bagi generasi penerus, terutama anak-anak mereka. Dalam hal ini, perguruan tinggi Islam dipandang sebagai salah satu alternatif yang dapat diandalkan untuk memberikan pendidikan, khususnya dalam aspek keagamaan dan pengetahuan Islam. Berdasarkan kebutuhan tersebut, pendiri Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin merasa terdorong untuk mendirikan lembaga pendidikan agama sebagai wadah pembinaan generasi muda di tengah masyarakat.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 3 Kota Banjarmasin merupakan Lembaga pendidikan formal jenjang menengah pertama yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) RI Nomor 671 Tahun 2016 tentang perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan, nama ini telah berstatus negeri sejak tanggal 15 November 1995, melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 515 Tahun 1995.

Sejak didirikan pada tahun 1995 hingga tahun 2018, MTsN 3 Kota Banjarmasin beralamat di Jalan Bhakti RT.32 No.04, Kelurahan Pemurus Dalam, Kecamatan Banjarmasin Selatan, Kota Banjarmasin, Namun, Seiring meningkatnya jumlah peserta didik yang tidak lagi dapat ditampung di Lokasi utama, madrasah membuka kelas jauh yang berlokasi di Jalan Mahligai, Kecamatan Kertak Hanyar, Kabupaten Banjar. Adapun daftar Kepala Madrasah Adapun daftar Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin sejak awal pendirian hingga saat ini Adalah sebagai berikut:

- a. Abd. Djawad Anshari, BA (TMT : 01 November 1996 s.d 31 november 1997);
- b. H. Noor Adjiddin, BA (TMT : 22 Desember 1997 s.d 31 Juli 2004);
- c. Hj. Djuhriah, A.Md (TMT : 01 Agustus 2004 s.d 28 Desember 2006);
- d. Drs. H. Harmidin Noor (TMT : 29 Desember 2006 s.d 18 Oktober 2008);
- e. Drs. Ahmad Baihaki (TMT : 01 Februari 2009 s.d 31 Oktober 2011);
- f. Dra. Halimatussa'diyah, M.Pd (TMT : 01 Nopvember 2011 s.d 30 November 2013);
- g. Dra. Naimah (TMT : 01 Desember 2013 s.d 17 Januari 2019);
- h. Abdul Hadi M.P.Kim (TMT : 17 Januari 2019 s.d 20 Agusrus 2020);
- i. H. Misran, S.Ag (TMT : 20 Agustus 2020 s.d sekarang)

2. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin, memiliki porfil madrasah, sebagai berikut:

- a. Nama Madrasah : MTsN 3 Kota Banjarmasin
- b. Status Madrasah : Negeri
- c. Akreditasi : A
- d. Alamat : Jalan Bhakti rt. 32 No.04
- e. Telpon : 0511 - 3264322
- f. Kelurahan : Pemurus Dalam
- g. Kecamatan : Banjarmasin Selatan
- h. Kabupaten/Kota : Banjarmasin (70248)
- i. Provinsi : Kalimantan Selatan
- j. Nomor Statistik Madrasah : 121163710003
- k. No. Pokok Sekolah Nasional : 30315477
- l. NPWP : 79.113.791.2-731.000
- m. Tahun berdiri : 15 November 1995
- n. Lokasi : 1. Jl. Bhakti Pemurus Dalam Banjarmasin
2. Mahligai Kertak Hanyar
- o. Luas Bangunan : 5,175 m².

3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin

a. Visi

Tercapainya Madrasah yang unggul dalam Ilmu dan Amal berdasarkan Imtaq dan Iptek.

b. Misi

- 1) Meningkatkan tertib administrasi.
- 2) Meningkatkan kualitas administrasi.
- 3) Meningkatkan kualitas ibadah dan suasana madrasah yang religious.
- 4) Meningkatkan kualitas non akademik peserta didik.
- 5) Meningkatkan kerjasama orang tua dan Masyarakat

c. Tujuan

- 1) Meningkatnya peran dan fungsi ketatausahaan, rumah tangga sekolah, perpustakaan dan laboratorium;
- 2) Meningkatnya situasi pendidik dan pengajaran;
- 3) Meningkatnya iklim madrasah yang religiuos;
- 4) Meningkatnya potensi peserta didik berdasarkan bakat dan minat;
- 5) Meningkatnya hubungan kerjasama orang tua dan masyarakat;

4. Data Guru

Data guru MTsN 3 Kota Banjarmasin Sebaagi Berikut

Tabel 4.1 Tenaga Pendidik MTsN 3 Kota Banjarmasin

No	Nama	Mata Pelajaran
1.	H. Misran, S. Ag	Fiqih
2	Dra.Noor Adeliyani, M.Pd	Bahasa Indonesia
3	Dra.Hj.Zuraida	Bahasa Arab
4	Anna Isabella,S.Pd	B.Indonesia
5	Dra.Paujiannoor	Fiqih
6	Hj.Mariyana,S.Pd	PPKn
7	Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd	PPKn
8	Hj.Normaliana, S.Ag. M.Pd.I	Fiqih
9	Hj. Sofa, S.Ag, S.Pd.	Bahasa Inggris
10	Syafariana Kartika, S.Pd	IPA
11	Budi Armiami,S.Pd	IPA
12	Wahyu Fitriani, S.Pd	B.Indonesia
13	Ngatiyem,S.Pd	Bahasa Indonesia
14	H.Zainal Arifin,S.Pd	BK

No	Nama	Mata Pelajaran
15	Hj. Nurhidayah ,S.Pd	Matematika
16	H.Arief Rahman, S.Pd	Matematika
17	Hj.Fathul Hidayah,S.Pd	Matematika
18	Silpini Mariani, M.Pd	B.Indonesia
19	Hj. Rabiatul Adawiyah, S.Ag	Bahasa Arab
20	Sahriadi,M.Pd.I	Fikih
21	Dewi Saptorini,S.P	IPA
22	Rina Erlinawati, S. Pd	IPA
23	Sri Noor Bayah,S.Pd	B.Indonesia
24	Jarkasyi,S.Ag	IPS
25	M. Syarif Bushairi, S.Pd.I	Penjaskes
26	Karmila Yanti,S.Pd.I	Bahasa Inggris
27	Nana Yulianti, SE	IPS
28	Syarifah Noor Apriliana, SE	IPS
29	Sri Ratna Mutiah, S.S	B.Ingggris
30	Ramadhan, S.Pd	Bimb & Konseling
31	Hendra Purnawan, S.Pd	IPS
32	Nor Ahda latifah, S.Pd	Bimb.& Konseling
33	Hartati, S.Pd. I	Bimbi & Konseling
34	Wahdaniah, S.Pd.I	B.Arab
35	Lidya Wiskitawati,S.Si	Matematika
36	Siti Haryawati, M.Pd	Bahasa Indonesia
37	Dian Dyah Destyanti,S.Pd	B.Indonesia
38	Syarifah Alfisyah,M.Pd	IPS & PKn
39	Syafuruddin, S.Ag	Penjaskes
40	Hj. Hertini S SH	Bahasa Inggris
41	Siti Farah Maryam, S.Pd	Aqidah Aklaq
42	Hazimah Akbar AlJabari, S.Pd	Matematika
43	Amimah Anwar, S.Pd	Aqidah Aklaq, Pendidkan Pancasila, dan Qur'an Hadist
44	Andi Hidayat,S.Pd.I	Seni Budaya
45	Raya Ridhati.S.Pd	B.Ingggris
46	Munawir Ahkam,S.Pd.I	SKI
47	Fitri, S.Pd	IPA
48	Saidi Noor, S.Pd	Bimbingan Konseling
49	Deviana Triwahyu Winarya,S.Pd	IPA & Matemetika
50	Munawwarah,S.Pd	Seni Budaya
51	Syarifuddin, S.Pd	Penjaskes
52	Rizky Yanoor, S.Pd	Seni Budaya
53	Muhammad Raziz, S.Pd	SKI & Qur'an Hadist
54	Muhammad Maliki,S.Pd	Matematika & Informatika
55	Rizky Ahmad, S.Pd	Informatika
56	Desy Aprianti,S.Pd	Informatika

No	Nama	Mata Pelajaran
57	Yulinda, S.Kom	Informatika
58	Farida, S.Pd.I	Aqidah Aklak
59	Ridha Hermawan, S.Pd	PPKn
60	Pahli Hidayat, S.Pd	Pendidikan Jesmani
61	Lisa Yunita Sari, S.Pd	Matematika
62	Saridatun Rahimah, S.Pd.I.M.Pd.I	Bahasa Arab
63	H. Khairi, Lc	Fiqih
64	Fitrian Yani, S.Pd	Matematika
65	Abu Hanifah, S.Ag	Fiqih & Aqidah Aklak

B. Penyajian Data

Penyajian data ini, peneliti mengelompokkan sesuai dengan fokus masalah yang telah dibuat sebelumnya, agar memudahkan penyajian dan analisis data. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di MTsN 3 Kota Banjarmasin, diperoleh data mengenai Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 3 Kota Banjarmasin. Untuk mendeskripsikan hal tersebut, maka pencarian data difokuskan pada teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Dr. Mulyasa dan Teori Kinerja Guru yang dikembangkan Oleh Prof. Dr. Ali Imron.

1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Kepala marasah sebagai *educator*

Peran kepala madrasah sebagai *educator* terlihat dari upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi guru, baik melalui pembinaan maupun pemberian kesempatan mengikuti pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, diketahui bahwa peningkatan kompetensi guru merupakan program prioritas setiap tahun. Guru

didorong untuk terus meningkatkan kemampuan profesionalnya, baik metode mengajar, kedisiplinan, maupun penguasaan ilmu pengetahuan.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa:

“Program pengembangan kompetensi guru di MTsN 3 Kota Banjarmasin menjadi prioritas setiap tahun. Guru diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pribadinya, baik dalam cara mengajar, metode pembelajaran, maupun kedisiplinan. Madrasah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti seminar dan pelatihan, baik secara daring maupun tatap muka.”

Selain itu, kepala madrasah juga melakukan pembinaan kepada guru secara rutin melalui forum resmi maupun diskusi informal. Pembinaan formal biasanya dilakukan melalui rapat dewan guru yang dilaksanakan setiap bulan untuk mengevaluasi berbagai kegiatan pembelajaran.

Kepala madrasah menyatakan bahwa:

“Pembinaan kepada guru biasanya dilakukan dalam rapat resmi seperti rapat dewan guru setiap bulan untuk mengevaluasi pencapaian program. Selain itu juga dilakukan melalui diskusi santai dengan guru untuk mengetahui kendala yang mereka hadapi dalam proses pembelajaran.”

b. Kepala madrasah sebagai *manager*

Dalam menjalankan fungsi manajerial, kepala madrasah mengelola berbagai sumber daya madrasah melalui sistem perencanaan dan evaluasi. Salah satu instrumen yang digunakan adalah Evaluasi Diri Madrasah (EDM).

Kepala madrasah menjelaskan bahwa:

“Dalam mengelola sumber daya madrasah, kami menggunakan sistem Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Melalui EDM, kami dapat mengetahui kelebihan, kekurangan, tantangan, dan peluang yang dimiliki madrasah sehingga dapat menentukan langkah pengembangan yang tepat.”

Hasil evaluasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), termasuk dalam menentukan program peningkatan kompetensi guru.

Selain itu, evaluasi terhadap penggunaan anggaran madrasah dilakukan secara berkala setiap bulan.

Kepala madrasah menyampaikan bahwa:

“Evaluasi penggunaan anggaran dilakukan setiap akhir bulan untuk melihat anggaran yang sudah digunakan dan yang belum terserap. Laporan pertanggungjawaban anggaran tersebut dikelola oleh bendahara madrasah.”

c. Kepala madrasah sebagai *administrator*

Peran kepala madrasah sebagai administrator terlihat dari upaya dalam mengelola administrasi lembaga secara tertib dan terarah. Administrasi menjadi bagian penting dalam mendukung kelancaran manajemen madrasah.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa penyusunan administrasi madrasah melibatkan berbagai pihak, termasuk guru, staf tata usaha, komite madrasah, serta wakil kepala madrasah.

Ia menyatakan bahwa:

“Dalam penyusunan administrasi madrasah, kami melibatkan seluruh stakeholder seperti komite, kepala tata usaha, staf administrasi, guru, dan wakil kepala madrasah. Semua pihak memiliki peran dalam menentukan arah dan tujuan madrasah.”

Selain itu, kepala madrasah menekankan pentingnya tertib administrasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Menurut beliau:

“Tertib administrasi sangat penting karena menjadi dasar dalam pengelolaan madrasah. Dengan administrasi yang tertib, semua dokumen seperti surat masuk, surat keluar, maupun data siswa dapat dikelola dengan baik dan mudah ditemukan kembali.”

d. Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Sebagai supervisor, kepala madrasah memiliki tanggung jawab dalam melakukan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran guru di kelas.

Apabila jadwal kepala madrasah padat, maka tugas supervisi dapat dibantu oleh wakil kepala madrasah sesuai bidangnya, terutama wakil kepala madrasah bidang kurikulum.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa:

“Jika jadwal kepala madrasah padat, maka supervisi dapat dibantu oleh wakil kepala madrasah, terutama wakil kepala bidang kurikulum. Mereka membantu dalam perencanaan dan penjadwalan supervisi kepada guru.”

Pelaksanaan supervisi akademik umumnya dilakukan secara terencana sesuai jadwal yang telah ditentukan, meskipun dalam kondisi tertentu dapat dilakukan secara mendadak.

Selain itu, hasil supervisi akan ditindaklanjuti melalui pembinaan kepada guru maupun komunikasi dengan orang tua siswa apabila ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan peserta didik.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Sebagai pemimpin lembaga, kepala madrasah dituntut mampu bersikap objektif dalam menghadapi berbagai konflik yang terjadi di lingkungan madrasah.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa dalam menghadapi konflik antara guru maupun antara guru dan siswa, seorang pemimpin harus bersikap netral dan tidak memihak salah satu pihak.

Beliau menyampaikan bahwa:

“Ketika terjadi konflik di madrasah, seorang pemimpin harus berada di

tengah-tengah dan tidak memihak. Pemimpin harus mampu memberikan solusi yang adil sehingga konflik dapat diselesaikan dengan baik.”

Selain itu, kepala madrasah juga menanamkan visi dan misi madrasah kepada seluruh warga sekolah agar semua pihak memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan madrasah.

f. Kepala madrasah sebagai *innovator*

Dalam perannya sebagai *innovator*, kepala madrasah berupaya mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa inovasi madrasah dilakukan dengan melihat kebutuhan masyarakat melalui evaluasi madrasah.

Ia menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah harus mampu membaca kebutuhan masyarakat. Melalui evaluasi madrasah, kita dapat mengetahui program apa yang dibutuhkan sehingga madrasah dapat berkembang sesuai harapan masyarakat.”

Salah satu upaya inovasi yang dilakukan adalah menciptakan lingkungan madrasah yang religius serta meningkatkan kemampuan teknologi peserta didik.

g. Kepala madrasah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator*, kepala madrasah berperan dalam meningkatkan semangat kerja guru melalui pemberian motivasi, penghargaan, maupun pembinaan.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa motivasi diberikan kepada guru yang mengalami penurunan semangat kerja dengan mencari penyebabnya terlebih dahulu.

Beliau menyampaikan bahwa:

“Ketika ada guru yang semangat kerjanya menurun, kepala madrasah harus mencari penyebabnya terlebih dahulu. Setelah itu barulah menentukan langkah yang tepat untuk mengembalikan semangat kerja tersebut.”³⁹

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan reward dan punishment sebagai bentuk motivasi bagi guru agar tetap menjaga kinerja dan profesionalisme dalam bekerja.

2. Kinerja Guru

a. Faktor internal

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan para wakil kepala madrasah, diperoleh data mengenai faktor internal yang memengaruhi kinerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pertanyaan pertama diajukan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas mengenai target pribadi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Informan menyampaikan bahwa sebagai pengajar kelas IX yang terlibat dalam program Tingkat Kemampuan Akademik (TKA), target utama yang ingin dicapai adalah meningkatnya hasil belajar siswa, khususnya dalam program tersebut sehingga memperoleh nilai yang baik.⁴⁰

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan. Informan menjelaskan bahwa target pribadi yang ingin dicapai adalah penguasaan materi pembelajaran secara optimal sebelum disampaikan kepada

³⁹ Wawancara dengan Bapak H. Misran, M. Ag, Kepala madrasah MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴⁰ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

siswa. Dengan penguasaan tersebut, guru dapat menyampaikan materi dengan baik dalam berbagai kondisi serta mampu menjawab pertanyaan siswa secara tepat, sehingga kualitas pembelajaran meningkat.⁴¹

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa target pribadi yang ingin dicapai adalah mampu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang telah disusun, sehingga proses pembelajaran berjalan secara sistematis dan efektif.⁴²

Selanjutnya, terkait tokoh atau rekan sejawat yang menjadi inspirasi dalam menjaga profesionalisme, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyebutkan bahwa inspirasi berasal dari rekan sesama guru, khususnya guru matematika yang bekerja dalam satu tim.⁴³

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan mengungkapkan bahwa inspirasi diperoleh dari guru senior yang memiliki pengalaman lebih banyak, terutama yang mengajar mata pelajaran yang sama, sehingga memungkinkan adanya diskusi dan pertukaran pemikiran.⁴⁴

Adapun Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa inspirasi berasal dari guru senior yang menunjukkan kedisiplinan tinggi, tertib administrasi, tepat waktu, serta memiliki komunikasi yang baik dengan siswa.⁴⁵

⁴¹ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴² Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁴³ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴⁵ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

Mengenai pentingnya pengembangan diri, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menjelaskan bahwa pengembangan diri merupakan bagian dari tuntutan kinerja yang tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sehingga guru tetap mengikuti pelatihan meskipun jadwal mengajar padat. Pelatihan tersebut biasanya dilaksanakan di luar jam mengajar.⁴⁶

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menambahkan bahwa pengembangan diri diperlukan untuk meningkatkan efektivitas penyampaian materi, karena melalui pelatihan guru dapat memperoleh metode pembelajaran yang lebih tepat.⁴⁷

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menegaskan bahwa guru harus terus mengembangkan diri seiring perkembangan zaman, khususnya dalam menghadapi kemajuan teknologi dan digitalisasi dalam pendidikan.⁴⁸

Terkait hambatan dalam mengelola emosi dan motivasi, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyebutkan bahwa hambatan utama berasal dari rendahnya kemampuan dasar siswa, yang memengaruhi kelancaran pembelajaran. Namun demikian, guru tetap harus bersikap profesional dalam mengelola emosi.⁴⁹

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menyatakan bahwa hambatan yang dihadapi berkaitan dengan kurangnya keteladanan dari lingkungan keluarga

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁴⁸ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4maret 2026

⁴⁹ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

siswa, khususnya dalam pelaksanaan ibadah, sehingga berdampak pada penerapan nilai-nilai yang diajarkan di sekolah.⁵⁰

Adapun Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum berpendapat bahwa hambatan lebih banyak berasal dari diri sendiri, namun dengan pengalaman yang dimiliki, guru dapat mengendalikan emosi dengan lebih baik.⁵¹

Mengenai waktu puncak performa kerja, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyatakan bahwa hal tersebut terlihat pada saat hasil evaluasi belajar siswa, seperti ulangan atau ujian semester.⁵²

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan berpendapat bahwa tidak terdapat puncak performa tertentu, melainkan keberhasilan diukur dari kemampuan siswa dalam memahami dan mengamalkan materi yang diajarkan.⁵³

Sedangkan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa performa kerja optimal diupayakan setiap hari melalui pelaksanaan tugas secara maksimal.⁵⁴

Dalam menyeimbangkan tuntutan administrasi dan kreativitas mengajar, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan dengan menentukan skala prioritas pekerjaan.⁵⁵

⁵⁰ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁵¹ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁵² Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁵³ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁵⁴ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menambahkan bahwa pembagian waktu menjadi strategi utama, yaitu dengan mengerjakan administrasi di luar jam mengajar.⁵⁶

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi, termasuk kecerdasan buatan (AI), dapat membantu mempermudah pekerjaan administrasi, namun guru tetap harus memahami substansi pembelajaran.⁵⁷

b. Faktor eksternal

Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal yang memengaruhi kinerja guru berdasarkan hasil wawancara dengan para informan.

Terkait program atau kebijakan kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyatakan bahwa kebijakan yang berdampak adalah kewajiban mengikuti pelatihan serta kedisiplinan dalam melaksanakan tugas mengajar sesuai jadwal.⁵⁸

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menambahkan bahwa terdapat berbagai program madrasah seperti program hafalan Juz 30 dan kegiatan pembinaan lainnya yang melibatkan seluruh guru, sehingga mendorong peningkatan kinerja secara kolektif.⁵⁹

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁵⁷ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁵⁸ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

Adapun Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa kebijakan kepala madrasah menekankan pada kedisiplinan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sesuai aturan yang berlaku.⁶⁰

Mengenai peran kepala madrasah dalam merangkul pihak luar, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyampaikan bahwa dilakukan pertemuan rutin dengan komite serta kunjungan pengawas secara berkala.⁶¹

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menjelaskan bahwa pertemuan dengan orang tua dan komite dilaksanakan secara berkala setiap semester maupun triwulan untuk mendukung program madrasah.⁶²

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa komunikasi dengan pihak luar berjalan dengan baik melalui koordinasi bersama pengawas.⁶³

Terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dapat bervariasi, tergantung karakter pemimpin.⁶⁴

⁶⁰ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁶¹ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁶² Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁶³ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd, Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menegaskan bahwa kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru agar tetap menjalankan tugas dengan baik.⁶⁵

Adapun Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa kepala madrasah bersifat komunikatif, tidak otoriter, serta terbuka dalam diskusi untuk menyelesaikan masalah.⁶⁶

Mengenai fasilitas dan lingkungan kerja, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyatakan bahwa kondisi ruang kerja sudah cukup baik dan mendukung kegiatan pembelajaran.⁶⁷

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menambahkan bahwa suasana kerja yang kondusif dan kerja sama antar guru menjadi faktor pendukung utama.⁶⁸

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa keterbatasan fasilitas dapat disiasati dengan kreativitas guru dalam melaksanakan pembelajaran.⁶⁹

Terkait evaluasi dan apresiasi, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyatakan bahwa evaluasi dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan untuk perbaikan ke depan.⁷⁰

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁶⁶ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁶⁹ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan secara rutin melalui rapat bulanan yang disertai pemberian motivasi.⁷¹

Adapun Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa evaluasi dilakukan secara berkala, baik di pertengahan maupun akhir semester.⁷²

Selanjutnya, mengenai supervisi, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menyatakan bahwa supervisi dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan sehingga guru tidak merasa terbebani.⁷³

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menambahkan bahwa adanya pemberian penghargaan kepada guru berprestasi menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerja.⁷⁴

Sementara itu, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa supervisi dilakukan secara fleksibel dengan tetap memperhatikan kesiapan guru.⁷⁵

⁷¹ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁷² Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

⁷³ Wawancara dengan Bapak H. Arief Rahman, S. Pd Wakamad humas MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Sahriadi, M. Pd. I, Wakamad kesiswaan MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 2 maret 2026

⁷⁵ Wawancara dengan Ibu Hj.Dra.Sri Umiyati,M.Pd, Wakamad kurikulum MTsN 3 Kota Banjarmasin pada tanggal 4 maret 2026

C. Pembahasan

1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN 3 Kota Banjarmasin

a. Kepala madrasah sebagai *educator*

peran kepala madrasah sebagai *educator* di MTsN 3 Kota Banjarmasin terlihat dari upaya sistematis dalam meningkatkan kompetensi guru melalui program pelatihan, seminar, serta pembinaan rutin. Program pengembangan kompetensi guru yang dijadikan prioritas tahunan menunjukkan adanya kesadaran kepala madrasah terhadap pentingnya peningkatan profesionalisme guru dalam menunjang kualitas pembelajaran.

- 1) Program Prioritas: Memberikan keleluasaan bagi guru untuk mengikuti seminar dan pelatihan, baik secara daring maupun tatap muka.
- 2) Pembinaan: Dilakukan melalui jalur formal (Rapat Dewan Guru bulanan) untuk mengevaluasi pencapaian kurikulum dan pembinaan siswa, serta jalur informal melalui diskusi santai untuk menyerap kendala lapangan yang dihadapi guru.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh E. Mulyasa yang menyatakan bahwa kepala madrasah sebagai *educator* memiliki peran dalam membina dan mengembangkan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan baik secara daring maupun luring merupakan bentuk implementasi nyata dari fungsi edukatif tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *educator* telah berjalan secara optimal dan sesuai dengan konsep teoritis, karena

mampu mendorong peningkatan kompetensi guru baik dari aspek pedagogik, profesional, maupun kepribadian.

b. Kepala madrasah sebagai *manager*

Peran kepala madrasah sebagai manager terlihat dari kemampuan dalam mengelola sumber daya madrasah melalui perencanaan dan evaluasi yang sistematis, salah satunya melalui penggunaan Evaluasi Diri Madrasah (EDM). EDM digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, peluang, dan tantangan yang dihadapi madrasah.

Dalam mengelola sumber daya, Kepala Madrasah menggunakan sistem EDM (Evaluasi Diri Madrasah) sebagai instrumen utama.

- 1) Indikator Efektivitas: EDM digunakan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang (SWOT) madrasah. Hasil EDM ini kemudian menjadi dasar penyusunan RKAM (Rencana Keuangan dan Anggaran Madrasah).
- 2) Evaluasi Anggaran: Dilakukan secara berkala setiap akhir bulan bersama bendahara untuk memantau penyerapan anggaran agar tepat sasaran, efektif, dan efisien.

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah sebagai manajer bertanggung jawab dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, penggunaan EDM sebagai dasar penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) menunjukkan adanya penerapan fungsi manajerial yang efektif.

Selain itu, evaluasi penggunaan anggaran yang dilakukan secara berkala setiap bulan menunjukkan adanya prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan madrasah. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja guru, karena program yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan madrasah.

Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai manager telah sesuai dengan teori yang ada, karena mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

c. Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala Madrasah berperan sebagai penatalaksana anggaran dan dokumen untuk memastikan seluruh elemen berjalan sesuai visi dan misi.

- 1) Perencanaan Strategis: Melibatkan seluruh *stakeholder* (Komite, Ka-TU, Guru, dan Wakamad) dalam menyusun Renstra (Rencana Strategis 5 tahun) yang diturunkan menjadi program kerja tahunan.
- 2) Ketertiban Administrasi: Dianggap sebagai "tulang punggung" lembaga. Hal ini mencakup tata kelola surat masuk/keluar hingga dokumentasi autentik siswa (ijazah) guna menjamin keberlangsungan dan akuntabilitas madrasah.

Menurut E. Mulyasa, administrasi pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Administrasi yang tertib akan mempermudah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pendidikan.

Penekanan kepala madrasah terhadap pentingnya tertib administrasi juga menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya sistem dokumentasi yang baik dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja guru, karena guru memiliki acuan yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai administrator telah berjalan sesuai dengan teori dan mampu mendukung peningkatan kinerja guru.

d. Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Peran kepala madrasah sebagai supervisor terlihat dari pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan secara terencana maupun insidental.

- 1) Delegasi Wewenang: Jika jadwal padat, Kepala Madrasah mendelegasikan tugas supervisi akademik kepada Wakamad Kurikulum dan supervisi kesiswaan kepada Guru BK.
- 2) Pelaksanaan: Supervisi dilakukan secara terencana, namun dalam kondisi tertentu dapat dilakukan secara mendadak (*sidak*) jika ditemukan urgensi di lapangan.
- 3) Tindak Lanjut: Temuan supervisi ditindaklanjuti dengan pembimbingan langsung atau komunikasi dengan orang tua siswa jika menyangkut masalah perilaku/akademik siswa.

Menurut E. Mulyasa, supervisi bertujuan untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan yang berkelanjutan. Pelaksanaan supervisi di MTsN 3 Kota Banjarmasin tidak hanya berfungsi sebagai penilaian, tetapi juga sebagai sarana pembinaan.

Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai supervisor telah berjalan efektif dan sesuai dengan konsep supervisi pendidikan.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah objektif dan solutif.

- 1) Manajemen Konflik: Kepala Madrasah memposisikan diri di tengah (netral) saat terjadi konflik internal dan berupaya memberikan solusi *win-win solution*.
- 2) Internalisasi Visi Misi: Dilakukan agar seluruh warga sekolah memiliki satu arah tujuan yang sama. Salah satu bentuk implementasinya adalah program "MTsN 3 Berbagi" yang melibatkan masyarakat sekitar untuk membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap madrasah.

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis.⁵ Hal ini terlihat dari hubungan kerja yang baik antar guru di MTsN 3 Kota Banjarmasin.

Penanaman visi dan misi madrasah juga menunjukkan adanya arah yang jelas dalam pengembangan lembaga. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja guru karena semua pihak memiliki tujuan yang sama.

f. Kepala madrasah sebagai *innovator*

Inovasi di MTsN 3 didasarkan pada keinginan masyarakat yang terbaca melalui instrumen EDM.

- 1) Strategi Inovasi: Menciptakan suasana lingkungan yang agamis dan integrasi teknologi. Kepala Madrasah memantau *output* lulusan dan

menyesuaikan inovasi program agar madrasah tetap relevan dengan kebutuhan zaman dan tidak stagnan (konvensional).

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah harus mampu melakukan inovasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Inovasi tersebut diperlukan agar madrasah tetap relevan dengan perkembangan zaman.

Dengan adanya inovasi, guru dituntut untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensinya. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja guru.

g. Kepala madrasah sebagai *motivator*

Kepala Madrasah berperan dalam menjaga ritme kerja dan semangat seluruh staf.

- 1) Reward dan Punishment: Memberikan penghargaan (reward) setiap 6 bulan sekali bagi guru/staf berdedikasi tinggi.
- 2) Pendekatan Empati: Jika semangat kerja menurun, Kepala Madrasah melakukan pendekatan personal untuk mencari akar masalah dan memberikan solusi tanpa menjadikan aturan sebagai beban yang menekan.

Menurut E. Mulyasa, motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Pemberian reward kepada guru berprestasi merupakan salah satu bentuk motivasi eksternal yang efektif.⁷⁶

Dengan adanya motivasi yang tepat, guru akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru dapat meningkat.

⁷⁶ E. Mulyasa, "Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah", (Jakarta: Bumi Aksara), 2013

Kepala MTsN 3 Kota Banjarmasin telah menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinan yang komprehensif. Penggunaan EDM (Evaluasi Diri Madrasah) menunjukkan bahwa manajemen madrasah berbasis data (*data-driven decision making*). Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen mutu terpadu di mana setiap kebijakan yang diambil, mulai dari pengalokasian sarana hingga pengembangan SDM, didasarkan pada kebutuhan riil di lapangan.

Dalam peranannya sebagai Leader dan Motivator, pemberian *reward* secara berkala merupakan strategi penguatan positif (*positive reinforcement*) yang efektif untuk meningkatkan motivasi intrinsik guru. Selain itu, keterbukaan dalam menerima kritik melalui diskusi santai menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis yang mampu meredam konflik organisasi.

Ketertiban administrasi yang ditekankan oleh Kepala Madrasah bukan sekadar formalitas, melainkan bentuk penjaminan mutu (*quality assurance*). Dengan administrasi yang rapi, madrasah memiliki rekam jejak yang jelas untuk keperluan akreditasi maupun pertanggungjawaban publik. Secara keseluruhan, kepemimpinan di MTsN 3 Kota Banjarmasin berorientasi pada inovasi yang berbasis nilai-nilai religius masyarakat setempat, sehingga madrasah mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan lembaga pendidikan lainnya.

Penyajian Data (Tabel Analisis Wawancara)

Tabel 4.2 Analisis Peran Kepala Madrasah

No	Peran Kepala Madrasah	Temuan Hasil Wawancara	Dampak terhadap Kinerja Guru
1	Educator	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru mengikuti seminar, pelatihan, dan workshop	Kompetensi profesional guru meningkat
2	Manager	Menggunakan EDM dan RKAM untuk perencanaan program madrasah	Pengelolaan sumber daya lebih efektif
3	Administrator	Melibatkan stakeholder dalam pengelolaan administrasi	Administrasi sekolah lebih tertib
4	Supervisor	Melakukan supervisi akademik secara terjadwal dan mendadak	Kualitas pembelajaran meningkat
5	Leader	Menyelesaikan konflik secara objektif dan memberikan reward kepada guru berprestasi	Hubungan kerja lebih harmonis
6	Innovator	Mengembangkan program madrasah berbasis kebutuhan masyarakat	Madrasah lebih berkembang
7	Motivator	Memberikan motivasi serta reward dan punishment kepada guru	Semangat kerja guru meningkat

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru di MTsN 3 Kota Banjarmasin

a. Factor internal

- 1) Orientasi pada Target dan Penguasaan Materi: Ketiga informan menunjukkan komitmen tinggi terhadap kualitas pembelajaran. Wakamad Humas berorientasi pada hasil akademik siswa (TKA), sementara Wakamad Kesiswaan dan Kurikulum menekankan pada kompetensi pedagogik

(penguasaan materi dan kesiapan perangkat ajar). Hal ini sejalan dengan teori Self-Efficacy dari Albert Bandura, di mana keyakinan guru atas kemampuannya menguasai materi menjadi motor utama keberhasilan pembelajaran.

- 2) Keteladanan Rekan Sejawat: Inspirasi profesionalisme guru di MTsN 3 banyak bersumber dari figur "Guru Senior". Wakamad Kurikulum mencatat bahwa kedisiplinan dan ketertiban administrasi guru senior menjadi standar panutan. Hal ini menunjukkan adanya budaya Collaborative Learning dan *modelling* di lingkungan sekolah yang menjaga stabilitas kinerja lintas generasi.
- 3) Adaptasi Teknologi dan Pembelajaran Sepanjang Hayat: Para guru memiliki kesadaran tinggi untuk melakukan pengembangan diri (melalui aplikasi *Pintar* atau AI) meskipun jadwal padat. Pernyataan Wakamad Kurikulum mengenai prinsip "belajar sampai liang lahat" mencerminkan penerapan Long-life Learning. Guru tidak lagi memandang pelatihan sebagai beban administrasi (SKP), melainkan kebutuhan untuk relevan dengan zaman digital.
- 4) Pengelolaan Emosi dan Hambatan: Hambatan internal yang muncul bersifat situasional, seperti rendahnya kemampuan dasar siswa atau kurangnya dukungan orang tua di rumah (faktor eksternal yang berdampak internal). Namun, kematangan usia dan pengalaman kerja membuat para guru mampu melakukan Emotional Intelligence (EI) atau kecerdasan emosional dalam meredam konflik dan tetap profesional di kelas.

b. Factor eksternal

- 1) Kebijakan yang Mendorong Kinerja Kolektif: Kebijakan Kepala Madrasah dalam mewajibkan pelatihan daring dan disiplin jam mengajar dinilai sangat efektif. Program-program seperti "BK Aplikatif" dan "Juz 30" menunjukkan adanya Instructional Leadership (Kepemimpinan Pembelajaran), di mana kepala madrasah terlibat langsung dalam merancang program yang berdampak pada karakter siswa dan kinerja guru.
- 2) Gaya Kepemimpinan yang Memotivasi: Para tenaga pendidik mempersepsikan Kepala Madrasah sebagai pemimpin yang Demokratis-Transformasional. Hal ini dibuktikan dengan sikap beliau yang tidak otoriter, mau berdiskusi, dan memfasilitasi kebutuhan guru. Pernyataan Wakamad Kurikulum bahwa beliau "tidak otoriter" menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) bagi guru untuk berinovasi.
- 3) Sinergi dengan Pihak Luar: Peran Kepala Madrasah dalam merangkul komite dan pengawas melalui pertemuan rutin (3 bulan sekali) memastikan adanya Stakeholder Engagement. Hal ini membantu guru mengatasi hambatan kinerja karena adanya dukungan finansial dan kebijakan dari orang tua siswa serta pembinaan rutin dari pengawas.
- 4) Fasilitas dan Atmosfer Kerja: Kondisi ruangan yang bagus dan atmosfer kerja yang penuh kerja sama (saling mengisi kekurangan) merupakan Hygiene Factors (dalam Teori Dua Faktor Herzberg). Fasilitas yang memadai mencegah ketidakpuasan kerja, sehingga guru dapat fokus pada

tugas utama mereka tanpa terganggu oleh konflik internal atau keterbatasan sarana.

- 5) Evaluasi, Supervisi, dan Apresiasi (Reward): Sistem supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah dinilai humanis karena mengedepankan asas kekeluargaan dan kepercayaan, sehingga guru tidak merasa gugup. Adanya pemberian Reward setiap semester bagi guru berprestasi menjadi stimulus eksternal yang kuat untuk menjaga semangat kompetisi yang sehat di lingkungan madrasah.

Tabel 4.3 Ringkasan Temuan Faktor Guru

Kategori	Temuan Utama di MTsN 3 Kota Banjarmasin
Motivasi	Berbasis pada tanggung jawab moral dan tuntutan pengembangan diri (SKP & AI).
Hambatan	Kondisi kemampuan siswa yang heterogen dan kurangnya dukungan lingkungan rumah.
Keseimbangan	Administrasi dikerjakan di luar jam mengajar (siang hari) agar tidak mengganggu kreativitas.
Respon Kepemimpinan	Guru merasa didukung oleh gaya kepemimpinan yang komunikatif dan sistem <i>reward</i> .