

## ***Team Building: Pembagian Peran Guru Dalam Kerja Tim Lingkup Sekolah***

Frederika Widi Prihartanti<sup>1</sup>, Tri Murwaningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Pendidikan Ekonomi, Universitas Sebelas Maret Surakarta

Email: erika.mpe@student.uns.ac.id

### **ABSTRAK**

Salah satu keterampilan yang perlu dikembangkan dalam Era Revolusi Industri keempat (4.0) adalah kerja tim. Pencapaian sekolah ditentukan bagaimana setiap komponen di dalam sekolah bekerja dalam tim untuk keberhasilan sekolah. Kepala sekolah dan guru bekerja dalam tim sesuai dengan peran mereka. Belbin menggambarkan delapan pembagian peran dalam sebuah tim. Artikel ini membahas peran dari guru dan kepala sekolah dari beberapa kajian jurnal dengan menggunakan studi literatur. Temuan dari artikel ini adalah upaya team building dapat dilakukan oleh pemimim transformasional yang memiliki kecakapan mampu merangsang guru secara individu, kasus ketumpangtindihan peran guru prasekolah dan guru sekolah dasar kelas pertama, dan urgensi melakukan pembagian peran secara jelas dan terkoordinasi dalam rangka meningkatkan pengembangan dan fungsi tim kerja.

**Kata Kunci:** *Teamwork, Team Building, Roles*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam memasuki perkembangan Era Revolusi Industri keempat (4.0) dengan salah satu keterampilan sosial yang perlu dikembangkan seperti kerja tim, transfer pengetahuan, pemerolehan pengetahuan, proses kolaborasi sinkronisasi dan analisa kerusakan (Schallock, Rybski, Jochem, & Kohl, 2018). Saat ini penelitian tentang kerja tim dalam pendidikan belum banyak terpublikasi. Sebagian besar diskusi tentang kerja tim yang efektif dan kepemimpinan tim telah terjadi di luar pendidikan dan telah digunakan, tidak selalu tepat (Gaumer Erickson, Noonan, Supon Carter, McGurn, & Purifoy, 2015). Setiap bagian dalam pendidikan, seperti pemerintah dan sekolah berperan dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan pencapaian siswa dan kualitas program pendidikan (Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017). Setiap aparatur sekolah bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebuah organisasi terdiri dari berbagai kerja tim, sehingga kerja tim yang positif dan efektif sangat penting untuk lingkungan yang berisiko tinggi dan sensitif terhadap waktu (Hughes et al., 2017).

Pengembangan tim tidak merupakan sebuah proses yang berlangsung terus-menerus. Ada lima fase seperti itu, yang datang dalam urutan berikutnya: formasi (menjalin persahabatan dan orientasi terhadap

tugas), badai (karakter individu yang sering menyebabkan konflik), normalisasi (menenangkan, ketertiban, harmoni), hasil (kolaborasi, pemecahan masalah), mengakhiri (mencapai tujuan yang ditetapkan) (Vodopivec & Hmelak, 2015). Analisis kerja tim dalam pengaturan non-pendidikan memberikan perspektif dan metodologi yang berguna terkait dengan tugas dan pembagian peran guna mencapai tujuan pendidikan. Seorang pimpinan dalam hal ini berperan untuk menentukan setiap anggota tim berdasarkan kepribadiannya (Liang, Shih, & Chiang, 2015).

Artikel ini mengidentifikasi bagaimana kerja tim dapat dibentuk melalui klarifikasi pembagian peran diantara para guru.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang dipilih adalah studi pustaka dengan membandingkan hasil dari beberapa artikel penelitian yang dilakukan di negara Amerika, Belanda, dan Slovenia.

#### **Tinjauan Teori**

##### *1. Team building*

*Team building* dapat dipahami sebagai proses yang terdiri dari kegiatan formal yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengembangan dan fungsi tim kerja (McShane & Von Glinow, 2018). Kegiatan membangun tim dirasakan manfaatnya ketika mampu untuk mereorganisasi cara

orang-orang dari berbagai fungsi bekerja bersama. Ketika kelompok baru terbentuk, pembentukan tim dapat membantu anggota kelompok dengan cepat menetapkan hubungan tugas dan peran sehingga mereka dapat bekerja bersama secara efektif (Jones, 2013). Jones (2013:228) juga menjelaskan bahwa salah satu bentuk *team building* adalah mengklarifikasi peran. Klasifikasi peran merupakan aktivitas merekonstruksi masing-masing persepsi anggota tentang dirinya atau perannya serta harapan peran anggota tim lainnya sehingga masing-masing anggota dapat berpartisipasi secara produktif dalam organisasi.

2. *Roles in Teamwork*

Peran dimaknai sebagai serangkaian perilaku yang melekat pada diri seseorang terkait posisinya

di dalam sebuah organisasi. *Role a set of behavior that people are expected to perform because they hold certain positions in a team and organization* (McShane & Von Glinow, 2018). Jika tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan masalah dalam organisasi. Jones (2013:376) menyatakan bahwa *teamwork potentially takes more time to coordinate than formal hierarchy during the early stages of team development. Employees may experience more stress due to increased ambiguity in their roles.* Oleh karena itu, sangat penting untuk dimaknai peran per individu dalam sebuah tim. Berbagai literatur menggambarkan peran tim. Adapun Belbin (2018) menunjukkan 8 (delapan pembagian peran dalam kerja tim)

**Belbin Role Strengths**

<b>Plant:</b> Creative, imaginative, unorthodox. Solves difficult problems
<b>Resource Investigator:</b> Extrovert, enthusiastic, communicative. Explores opportunities. Develops contacts.
<b>Coordinator:</b> Mature, confident, a good chairperson. Clarifies goals promotes decision-making, delegates well.
<b>Shaper:</b> Dynamic, challenging, thrives on pressure. The drive and courage to overcome obstacles.
<b>Monitor Evaluator:</b> Sober, strategic and discerning. Sees all options. Judges accurately.
<b>Teamworker:</b> Co-operative, mild, perceptive and diplomatic. Listens, builds, averts friction and conflict.
<b>Implementer:</b> Disciplined, reliable, conservative and efficient. Turns ideas into practical actions.
<b>Completer Finisher:</b> Painsstaking conscientious, anxious. Searches out errors and omissions. Delivers on time.
<b>Specialist:</b> Single-minded, self starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply

Gambar 1. 8 (Delapan) pembagian peran dalam Tim

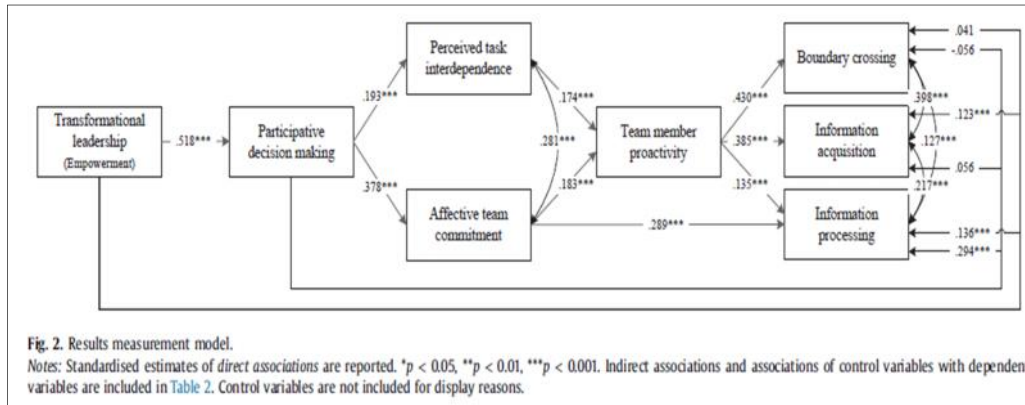
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Temuan**

1. Studi Kasus di Belanda

Tujuan penelitian pada kasus di Belanda ini adalah untuk menguji sejauh mana kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan pembelajaran tim, dan untuk

menyelidiki peran mediasi pengambilan keputusan partisipatif, komitmen tim, interdependensi tugas dan proaktif guru dalam asosiasi ini (Bouwman et al., 2017). Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural bertingkat (N = 992 guru, 92 tim).



Gambar 2. Model pengukuran kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan dua kegiatan pembelajaran tim, yaitu perolehan informasi guru individu dan pemrosesan informasi tim guru. Dengan kata lain, semakin banyak guru merasakan gaya kepemimpinan pemimpin tim mereka untuk menjadi transformasional, semakin banyak guru yang terlibat secara individu dalam perolehan informasi dan terlibat sebagai tim dalam pemrosesan informasi. Temuan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pemberdayaan pemimpin transformasional. Di satu sisi, pemimpin transformasional fokus pada merangsang guru individu untuk menjadi kreatif dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah mereka. Dalam arti itu, perlu dicatat bahwa kepemimpinan transformasional tidak terkait dengan batas-batas penyeberangan guru. Orang akan berharap bahwa pemimpin transformasional juga akan merangsang guru untuk terlibat dalam penyeberangan batas sehingga guru dapat memperoleh umpan balik dan saran dari orang luar, yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka sehubungan dengan inovasi pendidikan. Namun, ada kemungkinan bahwa pemimpin transformasional terutama berfokus pada merangsang tim guru untuk bertindak lebih sebagai tim nyata. Ini

akan menyiratkan fokus internal pada tim mereka dan, akibatnya, kurang investasi dalam merangsang guru untuk melintasi batas-batas tim mereka. Penjelasan lain yang mungkin adalah bahwa pemimpin tim transformasional percaya bahwa keahlian yang diperlukan untuk inovasi pendidikan tersedia dalam tim mereka. Oleh karena itu, mereka dapat merangsang pembelajaran tim dalam tim, tetapi tidak merasakan urgensi untuk merangsang guru untuk terlibat dalam penyeberangan batas.

## 2. Studi Kasus di Slovenia

Para penulis artikel ini menganalisis pentingnya mengenali peran dalam pengalaman kerja tim untuk pengalaman kerja yang berkualitas antara guru dan guru prasekolah di prasekolah dan sekolah (Vodopivec & Hmelak, 2015). Sampel penelitian berisi populasi guru prasekolah, asisten guru prasekolah, dan guru di kelas. Selama penelitian empiris, yang dilakukan pada populasi guru dan guru prasekolah di kelas pertama sekolah dasar (ukuran sampel adalah 140), penulis menemukan bahwa semua peran yang berbeda tampak sama pentingnya dan kurang lebih sama; mungkin lebih banyak lagi guru dan guru prasekolah yang tampaknya mengambil peran sebagai pekerja atau pelaksana tim.

Table 4: Ranked Types in Team Roles According to the Averages of Their Importance for Individual Work Positions.

Range	Preschool teacher (preschool)	Assistant of preschool teacher (preschool)	Teacher (1st grade of Primary school)	Preschool teacher (1st grade of Primary school)
1	Team worker	Innovator	Team worker	Team worker
2	Implementer	Team worker	Implementer	Implementer
3	Monitor evaluator	Implementer	Resource investigator	Coordinator
4	Resource investigator	Coordinator	Coordinator	Innovator
5	Shaper	Completer finisher	Completer finisher	Resource investigator
6	Completer finisher	Monitor evaluator	Innovator	Shaper
7	Coordinator	Resource investigator	Monitor evaluator	Completer finisher
8	Innovator	Shaper	Shaper	Monitor evaluator

Gambar 3. Pembagian peran Tim Sesuai Ranking

### 3. Studi Kasus di Amerika

Penelitian ini berfokus pada memfasilitasi peningkatan tim sekolah dengan Tim Functioning Scale (TFS), skala 17-item yang dirancang untuk menangkap dan mengevaluasi fungsi keseluruhan dari tim yang menerapkan proses peningkatan sekolah (Gaumer Erickson et al., 2015). TFS adalah skala yang andal dan valid yang mengukur bagaimana anggota tim individu mengamati fungsi tim dan mendukung perbaikan berkelanjutan dalam struktur tim, fokus, komunikasi yang bermakna dan pengambilan keputusan bersama, idealnya menghasilkan tim yang berfungsi lebih tinggi dengan peningkatan potensi keefektifan.

Table 2  
Item/domain descriptives for low- and high-performing teams ranked by mean.

		Low performing teams				High performing teams			
		N	Mean	Std. dev.	Rank	N	Mean	Std. dev.	Rank
<i>Items</i>									
S1	Multiple meeting roles assigned prior to meeting	59	2.1	1.227	1	103	4.73	0.546	4
S2	Meeting starts & ends on time as scheduled	59	2.61	1.427	8	103	4.8	0.472	9
S3	Nearly all team members attend regularly	58	2.93	1.387	15	103	4.86	0.372	15
S4	Agenda developed & available prior to meeting	58	2.45	1.465	5	103	4.87	0.362	16
S5	Minutes/notes taken during meeting & distributed after meeting	58	2.38	1.400	3	103	4.83	0.596	13
C6	High level of engagement from all team members	58	2.71	1.214	10	103	4.78	0.463	7
C7	Discussions stay on track; no sidebar conversations	57	2.79	1.098	13	103	4.42	0.679	1
C8	Team members communicate effectively	57	2.95	1.315	16	103	4.77	0.509	6
C9	Disagreements/conflicts are addressed	56	2.86	1.458	14	103	4.72	0.617	3
C10	Members value each other's roles & contributions	57	3.09	1.503	17	103	4.84	0.390	14
C11	All viewpoints shared & given adequate time prior to decision-making	56	2.75	1.352	12	103	4.74	0.442	5
C12	Shared decision-making with balanced influence of team members	56	2.46	1.334	6	103	4.71	0.457	2
F13	Meeting has a clear purpose, communicated in advance	56	2.71	1.345	11	103	4.83	0.430	11
F14	Data drives decision-making	57	2.65	1.302	9	103	4.83	0.473	12
F15	Status of action items from last meeting reviewed	57	2.33	1.286	2	103	4.81	0.466	10
F16	Clear action items	56	2.43	1.346	4	103	4.88	0.351	17
F17	Meetings are productive; continual progress focused on purpose	56	2.54	1.250	7	103	4.79	0.457	8
<i>Domains</i>									
Structure		58	2.49	1.149	1	103	4.82	0.330	3
Communication		56	2.79	1.176	4	103	4.71	0.358	1
Focus		56	2.54	1.155	2	103	4.83	0.358	4
Total Team Functioning Scale		56	2.63	1.101	3	103	4.78	0.295	2

Gambar 4. Tinggi atau Rendahnya Kinerja Tim Diranking Berdasarkan Mean

Item TFS dengan sarana tertinggi untuk sepuluh tim berkinerja paling rendah adalah S3 (hampir semua anggota tim menghadiri secara teratur), C8

(anggota tim berkomunikasi secara efektif), dan C10 (anggota menilai peran dan kontribusi masing-masing) dengan mean 2,93, 2,95, dan 3,09 masing-masing.

## Pembahasan

Upaya *team building* dapat dilakukan oleh pemimpin transformasional yang memiliki kecakapan mampu merangsang guru secara individu untuk menjadi kreatif dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah mereka. Ketidakkampuan pemimpin dalam membagi peran dapat menyebabkan ketumpangtindihan pekerjaan. Studi kasus di Slovenia menunjukkan bahwa guru prasekolah dan guru sekolah dasar kelas pertama tampaknya mengambil peran sebagai *team worker* dan *implementer*. Variasi peran sangat diperlukan untuk mensinkronasi peran sebagai pelengkap maupun kolaborator (Vodopivec. & Hmelak, 2015). Penelitian yang dilakukan di Amerika menemukan bahwa salah satu item yang menunjukkan rendahnya performa tim adalah pada domain komunikasi terutama pada kemampuan anggota untuk menilai peran dan kontribusi masing-masing. Dengan demikian sangat diperlukan bagi sebuah organisasi untuk melakukan pembagian peran secara jelas dan terkoordinasi dalam rangka meningkatkan pengembangan dan fungsi tim kerja.

## KESIMPULAN

Sikap berorientasi tim secara positif terkait dengan perilaku yang lebih berorientasi tim dalam hal proaktifitas anggota tim. Dengan demikian, hasil menunjukkan bahwa ketika anggota tim merasa lebih terhubung dengan tim mereka, mereka ingin berusaha untuk meningkatkan kinerja tim mereka. Akibatnya, anggota tim yang lebih proaktif melaporkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam ketiga kegiatan pembelajaran tim. Asosiasi antara anggota tim proaktif dan akuisisi informasi dan penyeberangan batas yang jauh lebih kuat daripada hubungan antara anggota tim proaktif dan pengolahan informasi (Vodopivec. & Hmelak, 2015). Penjelasan yang mungkin untuk perbedaan ini adalah bahwa guru proaktif merasa bertanggung jawab secara individu untuk kualitas inovasi Pendidikan sehingga guru merasakan urgensi untuk mengumpulkan informasi yang relevan melalui akuisisi informasi dan penyeberangan batas.

Mengenali peran dan alokasi mereka di antara anggota tim adalah penting karena

hanya dengan cara ini tingkat kualitas yang tinggi dan kemungkinan untuk memajukan sekolah dapat terwujud. TFS adalah skala yang andal dan valid yang mengukur tiga domain kerja tim yang efektif: struktur, komunikasi, dan fokus. Secara keseluruhan, tim yang berfungsi pada tingkat tinggi sesuai dengan TFS unggul dalam indikator fokus dan struktur, tetapi sedikit lebih lemah dalam domain komunikasi pada pembagian peran. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi sistem pembagian peran dalam organisasi untuk mengurangi hambatan dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. 2017. Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71–80. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.010>
- [2] Gaumer Erickson, A., Noonan, P., Supon Carter, K., McGurn, L., & Purifoy, E. 2015. The Team Functioning Scale: Evaluating and improving effectiveness of school teams. *International Journal of Educational Research*, 69, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2014.09.001>
- [3] Hughes, A. M., Patterson, P. D., Weaver, M. D., Gregory, M. E., Sonesh, S. C., Landsittel, D. P., ... Yealy, D. M. 2017. Teammate Familiarity, Teamwork, and Risk of Workplace Injury in Emergency Medical Services Teams. *Journal of Emergency Nursing*, 43(4), 339–346. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2016.11.007>
- [4] Jones, G. R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). London: Pearson Education.
- [5] Liang, H., Shih, H., & Chiang, Y. 2015. Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.002>
- [6] McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. 2018. *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge*. New York: McGraw-Hill Education.
- [7] Schallock, B., Rybski, C., Jochem, R., &

- Kohl, H. 2018. ScienceDirect  
ScienceDirect  
ScienceDirect Costing models for  
capacity optimization in Jochem Industry  
between used capacity and operational  
efficiency Learning Factory for Industry  
provide future skills technical training  
technical training Learning Factory for  
Industry 4 . 0 to provide future skills  
beyond. *Procedia Manufacturing*,  
23(2017), 27–32.  
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.156>
- [8] Vodopivec., J. L., & Hmelak, M. 2015.  
The Importance of Recognizing Roles in  
Teams for Higher-Quality Work in  
Preschools and Schools. *Procedia - Social  
and Behavioral Sciences*, 186, 1064–  
1074.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.054>