

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memotivasi Kerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu

Rafida

rafidaidha04@gmail.com
Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu

Azma

azmadr@iainpalu.ac.id
Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu

Khaeruddin Yusuf

khaeruddin@iainpalu.ac.id
Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu

Abstrak

Artikel ini membahas tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memotivasi Kerja Guru Pada Masa Pandemi covid-19 di MAN 1 Palu. Artikel ini merupakan hasil penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Strategi kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan dalam memotivasi kerja guru pada masa pandemi covid-19 di MAN 1 Palu adalah strategi dengan melakukan pembinaan disiplin, menjadi teladan bagi guru, memotivasi semangat kerja guru, memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, membangun kelompok kerja yang aktif dan kreatif memberikan motivasi-motivasi, seperti memberikan pujian untuk setiap keberhasilan kerja guru, Memberikan motivasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimasa pandemi covid-19. Melakukan pengambilan keputusan secara musyawarah dengan bawahannya, kepala madrasah melakukan pengawasan kepada guru yaitu meliputi supervisi online. 2) Faktor Pendukung strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi kerja guru pada masa pandemi

covid-19 di MAN 1 Palu adalah terciptanya suasana yang kondusif, komunikasi yang terjalin baik antar warga madrasah, memberikan rasa aman terhadap guru, kebutuhan sosial, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensi yang dimiliki setiap guru, penghargaan terhadap guru yang berprestasi.

Kata Kunci: Strategi Kepala Madrasah, Memotivasi Kerja Guru

Pendahuluan

Kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif merupakan hal yang paling utama yang harus dipahami oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam memimpin suatu organisasi atau kelompok. Dengan memahami strategi kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahaman seorang pemimpin (kepala madrasah) terhadap dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya dan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.¹

Persoalan seputar rendahnya motivasi mengajar, budaya *copy paste* perangkat pembelajaran, minimnya penguasaan dan penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam menyusun media pembelajaran maupun dalam proses pengajaran, penggunaan metode pembelajaran yang minim variasi, penguasaan materi keagamaan yang seringkali belum bersifat menyeluruh dan cenderung hanya pada perspektif yang diyakininya, rendahnya minat membaca dan memperkaya diri dengan pengetahuan baru maupun pendalaman terhadap materi-materi yang diajarkan, sikap berpuas diri dengan kondisi yang ada, hingga permasalahan yang terkait dengan kedisiplinan.²

¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Rosdakarya, 2002), 107.

²Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 26.

Pandemi covid 19 yang terjadi di hampir seluruh belahan dunia membawa dampak yang cukup serius. Bukan hanya ekonomi, kesehatan dan juga keamanan yang terkena langsung dampaknya, kegiatan pendidikan juga terkena dampaknya langsung. Di seluruh negara terdampak covid 19 tidak terkecuali di Indonesia, semua jenjang pendidikan menghentikan kegiatan pembelajaran secara tatap muka dan berganti dengan sistem daring atau belajar jarak jauh (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020). Akibatnya terjadi perubahan yang sangat tiba-tiba dan tidak sedikit menimbulkan kekecenderungan budaya, baik pada guru juga pada peserta didik.³

Kementerian Pendidikan di bawah kepemimpinan Menteri Nadiem Makarim, mendengungkan semangat peningkatan produktivitas bagi siswa untuk mengangkat peluang kerja ketika menjadi lulusan sebuah sekolah. Namun dengan hadirnya wabah Covid-19 yang sangat mendadak, maka dunia pendidikan Indonesia perlu mengikuti alur yang sekiranya dapat menolong kondisi sekolah dalam keadaan darurat. Sekolah perlu memaksakan diri menggunakan media daring. Namun penggunaan teknologi bukan tidak ada masalah, banyak *varians* masalah yang menghambat terlaksananya pembelajaran dengan metode daring diantaranya adalah:⁴

Keterbatasan Penguasaan Teknologi Informasi oleh Guru dan Siswa Kondisi guru di Indonesia tidak seluruhnya paham penggunaan teknologi, ini bisa dilihat dari guru-guru yang lahir tahun sebelum 1980-an. Kendala teknologi informasi membatasi mereka dalam menggunakan media daring. Begitu juga dengan

³Mubiar Agustin, Jurnal Obsesi, *Tipikal Kendala Guru PAUD dalam Mengajar pada Masa Pandemi Covid 19 dan Implikasinya*, 334.

⁴Rizqon Halal Syah Aji, Jurnal Sosial & Budaya Syar'i, *Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran*, 397-398.

siswa yang kondisinya hampir sama dengan guru-guru yang dimaksud dengan pemahaman penggunaan teknologi.

Sarana dan Prasarana yang Kurang Memadai Perangkat pendukung teknologi jelas mahal. Banyak di daerah Indonesia yang guru pun masih dalam kondisi ekonominya yang menghawatirkan. Kesejahteraan guru maupun murid yang membatasi mereka dari serba terbatas dalam menikmati sarana dan prasarana teknologi informasi yang sangat diperlukan dengan musibah Covid-19 ini.

Akses Internet yang terbatas Jaringan internet yang benar-benar masih belum merata di pelosok negeri. Tidak semua lembaga pendidikan baik Sekolah dasar maupun sekolah menengah dapat menikmati internet. Jika ada pun jaringan internet kondisinya masih belum mampu mengcover media daring.

Kurang siapnya penyediaan Anggaran Biaya juga sesuatu yang menghambat karena, aspek kesejahteraan guru dan murid masih jauh dari harapan. Ketika mereka menggunakan kuota internet untuk memenuhi kebutuhan media daring, maka jelas mereka tidak sanggup membayarnya.

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan wawancara langsung kepada kepala madrasah maupun guru kelas, Beberapa guru juga memiliki kesulitan yaitu untuk guru yang sudah berumur, kesulitan yang dialaminya dalam menggunakan teknologi untuk kegiatan pembelajaran. Sulitnya berkomunikasi dengan orang tua, sering terjadinya putus koneksi dengan orang tua peserta didik, menghadapi peserta didik yang juga tidak mengumpulkan tugas tepat waktu dan guru lebih susah mengoreksi pekerjaan peserta didik karena harus dilakukan melalui handphone.

Beberapa guru di madrasah mengaku, jika pembelajaran daring ini tidak seefektif kegiatan pembelajaran konvensional (tatap muka langsung), karena beberapa materi harus dijelaskan

secara langsung dan lebih lengkap. Selain itu materi yang disampaikan secara daring belum tentu bisa dipahami semua peserta didik. Berdasarkan pengalaman mengajar secara daring, sistem ini hanya efektif untuk memberi penugasan, dan kemungkinan hasil pengerjaan tugas-tugas ini diberikan ketika peserta didik akan masuk, sehingga kemungkinan akan menumpuk. Sehingga hal inilah yang membuat motivasi guru dalam mengajar menurun.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis mengangkat judul skripsi “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Kerja Guru Pada Masa Pandemi Covid 19 di MAN 1 Palu”

Pembahasan

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi kelompok dan budayanya, serta memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan diambil dari kata yang dalam bahasa inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan, bergerak lebih awal berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁵ Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah: segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan

⁵Nur Efendi, *Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2015), 2.

koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶

Sementara itu, Marno dan Triyo Supriyatno mengutip pendapat pakar, yaitu Bribin, yang menyebutkan bahwa: kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam situasi tertentu, dalam saat tertentu dan dalam sperangkat lingkungan yang khusus yang ditujukan untuk mendorong orang untuk berusaha dengan penuh kesadaran guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁷

Menurut Wahyudi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah orang yang memiliki kemampuan khusus yang lebih baik dari pada yang lain sehingga dapat mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

⁶Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 204.

⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Abditama, 2008), 30.

⁸ Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organizaion)*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), 120.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan (*direction*) dan tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi, yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan antara lain:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai *komunikator* merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Sedangkan fungsi orang yang dipimpin menurut Nawawi adalah: melaksanakan perintah yang hanya dapat dilakukan secara efektif jika memiliki kemampuan mendengar dan memahami isi instruksi. Kreativitas dan inisiatif menetapkan apa yang harus dilaksanakan sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.⁹

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

⁹Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 1993), 143.

c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipatif tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.¹⁰

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.¹¹

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu: 1. Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya. 2. Fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan

¹⁰Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 53.

¹¹Nur Efendi, *Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, 65

*planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling, dan sebagainya.*¹²

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa fungsi kepemimpinan dapat dilihat dari interaksi pemimpin dengan bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pemimpin berfungsi untuk memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok. Pekerjaan akan terasa lebih mudah mencapai tujuan apabila dikerjakan secara bersama-sama.

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Strategi kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya dalam pengertian sederhana, menurut kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Strategi kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Strategi kepemimpinan menurut Ngalim Purwanto adalah: cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan yang mana cara tersebut merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar seorang pemimpin. Strategi kepemimpinan didefinisikan juga sebagai pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin itu mencoba memengaruhi orang lain sepanjang diamati oleh orang lain.¹³

12. Hamdan Dimiyati. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 42.

¹³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 48.

Strategi kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Strategi yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Strategi kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Strategi kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.¹⁴

Strategi kepemimpinan ini diperlukan untuk mengelola tiga unsur dalam kepemimpinan yang saling berkaitan yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang dan proporsional, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam kepemimpinannya.

Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Tipe kepemimpinan (*leadership style*) sebenarnya berkaitan dengan bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang digunakan dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah/ajakan-ajakan. Setiap pemimpin mempunyai ciri strategi tersendiri dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. tipe kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah tipe kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*, masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

¹⁴Euis Karwati & Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 178.

Kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini biasanya semua determinasi “*policy*” dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik serta langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, sehingga langkah-langkah yang akan datang tidak pasti. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Kemudian pemimpin cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang kepala Madrasah sebagai sumber kebijakan. Kepala madrasah merupakan segala-galanya. Guru, staf, dan pegawai lainya dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah kepala madrasah. Oleh karena itu, guru, staf, dan pegawai lainya hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat bagi kepala madrasah. Posisi tersebut tidak memungkinkan kepala madrasah serta guru, staf dan pegawai lainnya terlibat dalam soal keorganisasian sekolah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatunya ditentukan oleh kepala madrasah sehingga keberhasilan sekolah terletak pada kepala madrasah. Daryanto mengemukakan bahwa: Tipe ini pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Perintah pimpinan dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar sehingga tidak boleh dibantah. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin.¹⁵

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa bahwa gaya kepemimpinan otoriter sebenarnya seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dimana seorang pemimpin menganggap dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya.

¹⁵ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 134.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staff, dan pegawai lainya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya. Gaya kepemimpinan ini memandang guru, staff dan pegawai lainya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staff dan pegawai lainya.¹⁶

Berdasarkan keterangan di atas dapat dipahami bahwa Gaya kepemimpinan demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai.

3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali. Kemudian komentar dilakukan secara seponatan dan pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian tersebut.

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainya. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada

¹⁶Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*,n (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 75.

guru, staff, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala madrasah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya.¹⁷

Daryanto mengemukakan bahwa kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan.¹⁸

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang-orang yang dipimpin dengan mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing.

Kepala madrasah menghargai pendapat para guru dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya terkait usaha-usaha mereka dalam mencoba suatu metode yang baru.

Di bawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketepatan kerja yang jauh lebih tinggi daripada kedua tipe kepemimpinan lainnya. Alasannya karena kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Tekanan sosial dan kontrol sosial yang diberikan oleh setiap anggota kelompok kepada sesama anggota lainnya memaksa semua anggota untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.¹⁹

¹⁷Euis Karwati & Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 178.

¹⁸Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 134.

¹⁹Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 21.

Kepemimpinan demokratis memiliki penekanan pada disiplin diri, dari kelompok untuk kelompok. Delegasi otoritas dalam iklim demokratis bukan berarti kekuasaan pemimpin dianggap hilang, tetapi justru memperkuat posisi pemimpin karena didukung oleh semua anggota. Pemimpin mampu mewujudkan pikiran dan aspirasi dari anggota dalam perbuatan nyata. Semua permasalahan dihadapi dan dipecahkan secara bersama-sama. “Pemimpin juga mengutamakan kerja kelompok untuk tujuan: 1) pemupukan gairah kerja, 2) peningkatan produktivitas, 3) peningkatan moral, dan 4) usaha perbaikan kondisi sosial pada umumnya”.²⁰

Berdasarkan keterangan di atas dapat dipahami bahwa azas utama yang dipegang pimpinan dengan gaya kepemimpinan demokratis ini adalah musyawarah, sehingga segala sesuatu diselesaikan dengan musyawarah dan kekeluargaan. Penghargaan pimpinan terhadap bawahan didasari atas penghargaan personal dan potensi yang dimilikinya bukan hanya dasar emosional saja.

Motivasi Kerja Guru

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu lembaga karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. “Motivasi berasal dari kata latin *movire* yang berarti dorongan atau menggerakkan”.²¹ “Sedangkan kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia”.²²

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya

²⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 193.

²¹ Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Bandung. Bumi Aksara. 2005), 141.

²² Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2005), 11.

upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan „hadiah“. Sedangkan yang negatif adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti.²³

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu aktivitas dalam pemberian atau penggerakan yang dapat menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Mangkunegara menjelaskan, “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.²⁴ Sedangkan Siswanto berpendapat “Motivasi kerja adalah sebagai integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi”.²⁵

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.²⁶

Sebagai salah satu komponen dalam belajar mengajar (PBM), guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dalam merancang, mengelola,

²³Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 143.

²⁴A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 94.

²⁵B. Siswanto, *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: Sinar Baru, 2017), 31.

²⁶Syafuruddin Nurdin dan M Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2013), 7.

melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran Ia juga memiliki kedudukan sebagai figur sentral dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memotivasi Kerja Guru Pada Masa Pandemi Covid 19 di MAN 1 Kota Palu

Strategi kepemimpinan merupakan sekumpulan cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Strategi kepemimpinan merupakan kunci dari kesuksesan dari sebuah lembaga atau organisasi. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Pada kegiatan normal kepala madrasah menggunakan strategi dengan cara memberikan motivasi secara langsung dengan tenaga pendidik dan melihat langsung proses pembelajaran.

Seperti yang dikemukakan oleh kepala madrasah ibu (Hj. Zaenab) adalah sebagai berikut: Strategi yang saya terapkan sebagai kepala madrasah adalah dengan melakukan pembinaan disiplin, menjadi teladan bagi guru, memotivasi semangat kerja, memberikan penghargaan, membangun kelompok kerja yang aktif dan kreatif. Dan saya selalu memberikan motivasi-motivasi, seperti memberikan pujian untuk setiap keberhasilan kerja guru, membuat syukuran dengan makan-makan bersama, serta memberikan saran yang membangun dan memberikan suasana kerja yang menyenangkan. Memberikan motivasi dan menciptakan suasana yang kondusif apalagi dimasa pandemi covid sekarang, serta penyediaan berbagai sumber pembelajaran

yang di butuhkan guru-guru. Sehingga guru-guru dapat meningkatkan kinerjanya secara profesional.²⁷

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah diatas di perkuat dengan hasil wawancara wakamad kurikulum sekaligus guru oleh bapak (Haeruddin) mengatakan bahwa: Ya, kita sejauh ini selalu diberikan motivasi kerja oleh kepala madrasah dalam bekerja seperti memberikan dukungan dalam bekerja, memberikan penghargaan. kepala madrasah juga selalu memberikan pujian dengan guru-guru atas keberhasilan kerjanya, selalu memberikan motivasi, memberikan saran yang membangun dalam bekerja. Terkadang kepala madrasah juga membuat syukuran dengan makan-makan bersama.²⁸

Penjelasan dari kedua pendapat diatas juga sejalan dengan penjelasan dari salah satu guru mata pelajaran bahasa indonesia bapak (Burhan) yang mengemukakan bahwa: Dalam kepemimpinan kepala madrasah strategi yang diterapkan dalam memotivasi kinerja guru sangat berperan penting dalam kenyamanan lingkungan setiap guru. Setidaknya mampu membangkitkan semangat kerja khususnya dimasa pandemi covid-19 saat ini, oleh karena itu saya sebagai guru merasakan strategi yang telah di terapkan kepala madrasah yaitu dapat memberikan motivasi yang dan arahan dari setiap aktivitas pembelajaran.²⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di atas dapat di simpulan bahwa tugas kepala madrasah telah melakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja. Melalui jalinan kemitraan yang baik. Maka fungsi kepala madrasah sebagai

²⁷ Zaenab, *Selaku Kepala Madrasah MAN 1 Kota Palu*, Hasil Wawancara di Ruang Kepala Madrasah, Jumat 16 juli 2021.

²⁸ Haeruddin, *Selaku Wakamad Kurikulum*, Hasil Wawancara di Ruang Wakamad Kurikulum, Senin 02 Agustus 2021.

²⁹ Burhan , *Selaku Guru Bahasa Indonesia* , Hasil Wawancara di Ruang Guru MAN 1 Palu, Senin 02 Agustus 2021.

inovator dan motivator memiliki peran strategis yang tepat untuk menjalin komunikasi yang baik, harmonis dengan lingkungannya. Serta memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di madrasah yang ia pimpin. Kepala madrasah juga memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru untuk melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dengan perubahan sistem dan cara belajar, maka model supervisi yang semula dilakukan secara langsung untuk melihat kelas-kelas dalam pengawasannya. Saat ini supervisi dilakukan dengan sistem daring atau jarak jauh. Seperti yang dikemukakan oleh kepala madrasah ibu Hj. Zaenab adalah sebagai berikut: Ditengah pandemi covid-19 saat ini tentu berbeda dengan supervisi yang saya lakukan sebelumnya, dimana dulunya saya turun langsung di tiap-tiap kelas untuk melihat aktivitas pembelajaran dalam kelas. Tetapi saat ini keterbatasan dalam melakukan supervisi ditengah kondisi pandemi covid-19 saya dapat memanfaatkan IT. saya juga meminta beberapa guru-guru senior untuk membantu kegiatan supervisi dan juga menggunakan *E-Learning*, atau *Zoom Meeting* supaya pelaksanaan supervisi bisa terlaksana dengan efektif dan efisien. Dan bukan hanya itu dalam peningkatan kedisiplinan guru, supervisi juga dilakukan dengan *form* aktivitas bulanan dimana setiap bulannya kita adakan pertemuan dengan pengecekan observasi, diskusi dan pengecekan secara berkala adalah alternatif pemecahan masalah pada pelaksanaan supervisi di tengah pandemi covid-19 saat ini.³⁰

Hal senada juga di ungkapkan oleh bapak Haeruddin selaku wakamat kurikulum terkait dengan supervisi yang dilakukan kepala madrasah di tengah pandemi covid-19 bahwa: Ya,, supervisi merupakan tugas kepala madrasah dan kepala madrasah juga sering meminta saya untuk membantu beliau melakukan tugas supervisi. Sehingga harus dilaksanakan dan

³⁰ Zaenab, *Selaku Kepala Madrasah MAN 1 Kota Palu*, Hasil Wawancara di Ruang Kepala Madrasah, Jumat 16 Juli 2021.

tentunya ada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dan itu dilakukan dalam kondisi normal atau tidak normal. Seperti sekarang ini kita masih di era pandemi covid-19. Supervisi yang dilakukan tentunya berbeda dari yang sebelumnya. Supervisi yang dilakukan kepala madrasah di tengah dampak covid-19 yaitu melalui *E-Learning*, *zoom meeting*. Bukan hanya itu, ada juga *form* aktivitas bulanan dimana kepala madrasah mengadakan diskusi, pengecekan berkala. Sehingga pemecahan masalah pada observasi di tengah covid-19 dapat berjalan secara efektif dan efisien.³¹

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam melakukan tugas supervisi dibantu oleh wakamad kurikulum dan juga guru-guru senior yang dipilih oleh kepala madrasah. Sehingga memudahkan kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan supervisi.

Dalam memberi masukan dan motivasi untuk guru-guru. kepala madrasah juga melakukan berbagai tindakan seperti mendengarkan setiap permasalahan guru, hal ini diharapkan agar kepala madrasah lebih peduli terhadap setiap masalah yang dihadapi guru, dengan memberi masukan atau ide-ide serta solusi di setiap masalah. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah ibu Hj. Zaenab saat wawancara sebagai berikut: Untuk mendengarkan setiap masalah ya, saya selaku kepala madrasah harus tahu apa saja permasalahan guru-guru disini misalnya mengenai jam pembelajaran yang bersamaan atau bertabrakan dan permasalahan-permasalahan selama pembelajaran daring dilakukan. Maka saya selaku kepala madrasah harus mengerti dan tentunya harus memberikan solusi terkait permasalahan yang dihadapi guru-guru. Dan juga kami biasa mengadakan

³¹ Haeruddin, *Selaku Wakamad Kurikulum*, Hasil Wawancara di Ruang Wakamad Kurikulum, Senin 02 Agustus 2021.

diskusi untuk mencari solusi untuk memecahkan setiap permasalahannya.³²

Hasil wawancara kepala madrasah tersebut diperkuat dengan wawancara guru, ibu Dewi Tisnawati sebagai berikut: ya, ketika kita punya masalah kepala madrasah selalu membantu dan terbuka untuk mendengarkan masalah kita, kepala madrasah selalu berusaha membantu memberikan solusi atau memberi saran untuk memecahkan sebuah masalah termasuk masalah pembelajaran.³³

Dari hasil wawancara di atas, hal serupa juga di ungkapkan oleh Bapak Burhan bahwa:

Ya tentu, kepala madrasah sangat berperan penting untuk memecahkan sebuah masalah-masalah yang di hadapi guru-guru tentunya, apalagi di tengah-tengah pandemi covid-19 sekarang. Beliau selalu terbuka ya sama guru-guru untuk mendengarkan setiap permasalahan yang kami hadapi. Beliau selalu memberikan saran, masukan-masukan dan memberikan solusi untuk memecahkan masalah yang kita hadapi. Beliau juga selalu memberikan motivasi untuk kita.³⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah tidak hanya memberikan motivasi-motivasi terhadap guru-guru tapi juga membantu guru-guru untuk memecahkan setiap permasalahan guru yang ada termasuk masalah dalam pembelajaran. Kepala madrasah juga telah menunjukkan bahwa perilaku yang baik sebagai pemimpin

³² Zaenab, *Selaku Kepala Madrasah MAN 1 Kota Palu*, Hasil Wawancara di Ruang Kepala Madrasah, Jumat 16 Juli 2021

³³ Dewi Tisnawati, *Guru MAN 1 Kota Palu*, Wawancara di Ruang Guru Madrasah, 04 Agustus 2021

³⁴ Burhan, *Selaku Guru Bahasa Indonesia di MAN 1 Kota Palu*, wawancara di Ruang Guru, Senin 02 Agustus 2021.

karena kepala madrasah selalu memberikan kesempatan bagi guru untuk terbuka akan permasalahan yang dihadapinya.

Gaya kepemimpinan demokratis kepala MAN 1 Palu terfokus pada hasil musyawarah, dimana kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengeksplere dirinya, menerima kritikan dan saran dari bawahan, menciptakan suasana kekeluargaan, mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan, komunikatif, partisipatif dengan bawahan dan tanggap terhadap situasi. Gaya pemimpin yang digunakan kepala madrasah yaitu gaya kepemimpinan bahwa menganggap bawahan sebagai rekan dalam melaksanakan tugas.

Kepala madrasah tidak hanya memberikan saran dan menerima saran, tapi juga memberi motivasi kepada bawahan, mendengar permasalahan-permasalahan yang guru hadapi. Seperti yang dikemukakan kepala madrasah ibu Hj. Zaenab adalah sebagai berikut: gaya kepemimpinan yang saya terapkan yaitu gaya kepemimpinan yang demokratis. Dimana saya harus mengambil sebuah keputusan bersama. Kemudian segala pengambilan keputusan yang saya ambil itu hasil dari musyawarah. Karena setiap mengadakan kegiatan yang ada dimadrasah selalu bermusyawarah terlebih dahulu atau pun rapat. Dimana saya dan guru-guru membahasa bagaimana kegiatan yang akan saya ambil apakah guru bisa menerima ataupun tidak. Jadi setiap keputusan yang saya mau ambil itu harus dimusyawarkan terlebih dahulu dengan guru-guru.³⁵

Berdasarkan penjelasan diatas di perkuat dengan penjelasan wakamad kurikulum oleh bapak Haeruddin mengatakan bahwa: Berdasarkan yang saya lihat gaya kepemimpinan kepala madrasah yang beliau gunakan yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Dimana kepala madrasah selalu

³⁵ Zaenab, *Selaku Kepala Madrasah MAN 1 Kota Palu*, Hasil Wawancara di Ruang Kepala Madrasah, Jumat 16 Juli 2021.

mengadakan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil sebuah tindakan atau keputusan.³⁶

Dilanjutkan wawancara dengan guru mata pelajaran biologi ibu Dewi Tisnawati. Yang sejalan dengan pernyataan kepala madrasah dan bapak burhan bentuk kepemimpinan yang di terapkan kepala madrasah. Beliau memberikan penjelasan bahwa: Ya, menurut penglihatan saya kepala madrasah memeng ketika ingin membuat suatu keputusan atau mengambil sebuah tindakan, ya dari kegiatan yang akan dilaksanakan. Beliau selalu mengajak guru untuk bermusyawarah. Apakah kita bisa menerima atau tidak. Makanya setiap kegiatan atau tindakan harus di musyawarakan terlebih dahulu.³⁷

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut dapat di simpulan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis kepala MAN 1 Palu sudah menunjukkan kepemimpinan yang baik. dimana kepala madrasah tidak mengambil keputusan seorang diri tetapi mengambil keputusan dengan hasil musyawarah dengan guru bahwa setiap akan mengadakan kegiatan dimadrasah selalu merencanakan musyawarah kepada guru terlebih dahulu. Agar supaya kegiatan yang akan dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Penutup

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MAN 1 Palu tentang “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memotivasi Kerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 ”, disimpulkan bahwa: Strategi kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan dalam memotivasi kerja guru pada masa pandemi Covid-19 di MAN 1 Palu adalah strategi dengan melakukan pembinaan disiplin, menjadi teladan bagi guru,

³⁶ Haeruddin, Selaku Wakamad Kurikulum, Hasil Wawancara di Ruang Wakamad Kurikulum, Senin 02 Agustus 2021.

³⁷ Dewi Tisnawati, *Guru MAN 1 Kota Palu*, Wawancara di Ruang Guru Madrasah, 04 Agustus 2021.

memotivasi semangat kerja guru, memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, membangun kelompok kerja yang aktif dan kreatif memberikan motivasi-motivasi, seperti memberikan pujian untuk setiap keberhasilan kerja guru, Memberikan motivasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimasa pandemi covid-19.

Faktor Pendukung penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi kerja guru pada masa pandemi Covid-19 di MAN 1 Palu adalah terciptanya suasana yang kondusif, komunikasi yang terjalin baik antar warga madrasah, memberikan rasa aman terhadap guru, kebutuhan sosial, serta pemberian kesempatan pada guru untuk mengembangkan potensi yang dimiliki setiap guru, dan pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi, sehingga bisa menjadi motivasi untuk guru yang lain. Adanya suatu penghargaan yang diberikan kepala madrasah akan mempengaruhi semangat kerja guru agar lebih giat dan mempertahankan kinerja yang baik.

Daftar Pustaka

- A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006).
- B. Siswanto, *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: Sinar Baru, 2017).
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011).
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Rosdakarya, 2002).
- Euis Karwati & Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013).
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 1993).

- Hamdan Dimiyati. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014).
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011).
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005).
- Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*,(Bandung. Bumi Aksara. 2005).
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Abditama, 2008).
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003).
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014).
- Nur Efendi, *Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2015).
- Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta. 2005).
- Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006).
- Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*,n (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).
- Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).
- Syafruddin Nurdin dan M Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2013).