

## STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU MILITER

Oleh:

**Hety Padmawati**

Staf Direktur Pendidikan Kodiklat TNI AD

Email : [hetyupi@gmail.com](mailto:hetyupi@gmail.com)

**Udin Syaefudin Sa'ud,**

Dosen Prodi Administrasi Pendidikan UPI

email : [usaud@upi.edu](mailto:usaud@upi.edu)

### Abstrak

Strategi pemberdayaan guru militer (Gumil) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus mendapat perhatian serius dari pihak Administrasi Pendidikan. Terjadinya permasalahan antara sumber daya pendidik/guru dihadapkan dengan tuntutan kompetensi Gumil merupakan tantangan bagi pengelola pendidikan untuk mencari solusi. Tujuan penelitian ini adalah mendapat gambaran empirik mengenai strategi pemberdayaan guru militer, baik strategi pemberdayaan diri sendiri Gumil, fasilitasi pemberdayaan maupun strategi pemberdayaan oleh pimpinan. Informan penelitian ini adalah Gumil yang ekspert, Komandan lembaga pendidikan, Katim Gumil, peserta didik yang merasakan kinerja Gumil secara langsung dan Dirdik Kodiklat TNI AD. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengolahan data menggunakan tehnik analisis SWOT, setelah data terkumpul dilakukan pemilahan dan klasifikasi data, pemberian kode data untuk membangun kinerja analisis data, memeriksa keabsahan data, kemudian dilakukan analisis data berdasarkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman untuk mendapatkan strategi pemberdayaan Gumil yang efektif. Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian adalah bahwa pemberdayaan diri sendiri Gumil kurang maksimal, fasilitasi/ pemberdayaan oleh lembaga cukup baik dan pemberdayaan oleh pimpinan lembaga pendidikan belum maksimal. Peneliti melihat bahwa aspek penggerak utama pemberdayaan adalah terletak pada pola kerja pimpinan.

**Kata kunci: Strategi Pemberdayaan, Guru Militer (Gumil), Kodiklat TNI AD**

---

### Abstract

*Military teacher empowerment strategy is very important and should be given serious attention from Education Administration field. A raising problem between teachers/educators human resource with the demands of competent military teachers has been a challenge for education administrators which need solutions. The purpose of this study is to get an empirical picture of the military teachers' empowerment, which can be found in military teachers' self-empowerment, empowerment facilitation and empowerment by the leaders. The informants of this research are expert military teachers, commander of the educational institutions, leader of military teachers, learners who experience military teachers' performance directly and chief of the educational institution. Qualitative approach is used in this study. The method used is descriptive method with case study research. Data processing using SWOT analysis techniques, after data are collected, sorting and classification of data are conducted, the data are coded to build data analysis performance, validity of the data is checked, and then analyse the data based on the strengths, weaknesses, opportunities and threats to get an effective military teachers empowerment strategy. The conclusion taken from the study is that the military teachers' self-empowerment is not optimal yet, the empowerment by leaders of educational institutions is not optimal yet, even though facilitation/empowerment by institutions is quite good. Researcher saw that the main drive for empowerment is on the leader's working patterns.*

**Keywords: Empowerment Strategy, Military Teacher, The command of doctrine, education and training of the army**

## PENDAHULUAN

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 berkeaktivitas maupun berinovasi. Pemberdayaan mencakup perluasan perandalam 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 mempedomani ST Panglima TNI sehingga pendidikan tinggi Angkatan harus 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 Gumil 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 Gumil pada prinsipnya sama dengan guru profesional pada umumnya karena peran, tugas dan fungsinya sama. Oleh karena itu Gumil harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional. Kompetensi Gumil 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.

Pemberdayaan diri sendiri Gumil 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 Gumil itu sendiri. Lembaga pendidikan memberikan ruang yang seluas-luasnya untuk tumbuh kembangnya pribadi Gumil hingga menemukan jati dirinya, menemukan kebermanaan dalam melaksanakan tugas hingga dengan tulus dan ikhlas mempersembahkan karya terbaiknya demi lembaga pendidikan. Dalam memfasilitasi pemberdayaan, dapat dilakukan dengan melibatkan Gumil dalam pengambilan keputusan secara proporsional dan profesional 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 Siswoidjyo, dkk, 2008).

Data yang diperoleh dari Sirdik Kodiklat TNI AD terlihat bahwa jumlah Gumil nyata di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kemudian Gumil yang memiliki pengalaman mengajar minimal 2 tahun maupun yang telah mengikuti Susgumil juga masih jauh dari kebutuhan organisasi/lembaga. Bahkan dalam pemeriksaan psikologi menunjukkan hanya

sebagian Gumil yang memenuhi syarat psikologi Gumil. Melihat kondisi ini maka Gumil perlu adanya pemberdayaan sehingga diharapkan dapat memenuhi tuntutan tugas sebagai Gumil.

Kemudian peneliti mengambil data di salah satu lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD, sebagian Gumil telah memenuhi kualifikasi Gumil (sertifikat kursus guru militer) namun ternyata dari bermacam jenis pendidikan masih ditemukan adanya Gumil yang belum menguasai materi, mengajar dengan membaca slide dan bahkan terkesan monoton. Dari hasil checklist akhir pendidikan yang diberikan kepada peserta didik tentang 10 komponen pendidikan dan salah satunya adalah tanggapan terhadap Gumil, menyatakan bahwa masih terdapat Gumil yang belum menguasai kelas dan monoton. Selanjutnya peneliti juga melihat checklist penilaian peserta didik terhadap Gumil, 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 Gumilnya yang harus mendapat perhatian. Hal ini adalah sebagai bukti bahwa Gumil belum memiliki kompetensi yang diharapkan sebagaimana kompetensi seorang Guruyakni kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan professional. Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka Gumil perlu diberdayakan agar kualitas keluaran pendidikan militer semakin baik. Hasil penelitian data tersebut menggambarkan adanya gap antara kemampuan Gumil dengan tuntutan tugasnya.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus sesuai dengan fokus yang akan dikembangkan yakni strategi pemberdayaan Gumil. Studi kasus merupakan bagian dari penelitian kualitatif untuk memeriksa dan memahami situasi kontemporer dari kehidupan nyata (*real-life*). Menurut peneliti, mengapa pendekatan kualitatif ini digunakan karena sesuai dengan fokus yang diteliti yakni pemberdayaan Gumil dimana peneliti ingin melihat lebih jauh bagaimana proses yang selama ini terjadi. Kemudian sesuai dengan salah satu tujuan penelitian yakni mendeskripsikan proses pemberdayaan diri Gumil, fasilitasi pemberdayaan Gumil oleh lembaga dan

pemberdayaan Gumil oleh pimpinan di lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD sehingga tidak memungkinkan untuk pendekatan dalam bentuk angka-angka atau kuantitatif.

Dalam menganalisa data peneliti menggunakan metode SWOT analisis (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk menjawab rumusan masalah. Analisis SWOT itu sendiri dapat didefinisikan dengan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan(*weaknesses*) dan ancaman(*threats*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan fokus penelitian tentang strategi pemberdayaan Gumil pada lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD di Cimahi ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian lembaga pendidikan jajaran Kodiklat TNI AD sebagai berikut:

### **Strategi pemberdayaan diri sendiri Guru Militer.**

Konsep diri positif mengandung arti bahwa individu harus mampu meletakkan atau memposisikan dirinya sebagai diri yang berdaya, tidak memandang diri pribadinya dari perspektif negatif. Jika seseorang mampu membentuk citra diri atau konsep diri positif maka secara bertahap ia dapat mengembangkan diri menjadi pribadi unggul.

Temuan di lapangan bahwa Gumil belanja masalah dengan peserta didik kemudian baru mencari solusi dan referensi yang dapat dipertanggungjawabkan berarti Gumil sebagai narasumber belum memiliki konsep diri yang baik, hal ini tidak sesuai dengan pendapat Irmim dan Suharyo (2004:57) yang mengemukakan beberapa ciri pribadi unggul salah satu diantaranya adalah pada poin (i) *senantiasa mengembangkan potensi diri*, dalam hal ini dapat dimaknai bahwa keinginan untuk mengembangkan potensi diri kurang, seharusnya Gumil sebagai narasumber sudah memiliki pengetahuan yang luas sehingga peserta didik puas bertanya, betul-betul

menjadi solusi bukan belanja masalah kepada peserta didik.

Untuk menutupi kekurangan tersebut Gumil berlatih sebelum mengajar. Gumil menyadari akan kekurangan dan kelemahannya sehingga untuk mempersiapkan diri dalam rangka mengajar, mereka latihan dengan kawan agar dapat dikoreksi bersama terutama dalam penyajian slide, karena ada ketentuan dari Kodiklat yakni 30% tulisan dan 70% adalah gambar atau audiovisual guna memudahkan pemahaman terhadap peserta didik. Hal ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) menemukan dukungan bagi usulan bahwa pemberdayaan psikologis meliputi empat elemen yang mendefinisikan a) Makna. Mengandung konsekuensi dan konsistensi dari pekerjaan dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, b)Determinasi diri. Orang itu memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, c) Kemandirian Diri (*Self Efficacy*).Orang itu memiliki kepercayaan diri yang tinggi mengenai kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif, d) Dampak.Orang itu yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja.Dalam penelitian ini berkaitan dengan teori motivasi terutama motivasi intrinsik atau motivasi yang berasal dari dirinya sendiri.Gumil seharusnya benar-benar menjadi narasumber dan dapat memberikan solusi dari setiap permasalahan yang terjadi di lapangan.

Melanjutkan sekolah formal atas keinginan sendiri rendah.Keadaan ini belum sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Short (1994) menyatakan terdapat enam dimensi pemberdayaan yakni pengembangan profesional, belajar terus menerus, otonomi guru dalam pengambilan keputusan, metode pengajaran, perlakuan yang baik secara profesional dan *self efficacy*. Untuk mencapai pengembangan profesional tidak mungkin terjadi bila tidak diiringi dengan belajar formal. Oleh karenanya pemberdayaan Gumil dengan sekolah formal baik kedinasan maupun formal non kedinasan sangatlah penting guna mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang benar terhadap perannya.(Kimwarey M.C, et.al. 2014).

Namun Gumil melakukan belajar secara autodidak atau menempuh jalur non formal yakni dengan membaca buku untuk menunjang keguruannya, *browsing* di internet, mencari referensi terbaru yang berhubungan dengan materi yang diampunya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparto S. Widjoyo, dkk (2008) salah satunya adalah pengembangan potensi diri. Dimana dalam mengembangkan potensi dapat dilakukan melalui belajar baik formal maupun non formal, belajar terus menerus, dst. Karena pengembangan yang menempuh jalur formal sangat terbatas dengan persyaratan untuk pendidikan formal kedinasan. Untuk pendidikan formal non kedinasan mereka yang memiliki usia di atas 50 tahun, akan terkendala biaya yang kecenderungan-nya

memprioritaskan biaya sekolah anak daripada biaya sekolah mereka sendiri.

Keikutsertaan seminar atau workshop atas keinginan sendiri rendah karena memang semua berdasarkan perintah. Hal ini belum sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparto S Siswamidjono, dkk (2008) bahwa dalam mengembangkan potensi diri salah satunya adalah mengikuti seminar yang berkaitan dengan profesinya dan mengikuti organisasi pembelajar untuk selalu meng-*update* ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Seminar ataupun *workshop* guna meng-*update* pengetahuan maupun keterampilannya ini terbatas pada program yang dilaksanakan oleh Kodiklat TNI AD seperti Apel Gumil yang baru-baru ini diselenggarakan. Namun itupun tidak seluruh Gumil dapat mengikutinya karena keterbatasan penyelenggaraan. 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. (Kimwariyanti M.C, et.al, 2014).

Organisasi pembelajar untuk senantiasa meng-*update* ilmunya juga belum ada. Hal ini belum sesuai dengan teori Senge dalam Aan

Komariah (2010) yang menyatakan bahwa pemberdayaan diri juga dapat dilakukan dengan mengikuti organisasi pembelajar dimana secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan pola berpikir baru dengan membiarkan pola berpikir kreatif. Selain itu juga belum sesuai dengan pendapat Hartono (1995) yang mengemukakan bahwa organisasi yang anggotanya secara konsisten mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang baru, kesadaran dan kepekaan yang baru serta keyakinan, inovasi dan sikap dasar yang baru secara berkesinambungan dan siklikal.

Untuk materi kecabangan terutama yang untuk melatih alutsista terbatas dengan kerjasama dengan mitra pada saat pengadaan Alutsista tentang sosialisasi TOT (*Training Of Technic*) sementara alat instruksi yang akan dilatihkan ataupun diajarkan kepada peserta didik juga terbatas bahkan terkadang belum terdukung sehingga Gumil harus melatih atau memperkenalkan kepada peserta didik dengan Audio Visual. Oleh karenanya bila dihadapkan dengan teori dan kenyataan di lapangan tersebut sebaiknya Gumil mengikuti organisasi pembelajar yang tidak hanya menghasilkan cara berpikir tetapi juga menerapkan pengetahuan baru di dalam mengerjakan pekerjaan.

### **Strategi Pemberdayaan oleh lembaga/fasilitas pemberdayaan**

Pelibatan Gumil dalam pengambilan keputusan secara profesional dan proporsional serta tingkat relevansinya masih rendah. Hal

belum sesuai dengan Hoy, K. dan Miskel (2014) yang menyatakan bahwa dalam memfasilitasi pemberdayaan, dapat dilakukan dengan melibatkan Gumil dalam pengambilan keputusan secara proporsional dan profesional dengan memperhatikan tiga aspek penting dari pengambilan keputusan bersama yaitu relevansi, kepakaran dan kepercayaan. Model pemberdayaan Khan (2007) salah satunya adalah *Trust* (kepercayaan) kepada karyawan yang termasuk di dalamnya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan. Keterlibatan Gumil dalam pengambilan keputusan tidak secara langsung, semuanya melalui hirarki. Gumil adalah ujung tombak dalam proses belajar mengajar sehingga mereka yang tahu bagaimana kesulitan di lapangan, apa yang terjadi di kelas atau di lapangan ketika operasional pendidikan sehingga sudah selayaknya Gumil dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan profesinya dan persepsinya secara proporsional.

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. Dengan demikian sebaiknya Gumil diberi kewenangan yang luas dan otonom dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswanya. Spanbauer (1992) dalam Husaini Usman (2013:431) memperkenalkan Total Quality Management (TQM) di pendidikan kejuruan Amerika Serikat dengan menyatakan, *“In quality-based*

*approach, school leadership relies on the empowerment of teachers and other involved in the teaching/learning process. Teacher share in decision making and assume greater responsibilities. They are given more power to act and greater autonomy in almost everything they do.”* (dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan sekolah bergantung pada pemberdayaan guru dan staf lain dalam proses pembelajaran. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi kekuasaan dan otonomi untuk bertindak).

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga pendidikan karena guru bersentuhan langsung dengan peserta didik dimana sangat memahami kebutuhan peserta didik. Bila dikaitkan dengan Total Quality Management (TQM) di atas dengan kenyataan di lapangan yang penuh dengan hirarki sesuai dengan struktur organisasi maka sebaiknya setiap Gumil melakukan penelitian tindakan kelas dengan menggunakan metode penelitian ilmiah yang cocok sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Apa yang menjadi temuan dan kajian masing-masing Gumil dapat diterima baik oleh pejabat struktural ataupun saran masukan langsung kepada pengambil keputusan. Penelitian tindakan kelas tersebut didukung oleh penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Stacy(2013) menurutnya pengembangan profesional Guru



memungkinkan untuk a) Guru membuat analisis berbasis kebutuhan siswa mereka sendiri dan sekolah, b) Guru sebagai inisiator dalam proses penelitian masyarakat, c) Guru merupakan aktivis reformasi pendidikan dalam sekolahnya sendiri. Sehingga pemberdayaan guru akan menghidupkan kembali professional guru dan otonomi, memperkuat aktivisme dan mendukung siswanya sendiri.

Pemberian penghargaan (*reward*) terhadap Gumil yang berprestasi dan hukuman/sanksi (*punishment*) terhadap Gumil melanggar ataupun kinerjanya kurang. *Reward and punishment* yang dilakukan oleh satuan lembaga pendidikan selama ini berupa pemberian kesempatan bagi yang berkompeten untuk mengajar yang tentunya akan mendapatkan kesejahteraan berupa honor. Sementara yang tidak berkompeten tidak diberikan kesempatan mengajar hingga mereka dinyatakan mampu pada saat uji kompetensi atau dilihat teknik mengajarnya melalui *micro teaching*. Ada semacam sanksi moral ketika hasil penilaian peserta didik kepada Gumil dan ternyata nilainya rendah atau dibawah standar yang ditentukan. Ketika diumumkan pada saat apel, ini sudah merupakan *punishment* karena dianggap sesuatu yang memalukan dan ini sangat jarang dilakukan karena bagaimanapun Gumil sifatnya pembinaan bukan untuk dipermalukan. Khan (2007) yang menawarkan model pemberdayaan salah satunya adalah *Credibility* (kredibilitas). Menjaga

kredibilitas dengan penghargaan & mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain memandang karyawan sebagai partner strategis. Dengan harapan bahwa Gumil adalah tauladan bagi peserta didik sehingga tidak harus diberikan sanksi yang keras sehingga membuat efek jera.

Pemberian tugas dan tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan kompetensinya dan persepsinya secara proporsional. Untuk itu Gumil mengikuti uji kompetensi sebelum melaksanakan proses belajar mengajar. Hal ini telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pada pasal 28 yang menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan nasional. Dalam penjelasan disebutkan bahwa bila seseorang yang tidak memiliki ijazah dan atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Uji kelayakan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan sesuai dengan kompetensinya dan latar belakang pengalaman penugasan di lapangan. Hal ini sejalan dengan Sedarmayanti (2014) yang menyatakan beberapa aspek yang perlu

mendapat perhatian dalam pemberdayaan sumber daya manusia diantaranya kemampuan karyawan meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku. Hasil uji kompetensi dibuat tabel semacam perengkingan, dibuat peta dan berdasarkan kompetensi yang dimiliki, yang terbaik akan diberikan prioritas mengajar. Seperti yang telah diuraikan E Mulyasa (2013) bahwa Pemberdayaan Guru melalui standar kompetensi dan sertifikasi. Dalam standar kompetensi dan sertifikasi guru, pemberdayaan dimaksudkan untuk mengangkat harkat dan martabat Guru dalam kesejahteraannya, hak-haknya dan memiliki posisi yang seimbang dengan profesi lain yang lebih mapan kehidupannya.

### **Strategi pemberdayaan oleh pimpinan lembaga pendidikan**

Pengkomunikasian dan penjabaran visi misi dari Komando Atas oleh masing-masing pimpinan lembaga pendidikan disampaikan secara umum pada saat apel atau jam Komandan. Dari hasil wawancara dan pengamatan di lapangan bahwa masing-masing anggota belum sepenuhnya mendapat akurasi dan kejelasan apa yang sebenarnya yang diinginkan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Hal ini belum sesuai dengan Gary Yukl (2013) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi misi organisasi dengan jelas kepada semua anggota organisasi (akurasi dan kejelasan). Visi dan misi lembaga pendidikan sangat penting untuk diketahui oleh seluruh anggota secara jelas dan

akurat guna pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Menurut Covey dan Peters seperti yang dikutip Aan Komariah (2010), seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Menjadi tugas pemimpin dalam mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi.

Khan (2007) dalam model pemberdayaan yang ditawarkannya salah satunya adalah *Communication* (komunikasi). Artinya keterbukaan dalam berkomunikasi guna menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Setelah adanya keinginan yang kuat dari seorang pemimpin, tentunya tidak terlepas dari komunikasi tentang visi dan misi. Hal ini senada dengan Blanchard (2007), yang menyatakan bahwa ada tiga kunci utama untuk memberdayakan orang lain, yaitu saling berbagi informasi (*sharing information*), mengumumkan batasan-batasan yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan (*declaring the boundaries*), dan mengganti hierarki kuno (hierarkis) dengan pengendalian individu dan tim. Berbagi informasi bermanfaat untuk membangun kepercayaan dan mempromosikan organisasi pembelajaran. Oleh karenanya seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi misi dengan jelas dan akurat kepada seluruh unsur di lembaga pendidikan terutama kepada Gumil sebagai tokoh sentral dalam

proses pembelajaran. Artinya bahwa penyampaian visi dan misi sangatlah penting dalam pencapaian tujuan organisasi, membangun rasa percaya diri pada bawahan, kemudian membangun komunikasi yang efektif agar manajemen dan anggota organisasi bersatupada dalam mencapai tujuan yang sama serta dapat mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan. (Bass dan Aviola 1994).

Pemberian bantuan terhadap kesulitan Gumil terutama yang masih baru mendapat tugas mengajar serta pemberian bantuan pemecahan masalah dengan memberikan solusi. Pemberian bantuan terhadap kesulitan Gumil tidak langsung dilakukan oleh Komandan lembaga pendidikan namun semuanya melalui hirarki. Gumil yang mengalami kesulitan akan terpecahkan oleh Departemen apabila terdapat kesulitan pada materi, apabila mengalami kesulitan mengenai tehnik mengajar akan ditangani oleh Katim Gumil, sehingga pemberian bantuan pimpinan kepada Gumil tidak secara langsung kepada Gumil itu sendiri. Hal ini belum sesuai dengan Spanbauer dalam Husaini Usman (2013), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan harus memiliki sifat-sifat atau atribut-atribut diantaranya menjadi teladan dengan menampakan sifat-sifat positif, menggunakan waktu untuk turun ke bawah (tidak hanya di belakang meja) melihat situasi, dan mendengarkan harapan, serta keluhan warga sekolah dan *stakeholders* eksternal sekolah,

kemudian belajar berperan sebagai pelatih bukan sebagai bos. Ini sangatlah penting bagi kepemimpinan di lembaga pendidikan sehingga keluhan-keluhan peserta didik dengan cepat dapat terdeteksi sedini mungkin tidak harus menunggu laporan dari pejabat struktural.

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Elnaga dan Imran, (2014) dimana pemimpin harus mampu membantu kesulitan anggota dengan mencari jalan keluar. Hal senada juga disampaikan oleh Spanbauer dalam Husaini Usman (2013:431) dalam pengarahannya kepada para pemimpin untuk menciptakan suasana lingkungan yang baru. Mereka berpendapat bahwa pemimpin lembaga harus membimbing dan membantu stafnya untuk mengembangkan seperangkat sifat yang sama. Tindakan pemimpin tersebut mendorong terciptanya tanggung jawab bersama dan gaya kepemimpinan yang dapat mewujudkan lingkungan kerja yang interaktif. Spanbauer juga menggambarkan gaya kepemimpinan dimana pemimpin harus membicarakan dan melaksanakan peningkatan mutu dan mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan sekaligus. Menurut Spanbauer, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memberdayakan guru dan administrator melalui pendampingan agar guru administrator mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja yang efektif.

Pemberian peluang terhadap Gumil untuk mengikuti pendidikan baik formal

maupun non formal terkait dengan lembaga pendidikan. Untuk pendidikan formal non kedinasan telah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya, selama tidak mengganggu dinas. Hal ini telah sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparto S Siswowodjoyo, dkk(2008) bahwa pemimpin harus memberikan peluang untuk mengembangkan diri/melanjutkan sekolah terkait dengan organisasi.Kemudian untuk pendidikan formal kedinasan didukung penuh selama Gumil tersebut memenuhi syarat baik kesehatan, kesemaptaan dan usia. Untuk non formal didukung dan difasilitasi oleh pimpinan berupa akses internet, perpustakaan, pencarian buku referensi yang terbaru terkait dengan materi dan juga pembuatan buku pegangan Gumil.Khan (2007) dalam model pemberdayaan yang ditawarkannya salah satunya adalah *Trust* (kepercayaan) yakni dengan menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan

kerja.Kenyataan di lapangan bahwa baru-baru ini Kodiklat TNI AD telah melaksanakan pembekalan Gumil/Pelatih terpusat Lembaga Pendidikan jajaran TNI AD di Pusdikpom Kodiklat TNI AD.Kemudian saat ini sedang dilaksanakan upaya peningkatan kualitas Gadik (tenaga pendidik) di lembaga pendidikan jajaran TNI AD tahap II melalui program kegiatan pembinaan metode pengajaran, evaluasi terhadap pelaksanaan sosialisasi 10 langkah Gumil mengajar serta kegiatan pembekalan Gumil/pelatih tersebar. Hasil pengamatan dan wawancara di lapangan bahwa pimpinan telah memberikan peluang yang seluas-luasnya guna mengembangkan diri terkait dengan organisasi, namun untuk menempuh pendidikan formal (melanjutkan sekolah lebih lanjut S1,S2,S3) yang terkait dengan organisasi terutama organik lembaga pendidikan sebaiknya menjadi prioritas utama dan diberikan beasiswa dari pimpinan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini, dapat diambil beberapa simpulan sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti sebagai berikut:

Strategi pemberdayaan Gumil dimulai dari strategi pemberdayaan diri masing-masing Gumil yakni konsep diri yang positif dimana Gumil mengetahui kemampuan peserta didik sebelum mengajar, membuat perencanaan pembelajaran berupa persiapan mengajar. Berlatih sebelum mengajar untuk meningkatkan rasa percaya diri baik dari segi penguasaan materi maupun teknis

pengajaran.Namun masih terdapat kelemahan yakni adanya komplain dari peserta didik tentang kinerja Gumil dalam proses belajar mengajar.Dalam pengembangan potensi diri Gumil belajar secara outodidak/non formal untuk menunjang pekerjaannya sebagai Gumil mengakibatkan keinginan untuk mengikuti pendidikan formal rendah.Seminar ataupun *workshop* guna meng-*update* pengetahuan maupun keterampilannya ini terbatas pada program yang dilaksanakan oleh Kodiklat TNI AD seperti Apel Gumil terpusat yang

diselenggarakan setiap tahunnya. Belum adanya organisasi pembelajar guna membuat kerangka berpikir yang kreatif dan inovatif serta secara konsisten mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang baru secara berkesinambungan dan siklikal.

Strategi dalam memfasilitasi pemberdayaan Gumil oleh Lembaga dimana pelibatan Gumil dalam pengambilan keputusan tidak secara langsung melainkan melalui pejabat struktural di lembaga pendidikan. *Reward* dan *punishment* guna meningkatkan motivasi Gumil terbatas pada pemberian kesejahteraan berupa honor sedangkan Gumil yang kinerjanya kurang diberikan pembinaan. Program pembinaan Gadik/Gumil dari Kodiklat TNI AD langsung ke Lemdikajarannya, selain itu juga merupakan program pembinaan dalam satuan/Lemdik masing-masing. Pemberian tugas dan tanggungjawab pekerjaan Gumil telah disesuaikan dengan kompetensinya dan persepsinya secara proporsional. Hal ini didukung dengan adanya uji kompetensi terhadap Gumil yang akan mengajar di hadapan Katim Gumil dan Kepala Departemen pembina materi.

Strategi pemberdayaan Gumil oleh pimpinan sangat terbatas oleh hirarki, dimana bantuan kesulitan terhadap Gumil tidak secara langsung. Penyampaian visi misi pimpinan lembaga pendidikan belum sepenuhnya diterima dengan jelas oleh seluruh anggota organisasi sehingga ini perlu komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota lembaga pendidikan. Pemberian peluang untuk melanjutkan pendidikan yang mendukung profesinya sebagai Gumil selama tidak mengganggu dinas. Hal ini sebaiknya diprogramkan agar pemenuhan sumber daya pendidik/Gumil lebih berkualitas, diberikan bea

siswa dari dinas akan lebih efektif untuk mendorong peningkatan potensi diri.

## SARAN

Dari Simpulan dan Implikasi dapat disarankan Strategi pemberdayaan Guru Militer akan efektif bila pola kerja pimpinan menggunakan strategi *top down* maupun strategi *bottom up* atau lebih tepatnya strategi kombinasi antara *top down strategy* dengan *bottom up strategy*. Kemudian bagaimana strateginya agar strategi kombinasi antara *top down strategy* dengan *bottom up strategy* ini dapat berhasil dengan baik yakni dengan:

1. Pola kerja pimpinan lembaga pendidikan yang berkomitmen tinggi untuk melaksanakan *top down strategy*. Artinya pola kerja pimpinan yang dibangun dapat menjabarkan semua kebijakan Komando Atas sesuai dengan tuntutan organisasi dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan guna memberdayakan Gumil.
2. Pola kerja pimpinan lembaga pendidikan menerapkan *bottom up strategy*. Dalam arti bahwa Gumil diajak bicara untuk mengetahui apa yang diinginkan agar Gumil lebih berdaya dari yang sebelumnya. Ada semacam *need assessment* dengan cara baik melalui wawancara misalnya untuk meningkatkan kompetensinya apa yang dibutuhkannya apakah mau melanjutkan sekolah lebih lanjut, atau mengikuti seminar-seminar atau disediakan perpustakaan khusus perpustakaan profesional atau diadakan organisasi pembelajar dengan didatangkan tutor dari profesional. Selain wawancara dapat dilakukan dengan kuisisioner, test atau Focus Group Discussion (FGD). Dari hasil wawancara, test, kuisisioner maupun melalui hasil FGD dapat dianalisa dan dirumuskan perintah yang jelas sesuai dengan kebutuhan Gumil.

3. Pimpinan lembaga pendidikan menerapkan kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional yang diusulkan oleh Bass dan Avolio (1994) sebagai berikut:

a. Guna meningkatkan pemberdayaan diri sendiri Gumil agar memiliki konsep diri yang positif, memiliki keinginan yang tinggi untuk melanjutkan pendidikan formal, mengikuti seminar atau workshop serta mengikuti organisasi pembelajar maka pimpinan harus mampu menjadi *Inspirational motivation (motivasi inspirasional)*. Perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme, dengan kata lain pemimpin harus senantiasa memberikan inspirasi dan motivasi.

b. Fasilitasi pemberdayaan oleh lembaga tidak terlepas dari pimpinan yang memberdayakan, oleh karenanya pimpinan harus memiliki *Intellectual stimulation (rangsangan intelektual)* dimana pemimpin yang mampu menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dan inovatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karenanya pimpinan harus membentuk organisasi pembelajar guna menghindari persepsi yang keliru akibat dari belajar secara autodidak, membentuk kerangka berfikir yang komprehensif dan terintegratif serta mengembangkan kreatifitas dan inovasi.

c. Dalam meningkatkan pemberdayaan oleh

pimpinan maka pimpinan Lemdik harus mampu membantu kesulitan Gumil dan mendengarkan keluhan-keluhan baik peserta didik maupun Gumil. Dalam hal ini pimpinan harus menjadi *Idealized influence* (pengaruh idealisme/berwibawa) dimana pimpinan harus memiliki perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin berkharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Sehingga menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

d. Guna memfasilitasi kebutuhan berkembang para Gumil maka pimpinan lembaga harus mampu menjadi *Individualized consideration (menghargai individu)*. Dimana karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya, memberikan bea siswa guna pengembangan potensi bawahan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Balanchard, T.(2013). *Effective Training (systems, strategies and practices)*. Pearson Education, Inc. New York.

Elnaga,A. & Imran,A.(2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction, *American Journal of Research Communication*, 2 (1).

- Hoy, W. & Miskel, C.(2014). *Educational Administration: Theory, Research and Practice (Sixth Edition)*. Ney York :McGraw Hill
- Husaini,U. (2013). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. edisi 4. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Khan, S. (2007). The key to being a leader company; empowerment, New Jersey:*journal for quality and participation*, p.44-45
- Kimwarye M.C, et.al. (2014). Teacher Empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions, *IQSR Journal of Research & Method in Education*.
- Mulyasa, E. (2013). *Standar kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Sedarmayanti.(2014). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi* (untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan) Bandung.PT. Refika Aditama.
- Stacy, M.(2013). Teacher-led professional development: empowering teacher as self-advocates, *The Georgia Social Studies Journal*, 3 (1), pp 40-49.
- Sugiyono.(2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung. Alfabeta, Bandung.
- Suparno, E. (2015).*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Suparto S. Dkk.(2008). Pemberdayaan widyaiswara di Pusdiklat Geologi badan Diklat energi dan sumberdaya mineral, *Jurnal Diklat Aparatur* 4(2).
- Stewart, A. (1994). *Empowering People*.Pitmen Publishing, London. Diterjemahkan, Agus M. Harjana, Kanisius, Yogyakarta.
- Wibowo. (2008).*Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo, Jakarta.
- Yukl, G. & Becker,W. (2006). Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series*, 3(3), 210-23, Eastern Academy of Management ISSN 1541-6518
- Yukl, G.(2001). *Leadership in Organization*.Edisi kelima.New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Alih bahasa: Budi Supriyanto, PT Indeks, Jakarta.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang No. 8 Tahun 1974.tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Jakarta
- Undang-Undang RI No. 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor: Perkasad/72/XII/2013 tanggal 31 Desember 2013, tentang Buku Petunjuk Induk Pendidikan.
- Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor: Perkasad /8-02/IV/2011tentang buku

petunjuk teknik tentang pembinaan tenaga pendidik.

*toShare the Vision* diakses tanggal 15 Mei 2016 dari Firefox HTML document, pdf.

Bass, M.B. *From Transactional to Transformational leadership: Learning*