

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Aspek terpenting peran pemimpin dalam pendidikan adalah memberdayakan guru dan memberi wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran bagi peserta didik. Pemberdayaan Guru dalam pendidikan adalah suatu proses yang harus dilakukan dan tidak dapat dipungkiri lagi guna memberikan kesempatan kepada Guru dalam berkreaitivitas maupun berinovasi. Pemberdayaan mencakup perluasan peran dalam melaksanakan tugas pekerjaan, memiliki tingkat tanggungjawab dan kewenangan yang dapat menentukan langkah pekerjaannya sendiri, mampu termotivasi dan antusias dalam proses belajar mengajar. Guru memiliki keterampilan yang cukup terlatih dan mendapatkan informasi yang seluas-luasnya yang relevan dengan pekerjaan yang dihadapi, terlibat dalam pengambilan keputusan dan tentunya sumbang saran akan dihargai sebagai faktor yang berpengaruh dalam menentukan langkah sekolah/lembaga pendidikan ke depan.

Khan dalam penelitiannya pada tahun 2007 menyarankan bahwa pemberdayaan datang dari pucuk pimpinan atau ada keinginan yang kuat (*desire*) dari pimpinan serta melibatkan manajer dan karyawan dalam menciptakan tujuan dan harapan tertentu yang telah disepakati bersama. Antara atasan dan bawahan harus bersatu padu untuk sama-sama memahami dan melaksanakan serta mencapai visi bersama. Sehingga semua anggota organisasi merasa penting, siapapun itu yang ada dalam organisasi, semuanya adalah penting. Bila ada salah satu bagian atau anggota organisasi yang merasa tidak penting kemudian tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik maka tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan baik dan lancar. Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafat manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.(Cook & Macaulay; Wibowo,2008)

Terkait dengan pencapaian tujuan organisasi maka pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban

tanggungjawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.( Clutterbuck; Suparno Eko,2015). Pemberdayaan juga tidak mengakibatkan hilangnya kekuasaan, melainkan hanya mengakibatkan perubahan-perubahan dalam cara menggunakan. Pemberdayaan menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan serta bertambahnya kekuasaan tentang bagaimana (dan oleh siapa) peran-peran itu dilakukan (Ailen Mitchen Stewart, 1998). Untuk melakukan peran-peran tersebut maka dibutuhkan suatu keterampilan atau keahlian seperti yang dinyatakan oleh Rob Brown dalam Suparno Eko (2015) bahwa pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Untuk mencapai profesionalisme maka individu dalam organisasi harus berdaya dan memiliki kemampuan yang lebih (Sedarmayanti, 2014), Pemberdayaan itu menjadi “lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggungjawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya”. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga kekuatan (energy atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, tanggung jawab memiliki kemampuan (*Competency*).

Tuntutan profesionalisme prajurit TNI dalam menghadapi tantangan tugas di era globalisasi tidak dapat dipungkiri lagi. Hal ini menuntut Kodiklat TNI AD yang diberikan kewenangan oleh Kasad sebagai pembina pendidikan dan latihan untuk melahirkan prajurit sesuai visi Angkatan Darat yang solid, profesional, tangguh, modern, berwawasan kebangsaan dan dicintai rakyat. Guna mewujudkan keberhasilan kualitas keluaran pendidikan sesuai tuntutan organisasi tidak terlepas dari peran Gumil sebagai tokoh sentral dalam proses belajar mengajar. Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pendidikan pengembangan maka sesuai dengan ST Panglima TNI maka pendidikan tinggi Angkatan telah bekerjasama dengan perguruan tinggi negeri berakreditasi A guna menjamin kredibilitas keluaran pendidikan. Selain memiliki kompetensi utama di bidang profesi kemiliteran juga memiliki

kompetensi pendukung yang dapat diakui oleh dunia luar militer sehingga keberadaan prajurit TNI mampu menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan adanya kebijakan tersebut maka Guru militer yang memiliki tugas pokok melaksanakan proses belajar mengajar dituntut perannya seperti guru profesional pada umumnya, karena tugas, fungsi dan peran serta syarat Gumil sama dengan Guru profesional. Hal inilah yang menjadi tugas para pemangku kepentingan dan pembina pendidikan serta pimpinan lembaga pendidikan untuk memberdayakannya.

Kemampuan atau kompetensi Guru militer pada prinsipnya sama dengan guru profesional pada umumnya karena peran, tugas dan fungsinya sama. Oleh karena itu kompetensi Guru militer harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional. Kompetensi Guru militer merupakan modal utama bagi tenaga pendidik yang merupakan sentral dalam proses belajar mengajar sehingga hal ini harus menjadi perhatian dan prioritas utama bagi pihak-pihak yang berkepentingan maupun pemimpin pendidikan sebagai administrator. Oleh karenanya pihak lembaga pendidikan maupun pemimpin pendidikan harus mengintegrasikan bentuk-bentuk pemberdayaan agar efektif dan efisien. Bentuk pemberdayaan tersebut terbagi menjadi pemberdayaan diri sendiri (*self empowerment*), fasilitasi pemberdayaan atau pemberdayaan yang dilakukan oleh lembaga dan pemberdayaan oleh pemimpin.

Pendidikan merupakan proses individu secara bertahap untuk memperoleh pengetahuan khusus, keterampilan, informasi dan sikap dari pendidik yang memungkinkannya mengembangkan kekuatan penalaran dan keputusan dalam pengalamannya sehari-hari. Guru sebagai pendidik merupakan kontributor utama terhadap pembelajaran siswa. Oleh karenanya Guru perlu “pemberdayaan diri” guna menjawab tantangan dan tuntutan kebutuhan masyarakat modern. (Kimwary M.C, et.al, 2014). Dari pernyataan tersebut dapat dimaknai bahwa pemberdayaan diri Gumil sangatlah penting guna dapat mengembangkan kompetensinya, mendapatkan pertumbuhannya sendiri, dan dapat menyelesaikan masalahnya sendiri dalam menghadapi praktek proses belajar mengajar setiap

hari. Pengembangan diri sendiri Gumil dapat dilakukan dengan belajar atau mengikuti pendidikan baik yang formal maupun non formal yang mendukung tugasnya. Kemudian juga dapat dilakukan dengan mengikuti organisasi pembelajar untuk senantiasa berdiskusi dan meng-*update* pengetahuan agar tidak ketinggalan informasi yang terbaru, mengikuti seminar profesi yang mendukung tugasnya. (Suparto Siswoidjoyo, dkk, 2008).

Pemberdayaan diri sendiri Guru militer tidak dapat berjalan dengan efektif apabila tidak didukung oleh pemberdayaan dari lembaga atau fasilitasi pemberdayaan. Artinya lembaga pendidikan juga turut berperan aktif dalam pengembangan kemampuan/kompetensi diri Guru militer itu sendiri. Lembaga pendidikan memberikan ruang yang seluas-luasnya untuk tumbuh kembangnya pribadi Guru militer hingga menemukan jati dirinya, menemukan kebermaknaan dalam melaksanakan tugas hingga dengan tulus dan ikhlas mempersembahkan karya terbaiknya demi lembaga pendidikan. Dalam memfasilitasi pemberdayaan, dapat dilakukan dengan melibatkan Guru militer dalam pengambilan keputusan secara proporsional dan professional dengan memperhatikan tiga aspek penting dari pengambilan keputusan bersama yaitu relevansi, kepakaran dan kepercayaan (K Hoy dan Miskel, 2014). Memberikan penghargaan terhadap anggota yang berprestasi dan memberikan hukuman terhadap anggota yang kurang memiliki kinerja baik guna memacu anggota untuk senantiasa berprestasi dan berkinerja baik, memberikan tugas sesuai dengan kompetensinya dan persepsinya secara proporsional. Michelle Stacy dalam penelitiannya pada tahun 2013 menyatakan bahwa pengembangan profesional Guru dengan membuat analisis kebutuhan bagi siswanya sendiri, menjadi inisiator dalam penelitian, menghidupkan otonomi guru serta menjadi aktivis reformasi bagi sekolahnya sendiri. Penelitian ini menggambarkan bahwa pemberdayaan Guru dengan memberikan perluasan peran sebagai peneliti dalam pengembangan pendidikan akan meningkatkan kinerjanya serta dapat mereformasi sekolah.

Pemberdayaan diri dan fasilitasi pemberdayaan oleh lembaga pendidikan harus didukung oleh kepemimpinan yang transformasional dalam pengertian bahwa kepemimpinan yang mendorong anggota untuk lebih berprestasi atau

kepemimpinan yang memberdayakan. Gary Yukl ( 2013) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi misi organisasi dengan jelas kepada semua anggota organisasi (akurasi dan kejelasan), membantu kesulitan anggota dengan mencari jalan keluar (Elnaga dan Imran, 2014), memberikan peluang untuk mengembangkan diri/melanjutkan sekolah terkait dengan organisasi. (Suparto S Siswoidjoyo, dkk,2008).

Pemberdayaan menuntut perubahan organisasi karena pemberdayaan memberikan rasa control terutama control individu. Leon A Kappelman, et,al (1996) dalam penelitiannya tentang *training empowerment and creating a culture for change*, bahwa peran pelatihan sangatlah penting, yakni bagaimana keterampilan dan pengetahuan diperlukan untuk pemberdayaan yang efektif. Dalam pemberdayaan Guru militer maka lembaga harus memberikan fasilitas bagi Guru militer untuk melaksanakan pelatihan baik itu on the job training maupun off the job training. (Sedarmayanti 2014:182)

Pemberdayaan Guru Militer akan efektif apabila seluruh fungsi dan peran dalam lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan disepakati bersama. Dimulai dari pucuk pimpinan dan juga melibatkan seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan bersatu padu dalam meraih tujuan lembaga pendidikan. Komunikasi terjalin dengan baik mulai dari pimpinan pendidikan hingga tenaga pembantu lembaga pendidikan yang paling bawah sekalipun, tidak ada celah atau komunikasi yang terputus diantara fungsi-fungsi dalam lembaga pendidikan. Pastikan bahwa setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tahu betul tentang apa yang akan dilakukan dan apa yang akan diperoleh dari lembaga pendidikan dimana mereka mengabdikan dirinya, sehingga mereka merasa nyaman dan senang. Guru militer diberikan perluasan peran, wewenang dan tanggungjawab pekerjaan serta kepercayaan yang penuh sehingga dapat mengatasi kesulitan dalam melaksanakan proses belajar mengajar secara mandiri dan pemimpin dapat memberikan jalan keluar. Guru militer bebas berkreasi, berinovasi serta penuh dengan keyakinan bahwa setiap individu adalah penting

yang merupakan bagian dari lembaga pendidikan sehingga dapat memberikan prestasi terbaiknya.

Data yang diperoleh dari Sdirdik Kodiklat TNI AD terlihat bahwa jumlah Guru militer yang dibutuhkan di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD belum terpenuhi secara kuantitas baru 75% dari kebutuhan organisasi. Sedangkan guru militer yang memiliki pengalaman mengajar minimal 2 tahun baru 50% dan 48% yang menduduki jabatan Gumil telah mengikuti kursus keguruan atau penataran guru militer. Namun ketika diadakan pemeriksaan psikologi dari 80% guru militer yang mengikuti pemeriksaan, hanya 26% yang memenuhi syarat psikologi sebagai guru militer. Artinya bahwa dari sejumlah guru militer yang mengikuti pemeriksaan psikologi, yang cocok menjadi guru militer sesuai hasil pemeriksaan psikologi hanya 26%. Melihat kondisi ini maka guru militer perlu adanya pemberdayaan sehingga diharapkan dapat memenuhi tuntutan tugas sebagai Guru militer.

Kemudian peneliti mengambil data di salah satu lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD, mempunyai Guru militer yang telah memenuhi kualifikasi Guru militer (Kursus Guru Militer/Susgumil) sejumlah 51,61% namun ternyata dari bermacam jenis pendidikan masih ditemukan adanya Guru militer yang tidak menguasai materi, mengajar hanya membaca slide dan bahkan apa yang ditampilkan di slide berbeda dengan bahan pelajaran yang diterima oleh peserta didik. Dari hasil Checklist akhir pendidikan yang diberikan kepada peserta didik (Serdik) tentang 10 komponen pendidikan dan salah satunya adalah tanggapan terhadap Guru Militer, menyatakan bahwa masih terdapat Guru militer yang tidak menguasai menguasai kelas dan monoton. Selanjutnya peneliti juga melihat checklist penilaian peserta didik terhadap Guru militer, masih juga ditemukan adanya penilaian yang dibawah standar yang ditentukan. Untuk penilaian yang jauh dibawah standar ini memang harus dikaji lebih mendalam apakah peserta didik yang memberikan penilaian tersebut tidak objektif ataukah memang Guru Militernya yang harus mendapat perhatian. Hal ini adalah sebagai bukti bahwa Guru militer belum memiliki kompetensi yang diharapkan sebagaimana kompetensi seorang Guru Militer yakni kompetensi pedagogik,

sosial, kepribadian dan professional. Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka Guru militer perlu diberdayakan agar kualitas keluaran pendidikan militer semakin baik. Hasil checklist dari peserta didik tersebut menggambarkan adanya gap antara kemampuan Guru militer dengan tuntutan tugasnya.

Penelitian tentang pemberdayaan yang baru-baru ini dilakukan Kimwary M.C,et,al (2014), pemberdayaan guru dalam praktek pendidikan: strategi, tantangan dan saran. Mereka berpendapat bahwa guru perlu diberdayakan guna mengembangkan kompetensinya, membantu menemukan dirinya sehingga mampu mengatasi kesulitan dan memungkinkan melakukan tindakan kritis dan transformative yang membangun kemajuan akademiknya untuk tetap sejajar dengan kebutuhan masyarakat. Karena tuntutan tugas, peran dan fungsi Guru militer sama dengan Guru pada umumnya maka Guru militer harus melakukan pemberdayaan diri untuk meningkatkan kemampuan/kompetensinya sebagai pendidik.

Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam jurnalnya Gugum Gumelar (2006) menyatakan bahwa dalam strategi pemberdayaan widyaiswara harus memperhatikan 8 unsur aspek pemberdayaan, yakni mampu membangkitkan kesadaran, penciptaan suasana yang mendukung, penumbuhan motivasi, memberikan perkuatan potensi, pengembangan peluang, pengalihan kewenangan, perlindungan yang lemah serta pemberian dorongan. Penelitian yang sama dilakukan di Diklat energy dan sumber daya mineral oleh Suparto S Siswoidjoyo, dkk (2008) tentang pemberdayaan widyaiswara, mereka menganggap perlu untuk dilakukan pemberdayaan mengingat widyaiswara senior yang beralih jabatan struktural telah matang dalam masalah teknis dan pemerintahan namun perlu mendapat peningkatan kemampuan menggunakan metode andragogi, menulis kasus untuk bahan simulasi, menulis modul pelatihan yang akan dikembangkan serta mengikuti seminar profesi. Bagi widyaiswara yang baru perlu peningkatan kemampuan baik melalui jalur formal maupun non formal, untuk mengatasi semua perubahan, tergabung dalam organisasi selalu belajar dan membuang ketidakmampuan belajar sehingga membentuk *high*

*performance team*. Mengembangkan pola pembelajaran menjadi *discovery learning* sehingga dapat diharapkan memacu kreativitas peserta Diklat.

Berbagai penelitian tentang pemberdayaan telah dilakukan baik di dalam organisasi bisnis maupun birokrasi/kepemrintahan termasuk didalamnya pemberdayaan Guru dalam dunia pendidikan. Namun penelitian-penelitian sebelumnya tidak ada yang memfokuskan kajian tentang pemberdayaan Guru Militer (Gumil) sehingga sangat menarik untuk diteliti dan dikembangkan. Karena tuntutan tugas, peran dan fungsi Guru Militer (Gumil) sama dengan Guru profesional pada umumnya maka strategi pemberdayaan Guru militer ini sangat penting dan menarik untuk diteliti.

## **B. Fokus dan Identifikasi Masalah**

Penelitian pemberdayaan terhadap Guru Militer akan spesifik meneliti tentang strategi pemberdayaan yang telah dilaksanakan saat ini terutama menyangkut tentang pemberdayaan diri, fasilitasi oleh lembaga dan pemberdayaan oleh pimpinan.

1. Pemberdayaan diri sendiri adalah bagaimana seorang guru militer memiliki konsep diri yang unggul, konsep diri yang positif dimana seorang guru militer menyadari kekurangan dan kelebihan diri. Menutupi kekurangan diri dengan memaksimalkan kekuatan melalui pengembangan diri untuk senantiasa belajar baik melalui jalur pendidikan formal maupun non formal, meng-update pengetahuan agar tidak ketinggalan informasi, memiliki penalaran yang tinggi, menempatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai hal yang fundamental. Memiliki konsep dalam pembelajaran maupun penguasaan materi pelajaran. Senantiasa mengikuti seminar ataupun pelatihan yang mendukung profesinya atau bidang pekerjaannya sebagai Guru militer.
2. Pemberdayaan oleh organisasi atau fasilitasi pemberdayaan terhadap guru militer yakni bagaimana lembaga pendidikan menempatkan peran guru militer sebagai sentral pembelajaran dengan melibatkan guru militer dalam pengambilan keputusan secara professional dan

proporsional serta tingkat relevansinya. Lembaga memberikan penghargaan (*reward*) terhadap guru militer yang berprestasi sehingga merangsang Guru militer untuk senantiasa berkreasi dan berinovasi, memberikan hukuman (*punishment*) terhadap Guru militer yang memiliki kinerja kurang baik atau mendapatkan komplain dari peserta didik sehingga dapat memperbaiki kinerjanya. Lembaga memberikan evaluasi terhadap hasil kinerja masing-masing guru militer sehingga mereka dapat melakukan introspeksi diri. Lembaga memberikan tugas sesuai dengan kompetensinya atau kemampuannya dan persepsinya secara proporsional. Sehingga dapat memaksimalnya atau memberdayakan dirinya dengan baik, mampu menemukan kepercayaan dirinya, sehingga mampu mengatasi kesulitan yang dialaminya.

3. Pemberdayaan oleh pimpinan dalam pengertian bahwa pimpinan lembaga pendidikan mengkomunikasikan visi/misinya dengan jelas kepada semua unsur dalam lembaga pendidikan terutama guru militer sebagai sentral pembelajaran dalam lembaga pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan peduli terhadap guru militernya yang mengalami kesulitan dan membantu mengatasinya dengan mencari solusi yang terbaik. Pimpinan lembaga juga memberikan peluang terhadap guru militernya untuk mengembangkan diri atau melanjutkan sekolah baik sekolah umum maupun sekolah kedinasan yang terkait dengan lembaga pendidikan.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Melihat latar belakang penelitian dan permasalahan yang telah berhasil diidentifikasi sehingga fokus permasalahan mengarah kepada pemberdayaan diri sendiri Gumil, fasilitasi pemberdayaan dan pemberdayaan oleh pimpinan. Maka timbul pertanyaan penelitian, bagaimana strategi pemberdayaan Gumil pada lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD di wilayah Cimahi?

Secara lebih rinci pertanyaan penelitian dibagi sesuai dengan fokus sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi pemberdayaan diri sendiri Gumil pada lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD?
2. Bagaimanakah strategi pemberdayaan oleh lembaga/fasilitasi pemberdayaan pada lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD?
3. Bagaimanakah strategi pemberdayaan oleh pimpinan pada lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan fokus masalah penelitian di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Terdeskripsikannya strategi pemberdayaan diri Gumil, fasilitasi pemberdayaan Gumil dan pemberdayaan Gumil oleh pimpinan di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD.
2. Teranalisisnya strategi pemberdayaan diri sendiri Gumil, fasilitasi pemberdayaan Gumil dan pemberdayaan Gumil oleh pimpinan di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD.
3. Mengajukan rekomendasi langkah-langkah strategi pemberdayaan Gumil di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang strategi pemberdayaan Gumil ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara teoritis, yakni memperkaya informasi berdasarkan riset tentang proses pemberdayaan sebagai salah satu kajian Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bidang Administrasi Pendidikan.
2. Secara praktis, sebagai masukan bagi pengambil kebijakan di lingkungan Kodiklat TNI AD dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Guru Militer di masa yang akan datang.