

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Teamwork atau kerjasama tim merupakan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan pada abad 21, termasuk pemimpin maupun guru di sekolah. Saat ini Kementerian Pendidikan sedang menggaungkan aktivitas berkolaborasi atau kerjasama tim (*teamwork*) sebagai salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya program yaitu Pendidikan Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak yang merupakan program unggulan Kementerian Pendidikan bagi pendidik yang menekankan kolaborasi dan inovasi di dalam komunitas. Pada era revolusi industri seperti sekarang ini lembaga pendidikan harus memiliki daya inovasi dan mampu berkolaborasi (Yamin dan Syahrir, 2019). Kemudian ditambahkan bahwa salah satu tujuan pendidikan adalah mampu berkolaborasi agar mampu melewati tantangan dan memanfaatkan peluang pendidikan di era 4.0. Dalam hal ini, guru menjadi kunci keberhasilan dalam sistem ini.

Penelitian sebelumnya yang berjudul “Riset *Leadership Understanding* Gembala-gembala Peserta Lembaga Kajian Gereja (LKG) Jawa Timur”, memaparkan sebuah kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang menjalankan dan mengembangkan *teamwork* sebagai unit kerja dalam mencapai tujuan, sehingga dapat dijelaskan bahwa pemimpin tidak dapat berhasil dan sukses sendirian. Kehadiran *teamwork* dalam lingkup kepemimpinan mutlak dan diperlukan dalam membangun tim adalah salah satu tugas utama bagi setiap pemimpin (Zaluchu, 2020).

Penelitian selanjutnya dengan judul “Dampak Moderasi Perilaku *Knowledge Sharing* dan *Teamwork* terhadap Produktivitas Dosen” memaparkan bahwa *teamwork*

memiliki pengaruh dalam produktivitas dalam bekerja. Implementasi aktivitas *teamwork* efektif dalam membangun koordinasi yang lebih baik sehingga terbukti sebagai pendorong produktivitas (Tupamahu, Pelamonia, & Pinoa, 2020). Penelitian lainnya menjelaskan bahwa Kualitas pendidikan memiliki hubungan dengan usaha yang dilakukan oleh pemimpin dalam membangun sebuah *teamwork* atau kerjasama tim. Pemimpin perlu terlibat dalam berbagai kegiatan bekerjasama agar dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi (Rahmawati & Supriyanto, 2020).

Penelitian-penelitian di atas mengarahkan pada penjelasan tentang *teamwork* atau kerjasama tim dalam lingkup kepemimpinan merupakan sebuah keharusan. Pemimpin memiliki tugas utama dalam membangun *teamwork* dalam organisasi yang dipimpin. Pentingnya *teamwork* dalam sebuah organisasi agar memiliki produktivitas dalam melakukan tugas dalam ruang lingkup pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, memiliki andil dan perlu terlibat dalam aktivitas *teamwork* agar dapat memaksimalkan pemecahan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasinya. Kepemimpinan memerlukan *teamwork* atau kerjasama tim dalam mencapai tujuan yang lebih maksimal.

Yayasan yang menangani SD XYZ memiliki dokumen *Professional Development Guideline*. Di dalam dokumen ini, menyatakan bahwa kepala sekolah perlu membangun *teamwork* dengan *Team leader* yang merupakan bagian dari struktur kepemimpinan. Dokumen *professional development guideline* menyebutkan bahwa kepala sekolah perlu membangun *teamwork* secara spesifik dengan melakukan *bonding time* dengan tim kepemimpinan untuk membangun relasi dan kolaborasi yang baik. Di dalam dokumen ini dijabarkan bahwa perlu adanya kolaborasi antara Kepala

Sekolah dan juga *Team leader* untuk melakukan *teamwork* spesifik melalui *bonding time*.

Pemimpin gembala berfokus menempatkan pengikutnya pada posisi depan dan berusaha memimpin pengikutnya dengan kemampuan terbaik yang dimilikinya (Resane, 2020). Pemimpin gembala dengan percaya diri dan tanpa rasa takut memimpin pengikutnya tanpa bertanya kepada pengikutnya kemana akan pergi. Hal utama yang dilakukan pemimpin gembala adalah memimpin pengikutnya menuju kepada tujuan termasuk saat pengikutnya tidak suka melakukan hal tersebut (Osborne 2018, 2). Pemimpin gembala berusaha terlebih dahulu untuk membangun koneksi dengan orang yang dipimpinnya. Pemimpin gembala berusaha memperoleh pengaruh yang bernilai dan kuat terhadap orang-orang yang dipimpinnya (McCormick dan Devenport 2020, 8). Pemimpin gembala merupakan pemimpin yang memiliki keinginan untuk mendorong pengikutnya mencapai tujuan yang semakin baik. Pemimpin gembala memiliki kerinduan untuk memiliki relasi yang baik dengan pengikutnya. Pemimpin gembala identik dengan penggembalaan di Gereja. Namun, dalam dunia pendidikan pemimpin gembala juga terjadi terutama dalam kepemimpinan di sekolah Kristen. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah merupakan pemimpin yang menggembalakan pengikutnya, baik itu guru, staf, dan juga tim kepemimpinan yang ada di bawahnya (Resane 2020, 2).

Penelitian sebelumnya tentang Pemimpin Gembala dengan judul “Pemimpin Sebagai Gembala Berdasarkan Injil Yohanes 10: 1-18” menjelaskan bahwa pemimpin gembala merupakan pribadi yang penuh tanggung jawab terhadap tugas dan memiliki panggilan untuk menggembalakan dombanya, membimbing dalam kebenaran, memperhatikan dan menopang. Gembala harus mampu menjadi teladan bagi domba (orang yang dipimpinnya). Yesus menyatakan diriNya adalah gembala yang baik dan

kisah ini dibagi dalam dua bagian. Pertama, pada ayat 11-12 tentang pertentangan antara gembala yang baik dan yang jahat. Kedua, dibahas dalam ayat 14-18 yang menjelaskan ikatan yang erat antara gembala yang baik dan juga dombanya, sehingga gambaran ini mampu menjelaskan Yesus sebagai gembala yang baik. Gambaran gembala menggambarkan hubungan antara Allah dan umat pilihannya serta hubungan antar sesama manusia (Telaumbanua 2018, 79).

Penelitian yang lain berjudul “Gembala: Antara Seorang Pelayan dan pemimpin” menjelaskan bahwa kepemimpinan gembala bukan hanya tentang pelayanan yang baik dan seturut dengan Firman namun juga harus mencapai tujuan kepada generasi yang akan datang. Pelayanan dan kepemimpinan gembala bukan hanya sebuah motto, namun adalah sebuah nilai kehidupan Yesus yang menjadi identitas rohani dan jasmani pemimpin gembala yang dipanggil Tuhan (Gultom 2020, 2).

Berdasarkan penelitian di atas, mengarahkan pada penjelasan bahwa pemimpin gembala merupakan pemimpin dengan kepribadian yang bertanggung jawab dengan tugasnya. Pemimpin gembala memiliki tugas untuk memimpin, menopang dan menjadi teladan. Pemimpin gembala dengan memiliki panggilan untuk memimpin. Pemimpin gembala menggambarkan hubungan antara Allah dan umatNya serta juga memiliki hubungan dengan sesama manusia.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, peneliti menemukan hal yang menarik bahwa *teamwork* diperlukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin memiliki tugas utama dalam membangun *teamwork* dalam lingkup kepemimpinannya. Pemimpin gembala bukan hanya sekedar memimpin, namun adalah pemimpin yang memiliki panggilan dalam menjadi gembala yang baik bagi dombanya untuk

menciptakan hubungan yang baik dengan sesama. Sehingga kedua hal ini, *teamwork* dan kepemimpinan gembala memiliki hubungan.

Sekolah XYZ Kupang merupakan salah satu sekolah Kristen swasta yang telah berdiri sejak tahun 2011. Sekolah ini memiliki struktur kepemimpinan yang diatur dengan baik dari Yayasan. SD XYZ Kupang memiliki guru dan staf sebanyak 36 orang yang terdiri dari: 1) kepala sekolah, 2) dua wakil kepala sekolah bidang kurikulum, 3) wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, 3) tiga staf (satu orang tata usaha dan dua orang bendahara), 4) satu guru bimbingan konseling juga sebagai *learning support*, 5) lima guru mata pelajaran agama, bahasa inggris, teknologi dan komunikasi (TIK), dua guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan, 6) delapan belas wali kelas, 6 di antara kedelapan belas wali kelas memiliki tugas tambahan sebagai *team leader*, 7) lima petugas lapangan sebagai petugas keamanan dan kebersihan.

Keterbatasan masih ada di dalam ruang lingkup tim kepemimpinan yang ada di SD XYZ KUPANG. Peneliti melakukan wawancara dalam bentuk *group discussion* terhadap lima *Team leader* dan data monitoring tahun ajaran 2022-2023. Berdasarkan kedua data tersebut dapat dijabarkan beberapa keterbatasan yang ada. Pertama, kepala sekolah dinilai perlu membangun *teamwork* dengan melakukan *bonding time*. Agar *team leader* memiliki wadah untuk membagikan pengalaman antar *grade* tentang penanganan kelas ataupun hal lain untuk memecahkan masalah bersama dan dapat berbagi pengalaman menjadi pemimpin dalam memimpin rekan yang lainnya (**lampiran B1**). Kedua, *team leader* kesulitan melakukan TUPOKSInya dalam koordinasi, komunikasi, menjadi teladan kepada timnya. Hal ini disebabkan *Team leader* belum memiliki pemahaman yang jelas tentang Tugas Pokok dan Fungsi

(TUPOKSI) dan bagaimana menjalankan Tugas Pokok dan Fungsinya (**lampiran B1**).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan empat guru yang dipimpin oleh *Team leader* di sekolah. Berdasarkan pertanyaan yang diajukan, kesimpulan jawaban adalah: Pertama, belum adanya kegiatan *teamwork* dalam bentuk *bonding time* yang dilakukan kepala sekolah dan seluruh *Team leader*; Kedua, perlu adanya kegiatan *teamwork* dalam bentuk *bonding time* yang dilakukan kepala sekolah dan seluruh *Team leader*; Ketiga, supaya adanya kejelasan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) dan delegasi tugas dan mempermudah komunikasi dalam menyampaikan ekspektasi antara kepala sekolah dengan *Team leader*. Menghindari miskomunikasi baik antara *Team leader* dengan rekan guru atau juga dengan *leader* di atasnya; Keempat, *Team leader* tidak melakukan TUPOKSI-nya dengan baik, dapat berkolaborasi dengan sesama *Team leader* dan memiliki kemampuan untuk memimpin rekannya (lampiran B1).

Berdasarkan catatan monitoring dan diskusi yang dilakukan antara peneliti kepada *Team leader* dan guru ada beberapa rangkuman masalah yang terjadi di lapangan karena tidak adanya *teamwork* melalui *bonding time* melalui dua rangkuman besar. Pertama, keterbatasan *Team leader* melakukan TUPOKSI-nya dalam koordinasi, komunikasi, menjadi teladan dengan anggota tim *grade* yang dipegangnya (Lampiran B1). Poin ini tertulis dalam TUPOKSI yang seharusnya dilakukan oleh *Team Leader*. Kedua, *Team leader* perlu membangun kesehatan, mengenali keunikan, kekuatan dan kelemahan anggota tim yang dipegangnya (Lampiran B1). Poin ini tertulis dalam hal yang perlu dilakukan dalam *bonding time*.

Dokumen *Profesional development guideline* (2021,11) mengutip pernyataan John Piper, bahwa “Persekutuan adalah ikatan timbal balik yang dimiliki orang

Kristen dengan Kristus yang menempatkan kita dalam hubungan yang mendalam dan kekal satu sama lain”. Maka dari itu, sebagai bagian dari struktur kepemimpinan, kepala sekolah perlu melakukan *teamwork* dengan memberikan waktu khusus atau *bonding time* dengan *Team leader* seperti yang tertulis dalam *professional development guideline*. Membangun *teamwork* melalui *bonding time* perlu dilakukan sebagai tugas kepala sekolah untuk mengembalakan *Team leader*. Dalam dokumen *professional development guideline* menjelaskan bahwa pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah perlu memiliki relasi dan komunikasi yang kuat, sehati dan sepikir sesuai dengan visi, misi dan profil sekolah, guru dan lulusan. Tanpa kesehatan, tim kepemimpinan akan sulit mencapai tujuan – tujuan sekolah (Roma 12:16; 1 Korintus 1:10; 2 Korintus 13:11).

Yayasan XYZ Kupang menekankan peran kepemimpinan kepemimpinan pastoral yaitu sebagai pemimpin gembala bagi kepemimpinan yang ada di bawah yayasan ini, seperti yang tertulis dalam 1 Petrus 1:2-3. Melihat pentingnya melakukan *bonding time* untuk membangun *teamwork* antara *Team leader* dan juga kepala sekolah, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Gembala Bagi *Team leader* SD XYZ Kupang dalam Membangun *Teamwork* melalui *Bonding time*”

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang teridentifikasi adalah:

- 1) *Team leader* belum melakukan TUPOKSInya dengan maksimal dalam koordinasi, komunikasi, menjadi teladan dengan anggota tim *grade* yang dipegangnya.

- 2) *Team work* melalui *bonding time* belum dilakukan secara maksimal di SD XYZ Kupang. Sebagai wadah bagi *team leader* membangun kesehatan, mengenali keunikan, kekuatan dan kelemahan anggota timnya.
- 3) Penggembalaan dari Kepala sekolah diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang dialami *team leader* melalui *teamwork* melalui *bonding time*. Sehingga dapat membantu *team leader* dalam melakukan TUPOKSI-nya.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, peneliti membatasi lingkup penelitian sebagai berikut:

- 1) Subjek penelitian dibatasi pada pemimpin SD XYZ Kupang, dalam hal ini Kepala Sekolah dan *Team leader*.
- 2) Penelitian ini hanya dilakukan di SD XYZ Kupang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

- 1) Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala bagi *Team leader* pada SD XYZ Kupang?
- 2) Bagaimana Kepala Sekolah telah mengimplementasikan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang?
- 3) Apa tantangan dan kendala yang dihadapi Kepala Sekolah mengimplementasikan kepemimpinan gembala dalam menjalankan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- 1) Menjelaskan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala bagi *team leader* di SD XYZ Kupang.
- 2) Menjelaskan implementasikan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang.
- 3) Mengetahui tantangan dan kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan gembala dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi hal yang berkaitan dengan kepemimpinan gembala kepala sekolah bagi *Team leader* di sekolah dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time*.

- 2) Manfaat praktis

Bagi para pemimpin SD XYZ Kupang, penelitian ini diharapkan menjadi dasar perbaikan terhadap membangun *teamwork* bagi *Team leader* melalui *bonding time*.

Bagi peneliti, seluruh proses dan hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam menerapkan teori kepemimpinan yang telah dipahami dan diteliti.

1.7 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dalam tesis ini disajikan dalam enam bab dengan membahas dan menganalisis topik yang ada pada judul.

BAB 1 PENDAHULUAN membahas latar belakang masalah dalam penelitian yaitu adanya kesenjangan yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan *Team leader* yang ada dalam SD XYZ KUPANG. Kurangnya *teamwork* yang dilakukan dalam tatanan tim kepemimpinan. Kemudian terdapat identifikasi masalah, Batasan masalah, rumusan masalah yang terdiri dari tiga pertanyaan untuk mempertajam fokus penelitian, selanjutnya tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI membahas tentang pengertian teori dari beberapa variabel, karakteristik pemimpin gembala dalam Pendidikan. Selanjutnya, membahas tentang *Team leader* dan karakteristik *Team leader* dalam konteks SD XYZ KUPANG. Kemudian membahas teori *teamwork* dan karakteristik *teamwork* melalui *bonding time* dalam, SD XYZ KUPANG.

BAB III PERSPEKTIF KRISTEN membahas tentang kepemimpinan gembala dalam sekolah Kristen yang perlu menggembalakan *Team leader* dengan *teamwork* melalui *bonding time* dengan menjadikan Kristus sebagai satu-satunya teladan yang benar.

BAB IV METODE PENELITIAN membahas tentang prosedur dan rancangan penelitian. Metode penelitian ini akan menggunakan angket dan wawancara semi terstruktur dalam mengumpulkan data dan dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang memiliki empat tahapan di antaranya mengumpulkan data, reduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Penelitian ini dilakukan di SD XYZ Kupang yang melibatkan Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah dan guru yang menjadi *Team leader*.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN akan memaparkan hasil dari pengolahan data angket dan juga wawancara terhadap narasumber yang telah ditentukan. Data angket dan wawancara dianalisis secara mendalam berdasarkan kajian teori dalam bab dua dan bab tiga.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN memaparkan kesimpulan berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan pada bab lima dan juga memberikan saran yang dapat dilakukan sesuai dengan konteks pihak sekolah maupun penelitian selanjutnya.

