

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Temuan Umum Penelitian

a. Sejarah Singkat MIN 3 Murung Raya

Berdiri pada 01 Januari 1960 berdasarkan SK dari Menteri Agama Nomor 515 Tahun 1995 tanggal 25 September 1995 dengan luas tanah seluruhnya 2. 739 M luas bangun 481.5 M luas halaman 1259.5 M. Alamat komplek umar bakri No. 117 a kelurahan muara tuhup kecamatan laung tuhup kabupaten Murung Raya, Kalimantan Tengah.

b. Identitas MIN 3 Murung Raya

Nama Madrasah	: MIN 3 Murung Raya
NSM	: 11116212000
Status	: Negeri
Jenis	: Reguler
SK Penegrian	: Keputusan Menteri Agama No. 515 Tahun 1995
SK Akreditasi	: B
Nomor Telp	: -
Alamat	: Komplek Umar Bakri No.117 A
Kelurahan	: Muara Tuhup
Kecamatan	: Laung Tuhup

Kabupaten/kota	: Murung Raya
Provinsi	: Kalimantan Tengah
Kode Pos	: 73991
Tahun Berdiri	: 1985
Luas Tanah	: 2.739M2
Kepala Madrasah	: Syaiful Azhari, S.Pd.I

c. Visi, Misi dan Tujuan MIN 3 Murung Raya

1) Visi

Menciptakan lulusan yang memiliki budi pekerti luhur menuju prestasi berlandaskan iman dan taqwa dengan berakar pada budaya bangsa.

2) Misi

- a) Menumbuh kembangkan sikap budi pekerti luhur yang berkarakter bangsa dan berakhlak mulia.
- b) Membiasakan pengalaman agama dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Melaksanakan kegiatan pengembangan diri di bidang keagamaan, olahraga, pramuka dan kesenian.
- d) Melaksanakan pembelajaran dengan PAIKEM.
- e) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan di bidang akademik dan non akademik.
- f) Mengoptimalkan perpustakaan sebagai sumber belajar.

3) Tujuan

Mengacu pada visi misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan dasar, tujuan sekolah dalam mengembangkan pendidikan ini adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan perilaku budi pekerti yang luhur
- b) Meningkatkan imtak dan iptek
- c) Meningkatkan keterampilan siswa dengan bakat serta minat
- d) Meningkatkan kepribadian seutuhnya
- e) Mempersiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (wajar 9 Tahun)
- f) Meningkatkan profesionalisme personal.

d. Data pendidik & Tenaga Kependidikan

Tabel 4.1 Data tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

NO	Bidang Tugas	Nama	NIP
1.	Kepala Madrasah	Syaiful Azhari, S.Pd.I	19690702200121002
2.	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd.I	199404242020121014
3.	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	M.Zauzi Rahmani, S. Pd.I	199311292020121014
4.	Wakil Kepala Bidang Sarana	Rusmiati, S.Pd.I	196805181992032002
5.	Wakil Kepala Bidang Saran Humas	Edi Setiadi, S Pd.I	197311291997031004
6.	Pembina Olahraga	Dicki Candra, S.Pd	-
		Aditya Romadhon, S.Sos	-
7.	Pramuka	Haririyanty, S.Pd	199302242019032016
8.	Seni	Tuti Herawati, S.Pd	-
		Sartika, S.Pd	-
9.	Keagamaan	Romiani, S.Pd.I	-
10.	UKS	Linda Nur Kartika, S.Pd	-
		Tarwiyah. S.Pd	-

NO	Bidang Tugas	Nama	NIP
11.	E & E	Ahmad Yulianor, S.Pd.	-
12.	Kebersihan	Ajianor	-
13.	Perpustakaan	Irma Handayani, Amd.Kom	-

Tabel 4.2 Pembagian wali kelas

NO	Nama	Mata Pelajaran	Kelas	Jumlah Jam
1.	Romiani, S.Pd.I	Tematik Umum	I	19
2.	Haririyanty, S.Pd	Tematik Umum	II	24
3.	Rusmiati, S.Pd.I	Tematik Umum	III	24
4.	Cahya Ahmad Hidayatulah, S.Pd	Tematik Umum	IV	24
5.	Linda Nur Kartika, S.Pd	Tematik Umum	V	24
6.	M. Zauzi Rahmani, S.Pd.I	Tematik Umum	VI A	25
7.	Ahmad Yulianor, S.Pd	Tematik Umum	VI B	20

Tabel 4.3 Pembagian tugas guru mata pelajaran

NO	Nama	Mata Pelajaran	Kelas	Jumlah Jam
1.	Siti Bulkis, S.Pd.I	Akidah Akhlak, SKI	I,II,III,IV,V,VI III,IV,V,VI	24
2.	Edi Setiadi, S.Pd.I	Fiqih, Qur'an Hadits	I,II,III,IV,V,VI III,IV,V,VI	24
3.	Romiani, S.Pd.I	Qur'an Hadits	I,II	20
4.	Tuti Herawati, S.Pd.I	Bahasa Arab, SPDP	II,III,IV,V,VI VI	18
5.	Tarwiyah, S.Pd	TIK, SBK	III,IV,V,VI	20
6.	Sartika, S.Pd	Mulok (B. Inggris), TIK	I,II,III,IV,V,VI I,II	18

NO	Nama	Mata Pelajaran	Kelas	Jumlah Jam
7.	Dicky Candra, S.Pd	Pendidikan Jasmani	I,II,III,IV,V, V	20

Tabel 4.5 Data peserta didik

NO	Jenjang Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		
			Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	I	1	10	11	21
2	II	1	13	13	26
3	III	1	16	12	28
4	IV	1	11	17	28
5	V	1	16	14	30
6	VI A	1	14	6	20
7	VI B	1	8	10	18
8	Jumlah	7	89	83	172

e. Data sarana dan prasarana

Tabel 4.6 Data sarana dan prasarana

NO	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1.	Kantor	1
2.	Kantor Tata Usaha	1
3.	Ruang Guru	1
4.	Ruang Kelas	7
5.	Perpustakaan	1
NO	Sarana dan Prasarana	Jumlah

6.	Lapangan Olahraga	1
7.	Lab. Komputer	1
8.	Ruang UKS	1
9.	Ruang BK	-
10.	Ruang Labolatorium	1
11.	Tempat Parkir	1
12.	Mushola	-

2. Temuan Khusus Penelitian

- a. Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah.

1) Pelaksanaan

Perencanaan kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, dikemukakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Kompetensi manajerial kepala madrasah ada banyak sekali tugas sebagai kepala madrasah yaitu salahsatunya mengawasi pendidik dan peserta didik ditengah situasi pandemi *covid-19*, mengawasi atau mensupervisi tenaga pendidik, dalam menyusun perencanaan untuk membangun motivasi kerja guru yang dirancang didalam suplemen kurikulum darurat MIN 3 Murung Raya, didalam nya ada pembinaan kegiatan pembelajaran dilakukan secara daring oleh guru-guru agar dapat menjalankan tugas secara efektif dan efesien melalui rapat yang diadakan di madrasah yang dihadiri oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka memberikan arah pengelolaan kegiatan pembelajaran di masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya agar tenaga pendidik dapat mengoptimalkan kegiatan-kegiatan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dimasa darurat pandemi *covid-19*, setiap ada permasalahan selalu di musyawarahkan dengan guru-guru untuk membuat keputusan

dengan mengadakan rapat untuk mencari keputusan yang terbaik. Dan dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan baik daring atau tatap muka namun dengan menjaga protokol kesehatan.¹

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui pada proses perencanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah ada beberapa perencanaan yang dilakukan agar berjalan dengan baik. Adapun pihak yang terlibat dalam perencanaan ini adalah kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan staf lainnya. Ada beberapa perencanaan yang disusun dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu:

- a) Konsep pembelajaran masa darurat
- b) Prinsip pembelajaran masa darurat
- c) Materi, metode dan media pembelajaran masa darurat.

Agar guru-guru dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga mengoptimalkan kegiatan-kegiatan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dimasa darurat pandemi *covid-19*. Khususnya guru agar tetap memberikan layanan yang terbaik pada masa pandemi *covid-19*. Dan juga membuat program untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dengan mengikutsertakan pelatihan-pelatihan baik daring atau tatap muka namun dengan menjaga protokol kesehatan.

¹ Kepala MIN 3 Murung Raya, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 21 Februari 2022 Pukul 08.53 WIB.

2) pengorganisasian

Terkait pengorganisasian kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, dikemukakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Menyusun struktur organisasi guru sesuai bidang dan potensi masing-masing guru sesuai keterampilan dan kemampuan tenaga pendidik.²

Berdasarkan pernyataan diatas bahwa pengorganisasian kepala madrasah Berdasarkan pernyataan di atas bahwa pengorganisasian kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan menyusun struktur organisasi guru sesuai bidang dan kemampuannya masing-masing agar dapat bekerja dengan baik. Adapun strukturnya yaitu masih menggunakan struktur organisasi guru yang ada, selama pandemi *covid-19* jam pelajaran biasanya 70 Menit/2 jam pelajaran berkurang menjadi 1 jam pelajaran adapun struktur pembagian organisasi tenaga pendidik dan kependidikan terdapat pada lampiran.

3) Pelaksanaan

Pelaksanaan kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, dikemukakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Upaya yang bisa dilakukan untuk membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, dengan mengikutsertakan guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan online atau offline, memfasilitasi kuota untuk guru-guru yang

² Kepala MIN 3 Murung Raya, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 21 Februari 2022 Pukul 08.53 WIB.

mengajar, mengapresiasi kinerja guru yang baik, menyediakan fasilitas belajar mengajar.³

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan bapak M.Zauzi Rahmani, S. Pd.I selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

ketika ada kegiatan pelatihan baik itu offline atau online kepala madrasah selalu mendukung untuk mengikuti di masa pandemi *covid-19* seperti kemaren ada kegiatan pelatihan dan pembinaan guru yang dilaksanakan oleh balai diklat keagamaan (BDK) banjarmasin, dalam rangka program kerja BDK di lingkungan kantor kementerian agama kabupaten Murung Raya.⁴

Berdasarkan pernyataan diatas maka didapatkan bahwa beberapa upaya kepala madrasah dalam melaksanakan kompetensi manajerial dalam membangun motivasi pada masa pandemi *covid-19* yaitu:

- a) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, dengan mengikutsertakan guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan online atau offline
- b) Memfasilitasi kuota untuk guru-guru yang mengajar,
- c) Mengapresiasi kinerja guru yang baik.

³ Syaiful Azhari S.Pd. Kepala MIN 3 Murung Raya, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 21 Februari 2022 Pukul 08.53 WIB.

⁴ M. Zauzi Rahmani, S.Pd. I. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 10 Maret 2022 Pukul 09.20.

4) Pengawasan

Pengawasan kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, dikemukakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk pengawasan dari kinerja guru dengan melihat sejauh mana mereka bekerja dengan baik yaitu dengan rutin melakukan penilaian dalam satu bulan sekali dilihat dari bahan mengajar (RPP), kehadiran, melakukan supervisi, laporan kinerja setiap bulan.⁵

Hal ini juga dinyatakan oleh bapak Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Evaluasi dari kepala madrasah dilihat setiap hari, membuat laporan kinerja, beliau yang menilai, skp persemester dinilai oleh kepala sekolah persemester.⁶

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan bapak M.Zauzi Rahmani, S. Pd.I selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Setiap rapat membahas kegiatan pembelajaran pada masa pandemi *covid-19* seperti sekarang untuk evaluasi kedepannya, sebulan sekali rapat kinerja dan kumpul kinerja setiap bulan dan di cek oleh kepala madrasah.⁷

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui pada proses evaluasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *Covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah ada beberapa pengawasan rutin yang dilakukan untuk penilaian dalam satu bulan

⁵ Saiful Azhari, S.Pd. Kepala MIN 3 Murung Raya, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 21 Februari 2022 Pukul 08.53 WIB.

⁶ Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 01 Maret 2020 Pukul 09.00 WIB.

⁷ M. Zauzi Rahmani, S.Pd. I. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 10 Maret 2022 Pukul 09.20 WIB.

sekali dilihat dari bahan mengajar (RPP), kehadiran, melakukan supervisi, laporan kinerja setiap bulan pada masa pandemi *covid-19*.

- b. Faktor pendukung dan penghambat kompetensi kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah.

Dari hasil penelitian mengenai kompetensi kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, terdapat faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor pendukung

Faktor pendukung kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* adalah kompetensi dari kepala madrasah dalam memimpin guru untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja.

Faktor pendukung membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu adanya kesadaran dari masing-masing guru terhadap tugas mereka dan kemudian mudahnya membangun komunikasi yang baik bersama guru sehingga terciptanya lingkungan kerja yang harmonis antara satu individu dan individu lainnya walaupun pada masa pandemi *covid-19* sekarang ini.⁸

Hal ini juga dinyatakan oleh pernyataan bapak Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Faktor pendukung saya adalah karena mengajar ini bagian dari tugas utama saya sebagai pengajar/guru maka faktor utamanya adalah kewajiban, sementara faktor pendukung lainnya seperti keadaan yang harus tetap berjalan walaupun ketercapaian materi dirasa sangat kurang

⁸ Syaiful Azhari, S.Pd. Kepala MIN 3 Murung Raya, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 21 Februari 2022 Pukul 08.53 WIB.

pada masa pandemi *covid-19* sekarang ini tapi setidaknya pembelajaran bisa tetap berjalan. Selain itu juga sebagai tanggung jawab dan loyalitas saya sebagai seorang pengajar.⁹

Hal ini juga dinyatakan oleh pernyataan bapak M.Zauzi Rahmani, S. Pd.I selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Faktor pendukung motivasi saya dalam bekerja yaitu faktor lingkungan sosial (tempat kerja) yang kondusif, seperti teman kantor yang baik dan saling mendukung, yang kedua faktor tanggung jawab sebagai pendidik yang mana harus selalu bisa mengajarkan dan memberikan materi kepada siswa walaupun dalam keadaan pandemi *Covid-19*, yang ketiga faktor keluarga, untuk memenuhi kebutuhan keluarga harus tetap bekerja selama masa *covid-19*.¹⁰

Berdasarkan pernyataan diatas maka didapatkan bahwa faktor pendukung kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru yaitu mudahnya menjalin kerja sama dengan para guru lalu didukung oleh adanya faktor motivasi intrinsik dari guru. faktor ekstrinsik didukung dengan adanya kegiatan pelatihan dan pembinaan guru-guru dan lingkungan sosial (tempat kerja) yang kondusif.

2) Faktor penghambat

Faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *Covid-19* yaitu.

Berkaitan dengan penghambat, saya rasa hampir semua guru sudah menjalankan tugas mereka dengan baik hanya saja kendala jaringan di sini kurang baik sehingga adanya kesulitan untuk menjalankan proses pembelajaran dan sarana dan prasarana yang masih kurang sehingga berdampak pada kinerja guru.

⁹ Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 29 Maret 2020 Pukul 10.24 WIB.

¹⁰ M. Zauzi Rahmani, S.Pd. I. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 10 Maret 2022 Pukul 08.12 WIB.

Hal ini juga dinyatakan oleh pernyataan bapak Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Untuk faktor penghambat motivasi dalam bekerja yang paling utama adalah sarprasnya, dikarenakan ketersediaan buku paket siswa-siswi yang sangat sedikit membuat motivasi menjadi berkurang..”¹¹

Hal ini juga dinyatakan oleh pernyataan bapak M.Zauzi Rahmani, S. Pd.I selaku wakil kepala bidang kesiswaan, mengatakan bahwa:

Faktor penghambat saat bekerja melalui daring saat ini yaitu kurangnya fasilitas internet ataupun dukungan orang tua terhadap siswa dalam kegiatan belajar pada saat pandemi *covid-19*¹²

Berdasarkan pernyataan di atas maka faktor penghambat kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu jaringan yang kurang memungkinkan untuk melakukan pembelajaran daring dan ketersediaan fasilitas belajar mengajar yang kurang.

B. Pembahasan

1. Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah.

- a. Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu proses dalam fungsi-fungsi manajemen. Sebelum manajer melaksanakan aktivitas pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, maka aktivitas pertama manajer adalah melakukan

¹¹ Cahya Ahmad Hidayatullah, S.Pd. Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 29 Maret 2020 Pukul 10.24 WIB.

¹² M. Zauzi Rahmani, S.Pd. I. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Wawancara Pribadi, Muara Tuhup, 10 Maret 2022 Pukul 08.12 WIB..

perencanaan. Perencanaan merupakan langkah dan proses yang sangat fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat posisi perencanaan yang sangat penting dan utama, maka setiap perencanaan harus dilakukan dengan cermat melalui analisis yang mendalam tentang tindakan atau aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.¹³

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan di MIN 3 Murung Raya, pada proses perencanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah ada beberapa perencanaan yang dilakukan agar berjalan dengan baik. Adapun pihak yang terlibat dalam perencanaan ini adalah kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan staf lainnya. Ada beberapa perencanaan yang disusun dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan adanya rapat yang dilaksanakan pada bulan juni 2021 yaitu berupa kegiatan dalam rangka memberikan arah pengelolaan kegiatan pembelajaran pada masa pandemi *covid-19* yang tertuang dalam suplemen kurikulum darurat MIN 3 Murung Raya, di dalam nya ada konsep kurikulum darurat, konsep pembelajaran masa darurat, prinsip pembelajaran masa darurat, materi, metode dan media pembelajaran masa darurat. Agar guru-guru dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga mengoptimalkan kegiatan-kegiatan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dimasa darurat pandemi *covid-19*. Khususnya guru agar tetap memberikan layanan yang terbaik pada masa pandemi *covid-19*.

¹³ Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan",... h.3.

Kemudian langkah lainnya yang direncanakan kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikutsertakan ketika ada pelatihan-pelatihan daring atau tatap muka namun dengan menjaga protokol kesehatan.

Setelah menyimak uraian diatas jika dibandingkan dengan teori perencanaan dari Winoto dalam buku “Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan” di bab 2 pada sub bab tinjauan teoritik dijelaskan bahwa Sebelum manajer melaksanakan aktivitas pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, maka aktivitas pertama manajer adalah melakukan perencanaan. Perencanaan merupakan langkah dan proses yang sangat fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat posisi perencanaan yang sangat penting dan utama, maka setiap perencanaan harus dilakukan dengan cermat melalui analisis yang mendalam tentang tindakan atau aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini memiliki kesesuaian dengan yang terjadi pada proses perencanaan kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19*, yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memberikan arahan kegiatan pembelajaran dan membekali agar guru-guru dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga mengoptimalkan kegiatan-kegiatan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dimasa darurat pandemi *covid-19*. Khususnya guru agar tetap memberikan layanan yang terbaik pada masa pandemi *covid-19*.

Pendapat lain juga ditemukan terkait planning pada bab 2 sub bab tinjauan teoritik oleh Mulyasa yaitu Menurut Mulyasa, Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Hal ini disebabkan karena manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran, hal ini serupa dengan yang terjadi pada kepala madrasah yang menentukan kurikulum darurat yang digunakan pada masa pandemi *covid-19*, menentukan peralatan belajar, media yang digunakan ketika daring yaitu media WhatsApps, dan proses pembelajaran yang tertuang di dalam kurikulum darurat.

Di sinilah letak peran signifikan seorang kepala madrasah untuk tetap menjalankan kepemimpinannya dengan baik di tengah situasi krisis seperti ini. kepala madrasah dituntut menerapkan “manajemen krisis”, yaitu proses mempersiapkan dan mengelola situasi darurat atau tidak terduga yang mempengaruhi siswa, guru, staf dan pemangku kepentingan.¹⁴ Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kepala sekolah/madrasah, maka dijelaskan lingkup kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah pada bidang perencanaan yaitu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.¹⁵

¹⁴ Ali Murfi Irwan Fathurrochman dan Nora Saiva jannana Atika, “Kepemimpinan Sekolah Dalam Situasi Krisis Covid-19 Di Indonesia”,... h. 121.

¹⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dimaksudkan untuk menempatkan posisi instrument organisasi pada tempat yang sesuai untuk menjalankan roda organisasi. Dalam pendidikan, pengorganisasian berarti pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan perencanaan, dan dilaksanakan oleh satuan tim (staf) yang bertanggung jawab pada bidangnya masing-masing.¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa pengorganisasian kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan menyusun struktur organisasi guru sesuai bidang dan kemampuannya masing-masing agar dapat bekerja dengan baik. Adapun strukturnya yaitu masih menggunakan struktur organisasi guru yang ada, selama pandemi *covid-19* jam pelajaran biasanya 70 Menit/2 jam pelajaran berkurang menjadi 1 jam pelajaran adapun struktur pembagian organisasi tenaga pendidik dan kependidikan terdapat pada lampiran 11.

Setelah menyimak uraian diatas jika dibandingkan dengan teori Baharuddin dan Moh. Makin dalam buku “Manajemen Pendidikan Islam” di bab 2 pada sub bab tinjauan teoritik bahwa dalam fungsi pengorganisasian terdapat sekelompok orang yang mau bekerja sama, ada tujuan yang hendak dicapai, ada pekerjaan yang akan dikerjakan, ada pembagian tugas yang jelas, pengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, ada pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan dan pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan

¹⁶ Mohammad Thoha, *Manajemen Pendidikan Islam Konseptual Dan Operasional*,...h. 8.

pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala MIN 3 Murung Raya yaitu adanya pembagian tugas yang jelas melalui pembuatan struktur organisasi, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi yaitu berupa fasilitas komputer dan kuota internet untuk guru yang mengajar. Kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah/madrasah, maka dapat dijelaskan lingkup kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah, yaitu (1) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (2) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.¹⁷

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan serta hal yang perlu ditimbang oleh pengatur atau ketua sebelum membagikan tugas kepada pelaksana. Para pelaksana juga harus mendapat komunikasi yang jelas agar terarah dan sesuai dengan program yang sudah direncanakan. Maka, kesungguhan seorang pelaksana akan menghasilkan hasil yang optimal jika semua unit konsisten dalam hal ini.¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi beberapa upaya kepala madrasah dalam melaksanakan kompetensi manajerial dalam membangun motivasi pada masa pandemi *covid-19* yaitu dengan memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, dengan mengikutsertakan guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan daring atau tatap muka, berdasarkan wawancara kepada salah satu guru bahwa ada

¹⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁸ M. Riduan, *Manajemen Pendidikan Islam*,...h. 19-20.

pelatihan online tentang konsep dan kebijakan teknologi informasi dan komunikasi kemudian, memfasilitasi kuota untuk guru-guru yang mengajar, mengapresiasi kinerja guru yang baik, menyediakan fasilitas belajar mengajar.

Setelah menyimak uraian diatas jika dibandingkan dengan teori komproi dalam buku “standarisasi kompetensi kepala madrasah” di bab 2 pada sub bab tinjauan teoritik bahwa salahsatu ciri-ciri kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam pelaksanaan yaitu kepala sekolah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai bidangnya. pendapat ini memiliki kesamaan dengan yang terjadi kepala madrasah di masa pandemi *covid-19* tetap berupaya mendorong guru-guru untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan guru-guru dengan mengikutsertakan guru-guru pelatihan daring yang dilaksanakan melalui zoom dengan tema konsep dan kebijakan teknologi informasi dan komunikasi dan juga mengikutsertakan guru-guru pada pelatihan online yang dilaksanakan pada 25 oktober 2021 dengan tema pelatihan moderasi bersama bagi guru yang diadakan oleh balai diklat keagamaan banjarmasin.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.¹⁹ Bagaimanapun juga dalam aktivitas pendidikan perlu adanya pengawasan (*controlling*), agar aktivitas tersebut dapat berjalan

¹⁹ Imron Purwanto, dan Yusuf Rohmadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 7 No. 1, 2021: 353.

dengan lancar dan teratur, sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sondang P. Mengatakan bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menentukan agar pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui pada proses evaluasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah ada beberapa pengawasan rutin yang dilakukan untuk penilaian dalam satu bulan sekali dilihat dari bahan mengajar (RPP), kehadiran, melakukan supervisi, laporan kinerja setiap bulan pada masa pandemi *covid-19*.

Berdasarkan uraian di atas jika dikaitkan dalam buku “Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam” oleh Muwahid Shulhan & Soim menjelaskan bahwa Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Supervisi pendidikan sangat berguna untuk memberikan penilaian sementara terhadap para bawahan, apakah sudah sesuai dengan yang telah direncanakan atau belum, di samping hasil pengawasan juga dapat dipergunakan untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan. Jika dihubungkan dengan pengawasan kepala madrasah MIN 3 Murung Raya dalam mengumpulkan data-data tentang penyelenggaraan kerja guru yaitu

²⁰ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*,... h. 116.

mengumpulkan laporan kinerja setiap satu bulan sekali. Kemudian di samping mengumpulkan laporan kinerja guru, kepala madrasah juga mengadakan perbaikan dan penyempurnaan berupa rapat kinerja guru yang dilakukan satu bulan sekali. Kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah/madrasah, maka dapat dijelaskan lingkup kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah dalam bidang pengawasan, yaitu Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²¹

2. Faktor pendukung dan penghambat kompetensi kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah.

Dari hasil penelitian mengenai kompetensi kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada pandemi *covid-19* di MIN 3 Murung Raya Kalimantan Tengah, terdapat faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* adalah sebagai berikut:

- a) Faktor pendukung

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka didapatkan bahwa faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu mudahnya menjalin kerja sama dengan para guru lalu didukung oleh adanya faktor motivasi intrinsik dari guru dan faktor ekstrinsik didukung dengan adanya

²¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

kegiatan pelatihan dan pembinaan guru-guru dan lingkungan sosial (tempat kerja) yang kondusif. selaras dengan teori dari Herzberg dalam buku ayat-ayat al-quran tentang manajemen pendidikan islam menjelaskan bahwa Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan dan pencapaian.

3) Faktor penghambat

Faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada masa pandemi *covid-19* yaitu jaringan yang kurang memungkinkan untuk melakukan pembelajaran daring dan ketersediaan fasilitas belajar mengajar yang kurang.