

PASCA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristen

Sekolah Tinggi Teologi Baptis Indonesia Semarang

ISSN: (Online) 2622-1144, (Print) 2338-0489

Volume 19, Nomor 2, Nov 2023, 204-220



The Role of The School Principal As A Shepherd Leader for SD XYZ Kupang Team Leader in Building Teamwork Through Bonding Time

Uki Fergialita Irvadiarlistikaningrum*

Sekolah Lentera Harapan

*fergialita08@gmail.com

**Yohanes Edi Gunanto**

Universitas Pelita Harapan

yohanes.gunanto@uph.edu

Abstract

Teamwork is one of the skills that needs to be developed in the 21st century. SD XYZ Kupang has the expectation of doing teamwork, namely through bonding time, so this is unique. Teamwork through bonding time is based on the task of pastoral leadership, namely shepherding for the community. This study aims to determine the role of school principals as pastoral leaders in implementing pastoral leadership for team leaders, teamwork implementation through bonding time for team leaders and challenges of school principals when carrying out pastoral leadership in building teamwork through bonding time for team leaders. This study uses a qualitative case study design method. The informants in this study used purposive sampling. Data collection tools are questionnaires, interviews and observations. Data analysis was carried out by collecting data, reducing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of the research show that the implementation of shepherd leadership has been carried out namely relations, while the other six indicators have not been implemented optimally. Teamwork through bonding time has not been implemented optimally. The teamwork carried out by the school principal is communal and professional. Where these two themes are new themes that emerge from the analysis and outside of the indicators of teamwork and bonding time. The challenges are programs that have not been maximized and some task delegation activities that are not suitable to be carried out in the context of shepherding or teamwork through bonding time.

Keywords:

Shepherd Leadership, Teamwork, Bonding Time, Team Leader, Principal

DOI: 10.46494/psc.v19i2.291



Submitted: 27 Jul 2023

Accepted: 27 Nov 2023

Published: 31 Jan 2024

Copyright:

© 2024. The Authors.

Licensee: This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Peran Kepala Sekolah Sebagai *Shepherd Leader* Ketua Tim SD XYZ Kupang dalam Membangun Kerja Sama Tim Melalui *Bonding Time*

Uki Fergialita Irvadiarlistikaningrum*

Sekolah Lentera Harapan

*fergialita08@gmail.com

Yohanes Edi Gunanto

Universitas Pelita Harapan

yohanes.gunanto@uph.edu

Abstrak

Teamwork merupakan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan pada abad 21. SD XYZ Kupang memiliki ekspektasi dalam melakukan *teamwork* yaitu melalui *bonding time*, sehingga ini menjadi sebuah keunikan. *Teamwork* melalui *bonding time* didasari dari tugas kepemimpinan pastoral yaitu melakukan penggembalaan terhadap komunitas. Penelitian ini bertujuan mengetahui peran kepala sekolah sebagai pemimpin gembala dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala bagi *team leader*, implementasi *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* dan tantangan kepala sekolah saat menjalankan kepemimpinan gembala dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif desain studi kasus. Narasumber dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Alat pengumpulan data adalah angket, wawancara dan observasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan gembala telah dilakukan yaitu relasi, sedangkan enam indikator lainnya belum diimplementasikan secara maksimal.

Teamwork melalui *bonding time* belum diimplementasikan dengan maksimal. *Teamwork* yang dilakukan kepala sekolah adalah komunal dan profesionalitas. Di mana kedua tema ini merupakan tema baru yang muncul dari analisis dan di luar dari indikator *teamwork* dan *bonding time*. Tantangannya adalah program yang belum maksimal dan sebagian aktivitas delegasi tugas yang kurang sesuai dilakukan dalam konteks penggembalaan ataupun *teamwork* melalui *bonding time*.

Kata-kata kunci:

Kepemimpinan Gembala, teamwork, bonding time, team leader, kepala sekolah

Pendahuluan

T*eamwork* 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.

“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.¹ 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.² 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.³

Pembahasan 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.

Tulisan-tulisan terdahulu membahas 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.⁴ 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.⁵

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

¹ Sonny Eli Zaluchu, “Riset ‘Leadership Understanding’ Gembala-Gembala Peserta Lembaga Kajian Gereja (LKG) Jawa Timur,” *BIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen Kontekstual* 3, no. 1 (2020): 102–113.

² Fenri Abraham Stevi Tupamahu, Merryll Pelamonia, and Wiclif S. Pinoa, “Dampak Moderasi Perilaku Knowledge Sharing Dan Teamwork Terhadap Produktivitas Dosen,” *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 1 (2021).

³ Salma Nur Azizah Rahmawati and Achmad Supriyanto, “Pentingnya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu,” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2020): 1.

⁴ Elianus Telaumbanua, “Journal BIJAK Vol. 2, No.1, November 2018 ISSN 2599-011X,” *Sekolah Tinggi Teologi Kadesi* 2, no. 1 (2018).

⁵ Gultom Joni, “Gembala: Antara Seorang Pelayan Dan Pemimpin,” *Preprints* 1, no. 1 (2020).

memiliki panggilan untuk memimpin. Pemimpin gembala menggambarkan hubungan antara Allah dan umatNya serta juga memiliki hubungan dengan sesama manusia. Pemimpin memiliki tugas utama dalam membangun *teamwork* dalam lingkup kepemimpinannya dan *teamwork* diperlukan dalam sebuah organisasi. 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.

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.⁶ Pemimpin gembala berusaha terlebih dahulu untuk membangun koneksi dengan orang yang dipimpinya. Pemimpin gembala berusaha memperoleh pengaruh yang bernilai dan kuat terhadap orang-orang yang dipimpinya.⁷ 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.⁸

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 *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. 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.

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

⁶ Larry Osborne, *Lead Like a Shepherd: The Secret to Leading Well (Next Leadership Network)*, Kindle Edi. (America: Thomas Nelson, 2008).

⁷ Blaine McCormick and David Davenport, *Shepherd Leadership: Wisdom for Leaders from Psalm 23* (California: Fortress Press, 2020).

⁸ Kelebogile T. Resane, "Servant Leadership and Shepherd Leadership: The Missing Dynamic in Pastoral Integrity in South Africa Today," *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 76, no. 1 (2020).

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 TUPOKSInya dengan baik, dapat berkolaborasi dengan sesama *Team leader* dan memiliki kemampuan untuk memimpin rekannya.

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 TUPOKSInya dalam koordinasi, komunikasi, menjadi teladan dengan anggota tim *grade* yang dipegangnya. 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.

John Piper menyatakan bahwa “Persekutuan adalah ikatan timbal balik yang dimiliki orang Kristen dengan Kristus yang menempatkan kita dalam hubungan yang mendalam dan kekal satu sama lain” hal ini dikutip dalam dokumen *Profesional development guideline*. 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 menggembalakan *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*”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala bagi *Team leader* pada SD XYZ Kupang?, Bagaimana Kepala Sekolah telah mengimplementasikan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang?, Apa tantangan dan kendala yang dihadapi Kepala Sekolah mengimplementasikan kepemimpinan gembala dalam menjalankan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang?. Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini memiliki tujuan adalah menjelaskan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala bagi *team leader* di SD XYZ Kupang, menjelaskan implementasikan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang, 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.

Metode

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, studi kasus.⁹ menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, meneliti kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi. Starman menjelaskan bahwa studi kasus merupakan komitmen untuk menguji kompleksitas dari berbagai situasi yang ada pada kehidupan nyata secara mendalam.¹⁰

⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Penerbit ALFABETA, 2016).

¹⁰ A Biba Rebolj, “The Case Study as a Type of Qualitative Research,” *Journal of Contemporary Educational Studies* (March 1, 2013): 28–43.

Subjek dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu atau secara *purposive*. Subjek penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan guru yang menjadi *Team leader* SD XYZ Kupang. Lokasi penelitian yang dipilih peneliti adalah SD XYZ Kupang. Lokasi ini juga tempat di mana akan dilakukan pengumpulan sampel dan data yang diperlukan. Penelitian dilakukan dari bulan Januari – Juni 2023. Teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah wawancara, angket dan observasi. Sugiyono menjelaskan bahwa wawancara adalah suatu cara atau metode yang dilakukan untuk mendapat jawaban dari responden dengan cara bertanya jawab. Angket adalah sebuah teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis dan ditujukan untuk partisipan.¹¹ Observasi merupakan sebuah proses mengumpulkan informasi secara terbuka dengan mengamati orang dan tempat di lokasi penelitian.¹²

Data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah kualitatif yang dalam prosesnya ada pengaturan dan pengkategorian data untuk menghasilkan pola sehingga berkaitan satu proses dengan bagian proses yang lainnya. Metode Miles dan Guberman di mana proses analisis data dilakukan secara langsung atau interaktif secara terus menerus sampai data yang didapatkan jenuh. Langkah- langkah spiral analisis data yang digunakan dalam analisis penelitian ini adalah mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan/verifikasi. Pemeriksaan dan pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan Validasi instrumen dengan bantuan ahli.¹³ Triangulasi data yang dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara *Team leader*, wakil kepala sekolah dan kepala sekolah. Kemudian, angket *Team leader* dan kepala sekolah. Serta observasi guru senior pada SD XYZ Kupang. Melakukan konfirmasi wawancara dengan narasumber dan ditandatangani oleh narasumber.

Hasil & Pembahasan

Penelitian ini menggunakan teknik analisis tematik untuk memperoleh tema besar dan menjawab rumusan masalah. Tahap pertama yang dilakukan adalah menentukan kode pada setiap data transkrip wawancara. Kelompok yang dihasilkan berdasarkan kode yang muncul dari transkrip wawancara kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan *team leader*. (Lampiran Tabel 1).

Tahap selanjutnya adalah mencari tema berdasarkan kode yang telah dikumpulkan. Bagian ini peneliti akan menentukan tema berdasarkan data yang dimiliki berdasarkan rumusan masalah. Hasil reduksi dari tema baru berdasarkan koding dan kelompok. (Lampiran Tabel 2).

Analisis dan Pembahasan Implementasi Kepemimpinan Gembala Bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang

Berdasarkan hasil penelitian, dapat terlihat bahwa dalam implementasi kepemimpinan yang terjadi di SD XYZ Kupang adalah dengan adanya **relasional**. Hal ini sesuai dengan salah satu karakteristik yaitu **relasional** dari tujuh karakteristik kepemimpinan gembala yang telah dijelaskan dalam bab dua. Sedangkan keenam indikator kepemimpinan gembala yang lain yaitu mengetahui kebutuhan pengikut, melihat dari sudut pandang kekekalan, memberi teladan, rela berkorban, visioner dan menyediakan belum diimplementasikan. Sehingga pemimpin perlu mempertimbangkan untuk lebih maksimal dalam mengimplementasikan keenam karakteristik pemimpin gembala yang lainnya.

Kepemimpinan gembala merupakan kepemimpinan yang sesuai dalam komunitas sekolah Kristen. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, narasumber menyatakan pemimpin perlu hadir dan terlibat dalam menyediakan hal-hal yang diperlukan oleh *team leader*. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Ipaq dalam tulisannya bahwa, pemimpin gembala

¹¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

¹² J W Creswell, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (Boston: Pearson Education, 2014).

¹³ Umwati and Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan* (Sulawesi Selatan: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020).

memberikan dirinya memimpin para pengikut untuk mampu bertumbuh dan memikirkan kebutuhan yang dipimpinya jauh ke depan.¹⁴ Hal ini juga sesuai dengan salah satu karakteristik pemimpin gembala, yaitu menyediakan apa yang menjadi kebutuhan pengikutnya. Hal ini dikemukakan juga oleh MacDonald, bahwa pemimpin gembala menyediakan yang menjadi kebutuhan pengikutnya dan tidak menempatkan pengikutnya pada situasi yang tidak sehat.¹⁵

Kepemimpinan gembala merupakan salah satu kepemimpinan yang identik dengan Kekristenan. Sesuai yang telah dijabarkan pada landasan teori, pemimpin gembala adalah pemimpin yang membantu dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinya melalui tindakannya. Kepemimpinan gembala adalah aksi nyata atau tindakan dari kepemimpinan pelayan. Pemimpin gembala sadar bahwa pekerjaan mereka adalah menyediakan, melindungi dan hadir bagi pengikutnya.¹⁶ Pemimpin gembala dengan tidak egois membimbing pengikutnya, tidak tersesat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Alkitab merumuskan bahwa kepemimpinan gembala merupakan pendekatan konsep pelayanan yang menjunjung nilai rohani, kepemimpinan hamba, sosial, moralitas dan etika. Kepemimpinan gembala identik dengan kasih bukan kekuasaan, politik ataupun uang (Yohanes 21:15-17).¹⁷

Analisis dan Pembahasan implementasi *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang

Berdasarkan hasil analisis tematik wawancara, angket dan observasi dapat terlihat bahwa dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time*, pemimpin memiliki cara lain dalam membangun kolaborasi ataupun kerjasama dalam tim, yaitu **komunal dan profesionalitas**. Kedua tema ini merupakan

tema baru yang muncul berdasarkan analisis mendalam dari hasil data yang dikumpulkan dan merupakan tema diluar dari indikator *teamwork* maupun langkah-langkah dilakukan dalam *bonding time* yang seharusnya dilakukan seperti yang telah dijelaskan.

Tema pertama adalah komunal, hasil wawancara narasumber menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* adalah melalui kegiatan yang sifatnya secara bersama dalam forum terbuka. Belum adanya wadah khusus *teamwork* antara pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dengan anggota *team leader*. Tema kedua adalah profesionalitas, hasil wawancara narasumber menunjukkan bahwa strategi *teamwork* melalui *bonding time* yang dilakukan pemimpin adalah dengan melakukan bagiannya masing-masing dalam kelompok dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan diri agar semakin profesional pada bidangnya. Sehingga pemimpin perlu mempertimbangkan untuk lebih maksimal dalam mengimplementasikan *teamwork* melalui *bonding time* dalam komunitas SD XYZ Kupang.

Pemimpin perlu memberikan wadah *teamwork* dalam tim kepemimpinan seperti mengadakan pertemuan atau dengan *team leader*, membuat jadwal koordinasi, terlibat atau hadir dalam ruang diskusi dan perlu turun untuk menanyakan kendala yang dihadapi oleh *team leader*. Hal ini dijabarkan pada landasan teori bahwa kepemimpinan gembala adalah aksi nyata atau tindakan dari kepemimpinan pelayan. Pemimpin gembala sadar bahwa pekerjaan mereka adalah menyediakan, melindungi dan hadir bagi pengikutnya.¹⁸ Hal yang sama juga dijelaskan bahwa pemimpin perlu terlibat dalam berbagai kegiatan bekerjasama agar dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam

¹⁴ Eli Wilson Ipaq, "Pemimpin Sebagai Gembala," *Jurnal Jaffray* 12, no. 1 (2014): 28–29.

¹⁵ John B Macdonald, "8 Qualities of Shepherd Leaders," last modified 2016, <https://www.biblicalleadership.com/blogs/8-qualities-of-shepherd-leaders/>.

¹⁶ K Blanchard, R Broadwell, and J C Maxwell, *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great*

Relationships and Results (Nevada: Berrett-Koehler Publishers, 2018).

¹⁷ Ipaq, "Pemimpin Sebagai Gembala."

¹⁸ Blanchard, Broadwell, and Maxwell, *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*.

organisasi.¹⁹

Pada landasan teori, menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung dengan kerjasama tim dari pada pekerjaan individu yang menonjol.²⁰ Hughes menjelaskan dalam *leadership teamwork* atau kerjasama tim adalah kumpulan orang yang mampu bekerja sama di dalam sebuah tim. Dalam tim ini, setiap orang memiliki derajat yang sama dan penting dalam kelompok. Setiap orang berhubungan dengan orang yang lain melalui seorang pemimpin yang ditentukan. Sehingga *teamwork* merupakan salah satu aspek penting yang perlu ada dalam sebuah organisasi terstruktur dengan tujuan mencapai keberhasilan organisasi.²¹ *Teamwork* dalam konteks SD XYZ Kupang memiliki keunikan tersendiri yaitu melakukannya melalui *bonding time*. Hal ini disampaikan sebagai ekspektasi yang Yayasan sampaikan melalui dokumen *professional guideline*. Tentunya keunikan ini dinilai sangat baik, melihat hal ini diekspektasikan pada sekolah Kristen.

Seperti yang telah disampaikan pada perspektif Kristen, *bonding time* merupakan salah satu bentuk membangun relasi dan komunikasi yang baik di antara anggota komunitas. Allah menciptakan Adam pada mulanya, kemudian Allah melihat tidak baik jika manusia hidup seorang diri. Sehingga Allah menciptakan Hawa sebagai penolong baginya yang sepadan (Kejadian 2:18). Sehingga Yayasan Pendidikan Pelita Harapan memandang *bonding time* perlu dilakukan sebagai salah satu sarana yang baik membangun kerjasama tim, relasi dan komunikasi di dalam sekolah Kristen.

Analisis dan Pembahasan Tantangan dan Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Gembala dalam

¹⁹ Rahmawati and Supriyanto, "Pentingnya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Dalam Impleementasi Manajemen Mutu Terpadu."

²⁰ Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin, "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions," *Leadership Quarterly* 15, no. 3 (2004).

Membangun *Teamwork* Melalui *Bonding time* Bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepala sekolah, *team leader* dan wakil kepala sekolah di atas, menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin gembala perlu melihat kembali program yang ada di sekolah. Kepala sekolah perlu memberikan wadah *teamwork* dalam tim kepemimpinan seperti mengadakan pertemuan atau dengan *team leader*, membuat jadwal koordinasi, terlibat atau hadir dalam ruang diskusi dan perlu turun untuk menanyakan kendala yang dihadapi oleh *team leader*. Kehadiran *teamwork* dalam lingkup kepemimpinan mutlak dan diperlukan dalam membangun tim adalah salah satu tugas utama bagi setiap pemimpin.²²

Pemimpin memiliki peranan yang sangat besar dalam komunitas. Pemimpin gembala tentunya merupakan bagian terpenting dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time*. Penanganan terhadap tantangan dan kendala kepemimpinan gembala dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* ini dapat dilakukan dengan melihat kembali program yang ada di sekolah. Kepala sekolah perlu memberikan wadah *teamwork* dalam tim kepemimpinan seperti mengadakan pertemuan atau dengan *team leader*, membuat jadwal koordinasi, terlibat atau hadir dalam ruang diskusi dan perlu turun untuk menanyakan kendala yang dihadapi oleh *team leader*. Hal ini dijabarkan pada landasan teori bahwa kepemimpinan gembala adalah aksi nyata atau tindakan dari kepemimpinan pelayan. Pemimpin gembala sadar bahwa pekerjaan mereka adalah menyediakan, melindungi dan hadir bagi pengikutnya.²³ Pemimpin perlu terlibat dalam berbagai kegiatan bekerjasama agar dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi

²¹ Richard L. Hughes, Gordon J. Curphy, and Robert C. Ginnett, *Leadership:Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012).

²² Zaluchu, "Riset 'Leadership Understanding' Gembala-Gembala Peserta Lembaga Kajian Gereja (LKG) Jawa Timur."

²³ Blanchard, Broadwell, and Maxwell, *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*.

dalam organisasi.²⁴

Pemimpin Gembala

Kepemimpinan gembala adalah mengirim atau menempatkan di depan untuk memimpin pada bidang yang paling dikuasainya.²⁵ McCormick dan Devenport menjabarkan kepemimpinan gembala merupakan kepemimpinan yang mencakup keseluruhan hidup yang terintegrasi melalui cara berfikir (*way of thinking*), bertindak (*doing*) dan keberadaan (*being*). Berpikir (*way of thinking*) menjelaskan seorang pemimpin yang memiliki cara pikir untuk jangka waktu jauh ke depan dan bukan hanya konteks saat ini saja. Bertindak (*doing*) merupakan cara pemimpin gembala yang selalu berusaha melakukan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan dan keamanan pengikutnya. Keberadaan (*being*) artinya kemampuan seorang pemimpin untuk mau melihat hidup berdasarkan sisi atau perspektif pengikutnya.²⁶ Kepemimpinan gembala adalah aksi nyata atau tindakan dari kepemimpinan pelayan. Pemimpin gembala sadar bahwa pekerjaan mereka adalah menyediakan, melindungi dan hadir bagi pengikutnya.²⁷

Peneliti merumuskan dimensi dan indikator Kepemimpinan Gembala berdasarkan teori, sebagai berikut:

Tabel 3. Indikator Kepemimpinan Gembala

Dimensi	Indikator
Spiritual	1. Melihat dari sudut pandang kekekalan
Relasi	2. Mengetahui kebutuhan pengikut
	3. Menyediakan.
	4. Memberi teladan
	5. Rela berkorban
	6. Relasional
Visioner	7. Visioner

²⁴ Rahmawati and Supriyanto, "Pentingnya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu."

²⁵ Resane, "Servant Leadership and Shepherd Leadership: The Missing Dynamic in Pastoral Integrity in South Africa Today."

²⁶ McCormick and Davenport, *Shepherd Leadership: Wisdom for Leaders from Psalm 23*.

Team Leader

SD XYZ Kupang merupakan sekolah yang memiliki struktur kepemimpinan di dalamnya. Struktur kepemimpinan di dalam sekolah mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, wakil kepala sekolah bagian sarana prasarana dan juga *Team leader*. SD XYZ Kupang memiliki enam jenjang pendidikan dari kelas 1-6 dengan masing-masing jenjang memiliki tiga rombongan belajar. *Team leader* merupakan salah satu guru dari tiga guru pada rombongan belajar yang ditunjuk dengan pertimbangan dari pimpinan. *Team leader* adalah guru kelas dengan tugas tambahan menjadi pemimpin dalam sebuah rombongan belajar.

Teamwork

Teamwork dapat diartikan sebagai kerjasama tim atau tim kerja. *Teamwork* atau kerjasama tim merupakan orang yang memecahkan masalah secara bersama demi tercapainya tujuan tertentu.²⁸ *Teamwork* atau kerjasama tim adalah kumpulan orang yang mampu bekerja sama di dalam sebuah tim. Dalam tim ini, setiap orang memiliki derajat yang sama dan penting dalam kelompok.²⁹ Setiap orang berhubungan dengan orang yang lain melalui seorang pemimpin yang ditentukan. Peneliti merumuskan dimensi dan indikator *Teamwork* sebagai berikut:

Tabel 4. Indikator Teamwork

Dimensi	Indikator
<i>Cooperating</i> (Bekerjasama)	<i>Mutual Support</i> (saling mendukung)
	<i>Balance of Member Contributions</i> (kontribusi anggota)
<i>Coordinating</i> (Koordinasi)	<i>Coordination</i> (koordinasi)

²⁷ Blanchard, Broadwell, and Maxwell, *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*.

²⁸ E C Leonard and K A Trusty, *Supervision: Concepts and Practices of Management* (Boston: Cengage Learning, 2023).

²⁹ Hughes, Curphy, and Ginnett, *Leadership:Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman*.

<i>Communicating</i> (Komunikasi)	<i>Communication</i> (komunikasi)
<i>Comforting</i> (Kenyamanan)	<i>Comforting</i> (Kenyamanan)
<i>Conflict resolving</i> (Pemecahan Masalah)	<i>Effort</i> (upaya)

Bonding time

Bonding erat dengan hubungan yang sangat dekat, biasanya istilah ini digunakan untuk menggambarkan hubungan yang dekat antara anak dan ibunya. Pemberian *bonding* terbukti memberikan perlakuan *closeness* (kedekatan) akan memiliki hubungan dengan perlakuan *dependence* (ketergantungan).³⁰ *Bonding* atau ikatan mengacu pada ketertarikan emosional dan komitmen individu untuk membuat hubungan sosial dengan orang di sekitar, termasuk orang tua, pengasuh, saudara, guru, mitra dan anggota masyarakat lainnya di dalam seluruh siklus hidup. Dengan demikian, *bonding time* dapat diartikan sebagai waktu yang disediakan untuk membentuk hubungan dan ikatan yang memiliki pengaruh antara individu satu dengan individu lainnya. *Bonding time* sengaja disediakan untuk membangun ketertarikan emosional, komitmen individu dan bermuara pada kelekatan.³¹

Konklusi

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dari data yang dikumpulkan, maka kesimpulan penelitian berdasarkan rumusan masalah dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, kepala sekolah sebagai pemimpin gembala perlu menggemblakan setiap guru di bawahnya dan *team leader* yang termasuk dalam tim kepemimpinan. Kepemimpinan gembala yang dilakukan kepala sekolah SD XYZ Kupang terlihat belum dilakukan

secara maksimal. Pemimpin mengimplementasikan satu tema yaitu **relasional** yang merupakan salah satu dari ketujuh karakteristik kepemimpinan gembala yang telah dijabarkan. Dimana pemimpin telah melakukan relasi yang cukup baik dengan *team leader* dan anggota komunitas yang ada di sekolah. Namun untuk keenam karakteristik yang lain belum diimplementasikan dalam kepemimpinan gembala pada SD XYZ Kupang.

2. *Teamwork* dalam yayasan yang menaungi SD XYZ Kupang memiliki kekhasan dalam mengimplementasikannya yaitu melalui *bonding time*. *Teamwork* dengan melakukan *bonding time* ini memiliki langkah-langkah yang direkomendasikan sesuai dengan dokumen *professional development guideline*. *Teamwork* dilakukan dengan indikator komunikasi, koordinasi, kontribusi anggota, upaya dan kenyamanan. Sedangkan hal-hal yang dapat dilakukan dalam *bonding time* adalah dengan: 1). melakukan pendalaman filosofi pendidikan Kristen, 2). pendalaman *theology of work*, 3). membahas fokus pencapaian jangka panjang dan jangka pendek, 4). pengenalan keunikan, kekuatan dan kelemahan, membangun kesehatan dan 5). *membuat essential agreement* berdasarkan kasih, kepercayaan dan kejujuran sebagai tim kepemimpinan. Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan *Teamwork* melalui *Bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang dilihat belum dilakukan secara maksimal. Kepala sekolah melakukan hal-hal secara **komunal dan profesionalitas** dalam berkoordinasi atau dalam kerja tim. Tema pertama adalah komunal, di mana banyak hal dilakukan atau disampaikan pada forum terbuka dengan seluruh guru lain. Tema kedua adalah profesionalitas, dimana *team leader* didorong untuk mengembangkan diri agar semakin dapat mendukung profesionalitas

³⁰ Vernita Leny, Een Y Haenilah, and Gian Fitria Anggraini, "Pengaruh Bonding Orangtua Terhadap Kemandirian Anak Usia 5-6 Tahun," *Indonesia Journal Of Early Childhood Issues* 1, no. 1 (2018).

³¹ Tak Yan Lee and David P.P. Lok, "Bonding as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review.," *TheScientificWorldJournal*, 2012.

dalam menjalankan tugas di sekolah. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dilakukan dalam membangun *Teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang belum dilakukan sesuai dengan indikator *teamwork* dan langkah-langkah *bonding time* yang direkomendasikan.

3. Dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* tentunya mengalami tantangan dan kendala yang dihadapi di lapangan. Tantangan yang dihadapi adalah **program dan delegasi**. Kedua tema ini merupakan tema yang muncul di lapangan. Pertama adalah tema program yang belum dilakukan, belum di *follow up*, belum terlihat dan belum ada wadah untuk menjalankan kepemimpinan Gembala dalam membangun *Teamwork* melalui *Bonding time* bagi *Team leader* di SD XYZ Kupang. Pemimpin sebagai pemimpin gembala perlu terlibat secara langsung dalam berinteraksi dengan anggota komunitas yang ada di sekolah. Kedua adalah delegasi. Delegasi dalam kepemimpinan diperlukan dalam hal-hal yang bersifat administratif. Namun, banyak hal dalam menjalankan kepemimpinan gembala dalam membangun *teamwork* melalui *bonding time* ini pemimpin menggunakan delegasi. Hal ini dinilai belum sesuai karena pada hal-hal tertentu pemimpin gembala perlu terlibat langsung tanpa melakukan delegasi dalam melakukan *teamwork* melalui *bonding time*. Delegasi dinilai kurang sesuai dilakukan pemimpin jika hal yang dilakukan adalah sesuatu yang bersifat hubungan antar pribadi. Melihat dari tantangan dan kendala yang terjadi, maka pemimpin dapat melihat kembali program yang ada di sekolah apakah telah mengakomodir *teamwork* melalui *bonding time* atau hubungan antar pribadi. Pemimpin dan komunitas perlu membuat jadwal koordinasi, terlibat atau hadir dalam ruang diskusi atau perlu turun langsung menanyakan kendala yang dihadapi oleh *team leader*. Hal ini perlu dilakukan secara bersinergi dan timbal

balik, sehingga *teamwork* melalui *bonding time* bisa menjadi sarana yang baik bagi tim kepemimpinan yang ada dalam mengambil keputusan.

Referensi

- Blanchard, K, R Broadwell, and J C Maxwell. *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*. Nevada: Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- Creswell, J W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Education, 2014.
- Hughes, Richard L., Gordon J. Curphy, and Robert C. Ginnett. *Leadership:Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.
- Ipaq, Eli Wilson. "Pemimpin Sebagai Gembala." *Jurnal Jaffray* 12, no. 1 (2014).
- Joni, Gultom. "Gembala: Antara Seorang Pelayan Dan Pemimpin." *Preprints* 1, no. 1 (2020).
- Lee, Tak Yan, and David P.P. Lok. "Bonding as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review." *TheScientificWorldJournal*, 2012.
- Leny, Vernita, Een Y Haenilah, and Gian Fitria Anggraini. "Pengaruh Bonding Orangtua Terhadap Kemandirian Anak Usia 5-6 Tahun." *Indonesia Journal Of Early Childhood Issues* 1, no. 1 (2018).
- Leonard, E C, and K A Trusty. *Supervision: Concepts and Practices of Management*. Boston: Cengage Learning, 2023.
- Macdonald, John B. "8 Qualities of Shepherd-Leaders." Last modified 2016. <https://www.biblicalleadership.com/blogs/8-qualities-of-shepherd-leaders/>.
- McCormick, Blaine, and David Davenport. *Shepherd Leadership: Wisdom for Leaders from Psalm 23*. California: Fortress Press, 2020.
- Osborne, Larry. *Lead Like a Shepherd: The Secret to Leading Well (Next Leadership Network)*. Kindle Edi. America: Thomas Nelson, 2008.
- Rafferty, Alannah E., and Mark A. Griffin. "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions." *Leadership Quarterly* 15, no. 3 (2004).
- Rahmawati, Salma Nur Azizah, and Achmad Supriyanto. "Pentingnya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Dalam Implemeentasi Manajemen Mutu Terpadu." *Jurnal Dinamika*

Manajemen Pendidikan 5, no. 1 (2020).

- Rebolj, A Biba. "The Case Study as a Type of Qualitative Research." *Journal of Contemporary Educational Studies* (March 1, 2013): 28–43.
- Resane, Kelebogile T. "Servant Leadership and Shepherd Leadership: The Missing Dynamic in Pastoral Integrity in South Africa Today." *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 76, no. 1 (2020).
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Penerbit ALFABETA, 2016.
- Telaumbanua, Elianus. "Journal BIJAK Vol. 2, No.1, November 2018 ISSN 2599-011X." *Sekolah Tinggi Teologi Kadesi* 2, no. 1 (2018).
- Tupamahu, Fenri Abraham Stevi, Merryll Pelamonia, and Wiclif S. Pinoa. "Dampak Moderasi Perilaku Knowledge Sharing Dan Teamwork Terhadap Produktivitas Dosen." *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 1 (2021).
- Umrati, and Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan*. Sulawesi Selatan: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.
- Zaluchu, Sonny Eli. "Riset 'Leadership Understanding' Gembala-Gembala Peserta Lembaga Kajian Gereja (LKG) Jawa Timur." *BIA': Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen Kontekstual* 3, no. 1 (2020).

LAMPIRAN

Tabel 1. Reduksi Data Koding - Kelompok

Fokus Penelitian	Indikator	Kode Team leader	Kode Kepala Sekolah	Kode Wakil Kepala Sekolah	Kelompok
Kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan gembala	Mengetahui kebutuhan pemimpin	1) Guru menyampaikan kebutuhannya secara langsung			1) Guru menyampaikan kebutuhannya secara langsung
	Melihat dari sudut pandang kekekalan	1) Saat devosi 2) Saat menyampaikan materi 3) Pengambilan keputusan	1) Pemahaman bahwa berproses dan bertumbuh dari masalah yang ada 2) Menghidupi pengajaran Alkitabiah	1) Pengambilan keputusan	1. Forum umum 2. Pengambilan keputusan
	Memberi teladan	1) Membuka ruang untuk berdiskusi 2) Bersedia memberi tumpangan	1) Menjadi contoh	1) Kepala dingin (sabar dan tenang) 2) Memiliki pemilihan kata yang baik 3) Mampu menjadi penengah	1. Mampu memberi teladan
	Rela berkorban	1) Bersedia membantu 2) Meluangkan waktu	1) Mengorbankan waktu 2) Memberikan bantuan	1) Mengorbankan waktu	1. Mengorbankan waktu 2. Bersedia membantu
	Visioner	1) Sampaikan visi di awal tahun ajaran	1) Sampaikan visi di awal tahun ajaran	1) Sampaikan visi di awal tahun ajaran	1. Sampaikan visi di awal tahun ajaran
	Relasional	1) Membangun komunikasi (menyapa, berinteraksi)	1) Evaluasi bersama	1) Melalui wakakur	1. Relasi
	Menyediakan	1) Sampaikan apa yang menjadi kebutuhan	1) Memberikan motivasi		1. Interaksi
Kepala sekolah dalam implementasi <i>teamwork</i> melalui	TEAMWORK				
	Komunikasi	1) Evaluasi pada forum bersama 2) Forum umum devosi dan closing	1) Memberi kesempatan untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan	1) Evaluasi pada forum bersama	1. Melalui forum umum

bonding time

	3) Melalui wakakur				
Koordinasi	1) Tugas <i>team leader</i> disampaikan melalui slide PPT di awal tahun	1) Tugas <i>team leader</i> disampaikan melalui slide PPT di awal tahun			1. Tugas <i>team leader</i> disampaikan melalui slide PPT di awal tahun
Kontribusi anggota	1) Diminta untuk menjadi dampak	2) Mengemukakan pendapat secara umum	1) Mengemukakan pendapat secara umum 2) Kesempatan mengikuti pengembangan diri		1. Mengemukakan pendapat secara umum 2. Kesempatan mengikuti pengembangan diri
Saling mendukung	1) Melalui wakakur	2) Melakukan bagiannya	1) Melalui wakakur		1. Melalui wakakur 2. Melakukan bagiannya
Upaya		1) Meminta untuk mendiskusikan pemecahan masalah	1) Melalui forum umum		1. Meminta untuk mendiskusikan pemecahan masalah 2. Melalui forum umum
Kenyamanan	1) Mau diajak berdiskusi	2) Nyaman dengan melakukan bagiannya			1. Nyaman
BONDING TIME					
Pendalaman filosofi pendidikan Kristen		1) Disampaikan pada forum bersama	1) Disampaikan pada forum bersama		1. Disampaikan pada forum bersama
Pendalaman <i>theology of work</i>		1) Disampaikan pada forum bersama	1) Disampaikan pada forum bersama		1. Disampaikan pada forum bersama
Fokus pencapaian sekolah dalam jangka pendek dan jangka panjang		1) Melalui wakakur	1) Disampaikan secara umum pada forum bersama		1. Disampaikan pada forum bersama 2. Melalui wakakur
Pengenalan keunikan, kekuatan dan kelemahan masing-masing, membangun kesehatan	1) Evaluasi akhir diberikan saran/ solusi atas kelemahan	2) Mendapat <i>follow up</i> dari wakakur 3) Memberi bantuan dan solusi atas kelemahan	1) Mendapat <i>follow up</i> dari wakakur 2) Evaluasi akhir diberikan saran/ solusi atas kelemahan		1. Mendapat <i>follow up</i> dari wakakur 2. Evaluasi akhir diberikan saran/

solusi atas
kelemahan

	Membuat <i>essential agreement</i> berdasarkan kasih, kepercayaan dan kejujuran sebagai tim kepemimpinan					
Tantangan dan kendala pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala dalam menjalankan <i>teamwork</i> melalui <i>bonding time</i> bagi <i>Team leader</i>	Kepemimpinan gembala	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belum mendapat teladan 2) Belum terlihat 3) Subjektivitas 4) Belum dirasakan 5) Belum dilakukan (pendekatan) 6) Dilakukan wakakur (delegasi) 7) Belum disampaikan 8) Bingung pada tugas sebagai <i>team leader</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belum dilakukan <i>follow up</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak bertemu langsung 2) Menggunakan pola berulang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum dilakukan/ belum terlihat/ belum ada wadah/ belum di <i>follow up</i> 2. Dilakukan wakakur (delegasi) 3. Mengikuti pola lama 	
	<i>Teamwork</i> melalui <i>bonding time</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurang percaya 2) Belum dilakukan/ belum ada wadah 3) Masih guru baru 4) Membatasi diri 5) Tidak di <i>follow up</i> 6) Kesibukan 7) Belum nyaman 8) Belum secara langsung (delegasi) 9) Belum dilakukan, adanya 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belum semua menyadari perannya 2) Terlalu banyak hal yang dilakukan 3) Belum dilakukan <i>follow up</i> 4) Keterbatasan waktu 5) Belum ada pembinaan 6) Mendapat <i>follow up</i> dari wakakur 7) Keterbatasan wadah 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada pendampingan khusus 2) Waktu 3) Tidak ada pendampingan 4) Tidak ada wadah/forum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum dilakukan/ belum terlihat/ belum ada wadah/ belum di <i>follow up</i>/ belum ada pendampingan 2. Waktu dan kesibukan 3. Dilakukan oleh wakakur (delegasi tugas) 	

- delegasi tugas, waktu.
10) Melalui wakakur

Tabel 2. Reduksi data Kelompok – Tema

Fokus Penelitian	Kelompok	Tema
Kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan gembala	1) Guru menyampaikan kebutuhannya langsung	Relasional
	2) Forum umum	
	3) Pengambilan keputusan	
	4) Mampu memberi teladan	
	5) Mengorbankan waktu	
	6) Bersedia membantu	
	7) Sampaikan visi di awal tahun ajaran	
	8) Relasi	
	9) Interaksi	
Kepala sekolah dalam implementasi <i>teamwork</i> melalui <i>bonding time</i>	TEAMWORK	
	1) Melalui forum umum	Komunal
	2) Tugas <i>team leader</i> disampaikan melalui slide PPT di awal tahun (PD bersama)	
	3) Mengemukakan pendapat secara umum	
	4) Kesempatan mengikuti pengembangan diri	
	5) Melalui wakakur	
	6) Melakukan bagiannya	
	7) Meminta untuk mendiskusikan pemecahan masalah bersama teman grade	
	8) Melalui forum umum	
	BONDING TIME	
	1) Disampaikan pada forum bersama	Profesionalitas
	2) Disampaikan pada forum bersama	
	3) Disampaikan pada forum bersama	
	4) Melalui wakakur	
5) Mendapat <i>follow up</i> dari wakakur		
6) Evaluasi akhir diberikan saran/ solusi atas kelemahan		

Tantangan dan kendala pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinan gembala dalam menjalankan *teamwork* melalui *bonding time* bagi *Team leader*

KEPEMIMPINAN GEMBALA

- 1) Belum dilakukan/belum terlihat/belum ada wadah/belum di *follow up*
- 2) Dilakukan oleh wakakur
- 3) Keterbatasan waktu
- 4) Mengikuti pola lama

TEAMWORK MELALUI BONDING TIME

- 1) Belum dilakukan/belum terlihat/belum ada wadah/belum di *follow up*/belum ada pendampingan
- 2) Waktu dan kesibukan
- 3) Dilakukan oleh wakakur

