

# **TANGGAPAN DAN PENGEMBANGAN ATAS TOPIK INOVASI SEBAGAI SALAH SATU ASPEK PERILAKU ORGANISASI**

---

**Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani (FIP-UPI)**

## **A. PENDAHULUAN**

Perilaku organisasi menurut Jack Duncan (Thoha, 1983) adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Keith Davis & JW. Newstrom (1985) memandang bahwa perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Telaahan tersebut membantu penyatuan orang-orang, struktur, teknologi dan lingkungan eksternal menjadi sistem pengoperasian yang efektif.

Perilaku organisasi sebagai studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian; menarik dari teori, metode, dan prinsip dari disiplin seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi kebudayaan, untuk mempelajari persepsi perseorangan, nilai, kemampuan belajar dan tindakan orang yang sedang bekerja dalam seluruh organisasi, menganalisis pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi dan sumber-sumber manusiawinya, misi, sasaran, dan strategi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly jr., 1982)

Aspek-aspek yang ditimbulkan dan menimbulkan pengaruh dari dan kepada manusia dan organisasi di antaranya berkaitan dengan inovasi.

Inovasi erat kaitannya dengan perubahan organisasi. Karena itu pada beberapa literatur, dalam kajian perilaku organisasi dibahas pula tentang perubahan dan pengembangan organisasi (Indrawijaya, 1986; Davis & Newstrom, 1985). Dengan demikian layak adanya pandangan bahwa inovasi sebagai salah satu aspek kajian perilaku organisasi.

Topik inovasi yang telah dibahas (Im Wasliman) adalah meliputi dua hal: (1) beberapa konsep terkait yang meliputi pengertian, difusi inovasi, unsur-unsur difusi, pengembangan, proses putusan, karakteristik dan percepatan adopsinya, agen perubahan, inovasi dalam organisasi, konsekuensi, tahap-tahap adopsi, dan hambatan dalam adopsi inovasi; dan (2) aplikasi konsep-konsep difusi inovasi dalam pendidikan.

Kajian hal yang pertama relatif komprehensif. Tapi kajian hal yang kedua hanya mengetengahkan fase-fase dari difusi inovasi. Karena itu untuk mendapatkan pemahaman yang utuh tentang perilaku organisasi pada aspek inovasi, berikut akan dikemukakan hal-hal yang esensial dari apa yang telah dibahas dan dikembangkan pada struktur berfikir dengan mengikuti alur persiapan inovasi, implementasi inovasi, dan evaluasi inovasi.

## **B. PERSIAPAN INOVASI**

Dalam hal ini Inovasi antara lain dimaksudkan untuk mengatasi masalah guna meningkatkan kemampuan organisasi. Mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi suatu sistem atau organisasi acap kali terdapat sejumlah kemungkinan untuk dijalankan. Demikian halnya dengan bentuk inovasi, sebagai suatu hal baru yang dengan sengaja dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam sistem atau organisasi.

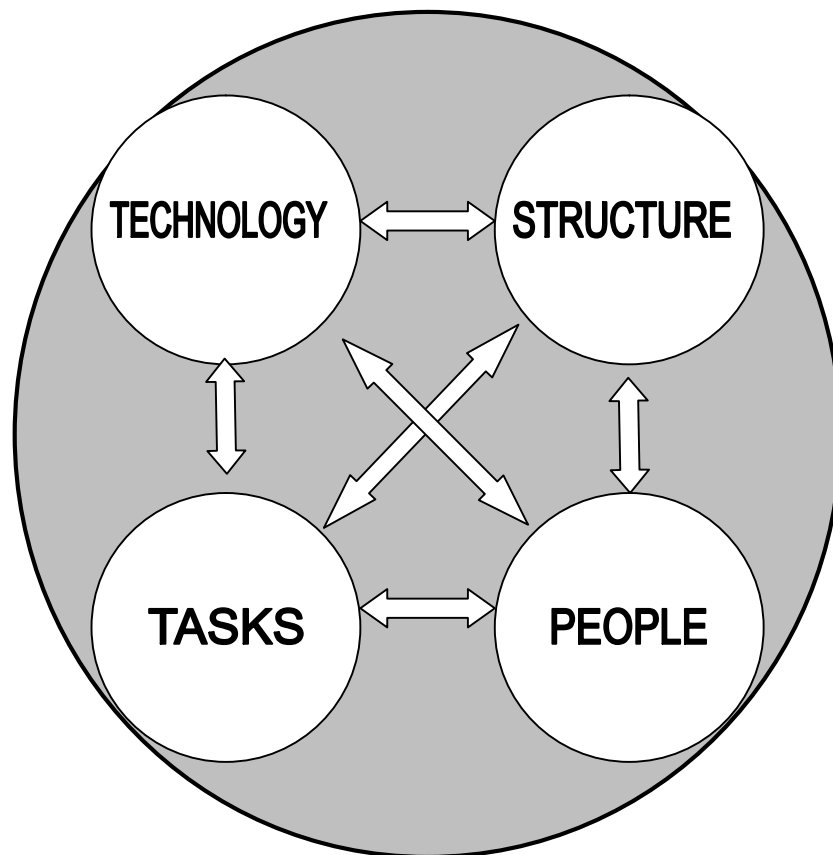
Sebagai persiapan inovasi ada sejumlah kemungkinan dalam kaitan menyelenggarakan inovasi. Kemungkinan-kemungkinan dalam inovasi dapat dilihat dari berbagai segi. Dengan bertolak pada apa yang disebut inovasi yang dikemukakan Rogers (1977), kemungkinannya bisa jenis inovasi konseptual atau berupa gagasan, bisa jenis inovasi prosedural atau metode dan teknik, bisa jenis inovasi teknologikal atau berupa benda/alat, dan bisa kombinasi diantara jenis-jenis tersebut.

Untuk menentukan pilihan atau alternatif mana yang hendak dijalankan secara sepiantas bukan merupakan hal yang sulit. Namun jika memandang secara komprehensif semua aspek terkait dengan inovasi dan dihubungkan dengan seluruh komponen sistem, maka persoalan penentuan alternatif inovasi menjadi lebih kompleks. Apalagi tekanan persaingan yang makin kuat kian menuntut kecepatan dan ketepatan dalam memutuskan inovasi-inovasi yang harus dijalankan. Kesalahan atau kekeliruan menetapkan pilihan inovasi bukan saja berisiko pengorbanan sistem yang sia-sia, tapi lebih jauh lagi daya kompetisi sistem kian lemah sebab permasalahan internal yang tidak terselaikanakan atau kemampuan yang tidak meningkat. Perlu diingat bahwa inovasi antara lain untuk meningkatkan kemampuan internal sistem.

Kerumitan dalam seleksi alternatif inovasi akan semakin jelas dengan mencermati aspek-aspek pokok lainnya dari penyelenggaraan suatu inovasi. Aspek-aspek pokok yang patut dikenali, diperhatikan dan dipertimbangkan dalam persiapan suatu inovasi dapat dikategorisasikan ke dalam empat hal pokok, yaitu dimensi-dimensi, atribut, model strategi, dan kriteria pemilihan alternatif.

## 1. Mengenali Dimensi-Dimensi Inovasi

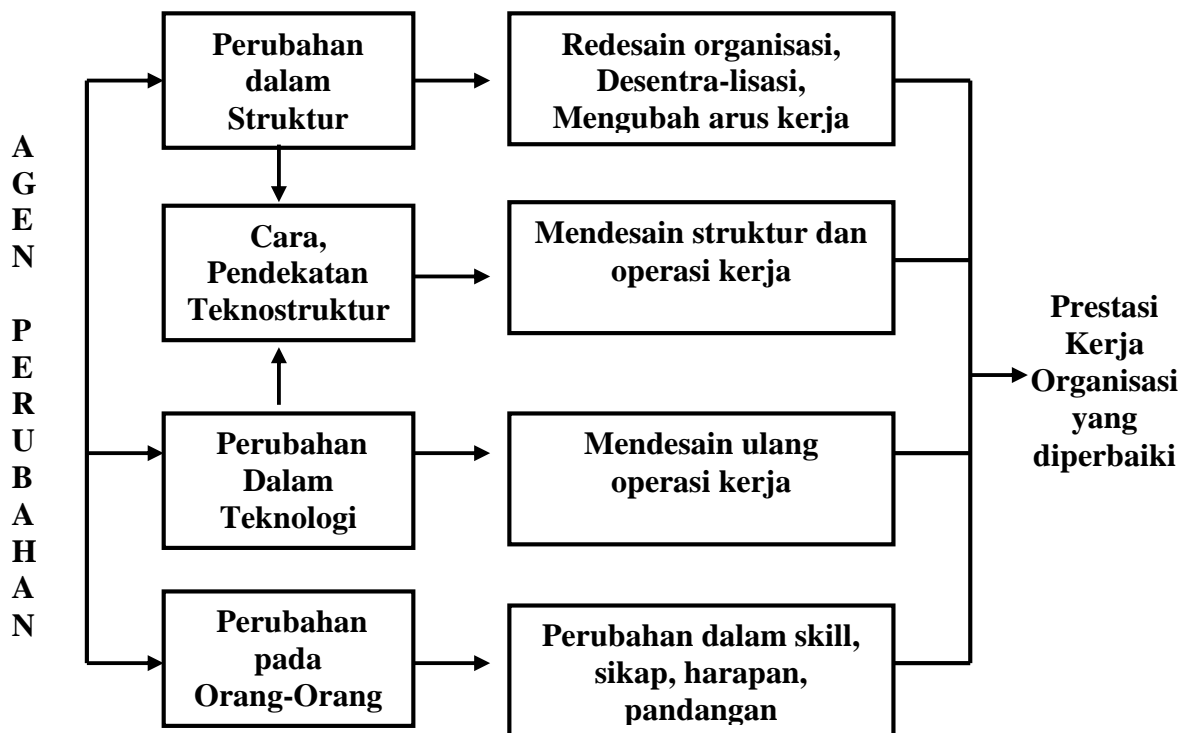
Kemungkinan inovasi bisa meliputi dimensi-dimensinya. Dalam konteks perubahan organisasi Owens (1976) mengidentifikasi empat faktor keorganisasian yang juga merupakan variabel perubahan, yaitu (1) tugas, (2) struktur, (3) orang, (4) teknologi. Menurut Owens keempat variabel tersebut satu sama lainnya saling bertautan. Ia mengilustrasikannya dalam gambar sebagai berikut:



Interaksi Sub-Sistem dalam Organisasi yang Kompleks

(Owen, 1987:77)

Sejalan dengan pandangan Owens tersebut, Harold J. Leavitt (Stoner, 1982) mengemukakan bahwa perubahan dapat dilakukan dengan mengubah bidang-bidang inovasi, yaitu struktur, teknologi, dan atau orang-orangnya. Juga kombinasi antara pengubahan bidang struktur dan pengubahan bidang teknologi. Ia melukiskannya sebagai gambar berikut:



Bidang-Bidang Inovasi  
(Stoner, 1982:17)

Dalam hal seleksi inovasi tentunya bidang-bidang inovasi sebagaimana digambarkan di atas dapat dipandang sebagai kemungkinan-kemungkinan pilihan. Pilihan inovasi bisa jadi meliputi kombinasi dari kesemua bidang tersebut. Namun demikian penyeleksian dalam hal penekanan atau prioritas diantaranya seringkali harus dilakukan. Hal

tersebut terutama dihubungkan dengan tingkat kesiapan sistem pada masing-masing bidang inovasi tersebut.

## **2. Memperhatikan Atribut Inovasi**

Fleigel dan Oslund (Muhadjir, 1983) memandang atribut inovasi sebagai faktor-faktor dari keragaman jarak waktu adopsi inovasi. Dalam hal ini dapat dibedakan dua atribut inovasi. Atribut objektif dan atribut subjektif. Atribut objektif merupakan atribut yang melekat pada inovasi, baik inovas4i konseptual, teknis, maupun alat. Sedangkan atribut subjektif dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu atribut subjektif yang menyangkut keragaman spasial dan atribut subjektif yang menyangkut keragaman subyek.

Diantara atribut objektif dalam kaitannya dengan kriteria yang memperlancar adopsi inovasi dikemukakan oleh Havelock ada empat. Pertama, validitas tinggi, yaitu bila telah ada bukti-bukti (di tempat lain) bahwa inovasi itu benar. Kedua, kemanfaatan besar, yaitu inovasi yang mampu memberikan sumbangan signifikan dalam meningkatkan kemampuan pada kebanyakan komponen sistem. Ketiga, tidak kompleks, artinya mudah difahami, mudah diterapkan. Keempat kompatibel artinya dapat serasi dengan nilai-nilai yang berlaku.

Pandangan lain yang juga sebagai pengidentifikasian atribut obyektif dikemukakan oleh Rogers (1983). Ia mengidentifikasi lima atribut inovasi, sebagai berikut:

- a. Keuntungan relatif, berkaitan dengan apakah inovasi akan menjanjikan imbalan (reward) atau hukuman (punishment), atau adakah jaminan keamanan dalam penerimaan inovasi itu?. Masyarakat dapat

menerima inovasi kalau secara ekonomis menguntungkan, atau dapat meningkatkan prestise.

- b. Kesesuaian, yaitu berkaitan atau tidak dengan keselarasan nilai-nilai sosiokultural para penerima. Kesesuaian juga adalah dalam arti adanya kecocokan dengan pengalaman yang telah dimiliki para penerima, dan kebutuhan para penerima, seperti dengan gagasan yang mereka miliki. Di samping itu kesesuaian dalam arti sejalan dengan kebutuhan para penerima.
- c. Kerumitan, yaitu berkaitan dengan mudah tidaknya difahami atau digunakan oleh para penerima.
- d. Terujicoba, menunjuk pada pengertian bahwa inovasi dapat dicobakan secara terbatas.
- e. Keteramatan, dalam arti inovasi dapat tidaknya dilihat atau nampak dan dapat dikomunikasikan atau dideskripsikan.

Atribut subektif yang menyangkut keragaman spasial dapat meliputi: mudah diperoleh, tempatnya terjangkau, jarak memadai, infrastruktur tersedia, harga layak, dan konsultan ada. Sedangkan yang menyangkut keragaman subyek dapat dijumpai berupa: kecepatan membuat putusan, urutan kebutuhan, tingkat pengetahuan, tingkat kemampuan ekonomi dan lain-lain.

Dalam konteks seleksi inovasi tentunya atribut-atribut inovasi tersebut di atas tidak dapat diabaikan. Sebab sering terjadi penerimaan inovasi tidak berlanjut oleh sebab kendala-kendala yang dihadapi tidak diantisipasi sebelumnya. Diantara kendala banyak yang bersumber pada karakteristik atau atribut inovasi itu sendiri.

### 3. Mempertimbangkan Model Strategi Inovasi

Azis Wahab (1987) memandang strategi inovasi perlu dikenali di samping mengingat berguna untuk mengetahui perkembangan dan diseminasi inovasi yang diterapkan inovasi, juga karena tidak selamanya inovasi datang dari luar sistem, Dalam hal yang terakhir itu persoalannya adalah bagaimana menginkorporasikan inovasi dari luar ke dalam sistem.

Dalam kaitan itu Havelock mengemukakan kesimpulan bahwa model-model utama desiminasi dan penggunaan pengetahuan dapat dikelompokkan ke dalam tiga perspektif sebagai berikut:

- a. **Model Penelitian, Pengembangan dan Difusi (RD & D).** Model ini memandang bahwa proses perubahan merupakan rangkaian kegiatan rasional dalam mana inovasi ditemukan atau diciptakan, kemudian dikembangkan, dihasilkan dan disebarluaskan kepada para pemakai. Dalam model ini inisiatif utama datang dari para peneliti, pewngembang, dan desiminasi. Sedangkan para penerima lebih bersifat pasif. Pertimbangan yang lebih diperhatikan dalam model ini adalah seperangkat fakta dan teori yang mendorong gagasan tertentu sebagai awal dari lahirnya inovasi. Jadi model ini tidak mempertimbangkan serangkaian jawaban terhadap masalah-masalah kemanusiaan yang khusus.
- b. **Model Interaksi Sosial.** Model ini menekankan pada difusi melalui gerakan penyampaian antar individu atau antar sistem dengan perhatian utamanya adalah para penerima potensial. Jalur komunikasi sangatlah penting dan merupakan yang menentukan.
- c. **Model Pemecahan Masalah.** Dengan model ini tingkat proses perubahan dipandang sebagai sebuah lingkungan, dimulai dengan adanya kebutuhan yang diartikan sebagai masalah, diikuti dengan mencari kemungkinan pemecahan yang dapat dipilih dan diaplikasikan. Penerima sendiri dapat melakukan pemecahan masalah atau dengan bantuan dari luar, yang biasa disebut agen perubahan. Jika dengan



bantuan agen perubahan maka disarankan agar agen tidak saja mengarahkan tapi berpartisipasi dalam bentuk kerjasama.

Mengenai model strateginya Schon (Azis, 1987) mengenalkan dua model, yaitu model strategi Pusat-Pinggiran dan perluasan model terpusat. Keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Model Pusat-Pinggiran.** Model ini sangat bergantung pada keefektifan penggunaan sumber-sumber dan tenaga pada pusat yang kesemuanya akan mempengaruhi terlaksananya difusi dalam proses mengadopsi hal-hal baru. Ruang lingkup model ini ditentukan oleh pertama, kemampuan mengatur arus manusia, materi, uang, dan informasi dan kedua, oleh kemampuan sistem untuk mendorong dan mengatur umpan balik.
- b. Ada tiga elemen yang terkandung pada model ini, yaitu: (a) inovasi yang akan didifusikan itu ada dan disadari, serta bersipat esensial sebelum didifusikan. (b) Difusi adalah gerakan menyampaikan sebuah inovasi dari pusat inovasi ke para pemakai. (c) Difusi yang diarahkan adalah proses diseminasi yang diatur secara terpusat, latihan, alokasi sumber-sumber dan penemuan baru.
- c. **Model perluasan dari model terpusat.** Model ini merupakan perbaikan model pertama. Struktur dasar model pertama tetap dipertahankan tetapi membedakan antara pusat pertama dan pusat kedua. Pusat pertama membantu pusat kedua dalam difusi inovasi, yang berarti meningkatkan jangkauan dan efisiensi. Setiap pusat kedua memiliki ruang lingkup yang ada pada keseluruhan sistem dalam model pertama. Pusat pertama adalah pelatih dari pelatih yang menghususkan pada pelatihan, penyerabnaran, dukungan, pemantauan, dan manajemen.

Dalam seleksi inovasi tentunya strategi-strategi tersebut di atas juga merupakan kemungkinan-kemungkinan yang dapat dipilih. Bahkan mungkin kategori strategi lainnya, selain dari yang disebutkan di atas.

#### 4. Mempertimbangkan Kriteria Pemilihan Alternatif Inovasi

Pertimbangan dasar untuk menentukan suatu pilihan adalah kriteria pemilihan. Kriteria lebih menyangkut pertimbangan substansial dari alternatif yang ada. Pertimbangan dalam perencanaan mengadopsi inovasi yang dikemukakan oleh Fullan (1991) kiranya dapat dipandang sebagai kriteria dalam seleksi alternatif inovasi.

Ia mengajukan tiga pertimbangan, yaitu relevansi, kesiapan, dan sumber daya. Relevansi berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan secara praktis dapat digunakan. Kesiapan menyangkut kemampuan baik konseptual maupun praktis untuk menggagas, mengembang-kan, atau menerima inovasi yang dihadirkan. Dalam hal ini kesiapan terdiri atas kesiapan yang bersifat individual dan kesiapan organisasional. Sedangkan sumber daya berkenaan dengan akumulasi dan provisi dari dukungan yang diperlukan dalam proses perubahan.

Sejalan dengan pandangan Fullan di atas Cooke dan Slack (1991) mengemukakan tiga kriteria dalam menilai pilihan, yaitu fisibilitas, aksesabilitas, dan vulnerabilitas atau kerentanan. Secara sederhana ketiga kriteria tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Fisibilitas.** Kriteria ini menyangkut tuntutan sumber daya yang harus tersedia. Karena itu persoalannya berkaitan dengan modal yang ditanamkan. Untuk itu tiga pertanyaan yang relevan untuk dijawab adalah:

- 1) Keterampilan teknis atau kemanusiaan apa yang dituntut untuk menerapkan pilihan tertentu?,
- 2) Apakah kemampuan yang dituntut dapat memenuhi?,
- 3) Apakah dana yang dituntut cukup tersedia?

- b. **Aksesabilitas.** Kriteria ini menyangkut pengaruh dari setiap alternatif terpilih terhadap yang sifatnya operasional dan terhadap hal yang sifatnya finansial. Pengaruh yang lebih bersifat operasional meliputi: spesifikasi teknis, kualitas, ketanggapan, ketepatan waktu, dan keluwesan. Sedangkan pengaruh secara finansial dalam arti umum besarnya keuntungan yang bisa didapat atau kerugian yang bisa ditekan.
- c. **Kerentanan.** Kriteria menyangkut tingkat risiko dari pilihan alternatif. Dalam hal ini penting memprediksi dampak internal, kondisi lingkungan, dan reaksi dari berbagai lembaga terkait.

### **C. PELAKSANAAN INOVASI**

Berkaitan dengan pelaksanaan atau implementasi inovasi, menurut pemikiran Nakamura dan Smallwood (Azis Wahab, 1887) terdapat tiga lingkungan yang dihubungkan dengan komunikasi dan pemenuhan (compliance). Ketiga lingkungan dimaksud merupakan sistem yang bersifat siklus yaitu: pembentukan kebijakan, penilaian kebijakan, dan implementasi kebijakan,

Salah satu bentuk kebijakan dalam upaya meningkatkan kemampuan sistem pendidikan nasional ialah inovasi pendidikan. Ini sejalan dengan definisi yang disarankan Santoso (1974) bahwa inovasi ialah: "suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan unruk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan".

Satu hal yang amat penting dalam keseluruhan proses inovasi ialah implementasi. Hanya dengan adanya proses implementasi suatu inovasi

dapat diketahui daya dan hasil gunanya. Dalam hal ini implementasi didefinisikan oleh Pressman dan Wildasvcky (1973) sebagai "... *accomplishing, fulfilling, carrying out, producing and completing a policy*". Sedangkan Tornatzky dan Johnson (1982) mengajukan batasan implementasi sebagai "... *the translation of any tool, technique, process or method of doing from knowledge to practice*". Satu pemikiran yang dipertemukan dari kedua batasan tersebut adalah bahwa implementasi sebagai suatu bagian penting dan yang tidak dapat diabaikan. Sehubungan dengan itu berbagai faktor yang terkait dengan implementasi inovasi patut diperhatikan.

### **1. Faktor-Faktor Kunci Proses Pelaksanaan Inovasi**

Fullan dan Stiegelbauer (1991) mengajukan sembilan faktor kritis yang diorganisasikan dalam tiga kategori terkait: pertama, karakteristik inovasi atau proyek perubahan; kedua, karakteristik lokal; dan ketiga, faktor-faktor eksternal.

Karakteristik inovasi meliputi empat hal sebagai berikut:

- a. Kebutuhan. Ada banyak inovasi diusahakan tanpa suatu pengujian yang cermat untuk diterima menjadi kebutuhan utama.
- b. Kejelasan. Kejelasan tujuan dan maksud adalah sebagai suatu masalah parental dalam proses perubahan.
- c. Kompleksitas. Kompleksitas mengacu pada kesulitan dan perluasan perubahan yang menuntut tanggung jawab individual untuk implementasi.
- d. Kualitas dan kepraktisan program.

Adapun faktor-faktor lokal meliputi:

- e. Pemerintah Daerah
- f. Masyarakat
- g. Kepala sekolah
- h. Guru

Sedangkan faktor-faktor eksternal tercakup dalam:

- i. Pemerintahan dan agen lainnya.

## **2. Orientasi dan Proses Pelaksanaan Inovasi**

Pengkajian terhadap masalah implementasi inovasi tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat implementasi dalam arti sampai sejauh mana implementasi digunakan secara aktual. Menurut Fullan dan Pomfret (Azis, 1987) studi implementasi cenderung menggambarkan dua orientasi pokok.. Orientasi pokok pertama disebut "*the fidelity of implementation*". Dalam orientasi pokok ini bertujuan menetapkan tingkat implementasi dalam pengertian sampai sejauh mana pengguna inovasi secara aktual sesuai dengan yang diharapkan atau tuuan penggunaannya. Sedangkan orientasi kedua disebut "*mutual implementation*". Oritentasi ini beberapa studi diarahkan pada analisis kerumitan proses perubahan dihadapkan dengan bagaimana inovasi dikembangkan atau diubah selama proses pelaksanaan inovasi.

Pemaknaan inovasi berkaitan erat dengan konsep perubahan organisasi. Perubahan adalah sebagai adanya perbedaan sesuatu dari konsidi sebelumnya yang ditunjukkan oleh hadirnya upaya baru atau inovasi menuju pertumbuhan ke arah yang lebih "baik". Dalam hal ini inovasi melekat pada perubahan, sebab ketiadaannya memungkinkan kondisi yang berubah berbeda lebih bermuatan negatif. Jadi inovasi mengandung unsur adanya "kesengajaan" atau "perubahan terencana".

Alasan perubahan harus dilakukan sebab upaya atau cara-cara kerja yang ada sudah tak mampu mengatasi permasalahan dan harus segera diganti dengan upaya lain yang baru. Jika tidak, maka organisasi akan menghadapi kekacaubalauan yang menuju kehancuran. Oleh karena itu inovasi atau perubahan terencana dimaksudkan agar organisasi dapat terus berjalan sesuai dengan perkembangan lingkungan.

Pelaksanaan inovasi berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan dari seseorang kepada yang lain. Hal ini secara umum menyangkut proses dari suatu perubahan dan secara khusus menyangkut pemanfaatan pola dan saluran komunikasi. Para pakar di bidang ini menyebutnya sebagai proses difusi (Rogers, 1983).

Mengenai proses difusi inovasi, sejalan dengan pandangan Rogers (1983), dapat diketengahkan lima tahapan yang merupakan sebagai berikut:

- a. **Langkah pengenalan:** Langkah ini berkaitan dengan pengetahuan ihwal inovasi. Penting untuk dikenalkan yaitu jenis, sifat, dan fungsi inovasi. Pada umumnya hal ini telah terbukti lebih efektif ditempuh melalui saluran komunikasi mass-media. Pola komunikasi yang lebih tepat untuk dikembangkan adalah pola komunikasi heterofili, yaitu tingkat pasangan yang berkomunikasi berbeda dalam ciri dan sifat (tingkat pendidikan, status, keyakinan dll).
- b. **Langkah persuasi:** Langkah ini diarahkan pada pembentukan sikap untuk berkenan terhadap inovasi yang dikenalkan. Karena itu dukungan lingkungan untuk memperkuat penilaian yang lebih positif terhadap inovasi yang telah dikenal amatlah penting. Pada tahap ini individu secara psikologis lebih terlibat ke dalam inovasi. Seseorang secara

aktif mencari informasi tentang inovasi. Hal penting dalam pencarian ini adalah dimana ia mencari informasi, pesan apa yang ia terima dan bagaimana ia menafsirkannya. Dalam hal ini saluran komunikasi antar pribadi telah terbukti sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan sikap berkenan tidaknya seseorang terhadap inovasi yang dikenalkan. Dalam hal ini pola komunikasi homofilius, yaitu tingkat yang berkomunikasi ada pada kesepadanan ciri dan sifat, sangat cocok untuk dikembangkan.

- c. **Langkah Keputusan:** Pada langkah ini sasaran klien dihadapkan pada pilihan untuk menerima atau menolak inovasi. Penerimaan adalah keputusan untuk menjadikan inovasi sebagai sumber pelajaran tentang tindakan terbaik yang tersedia. Sedangkan penolakan adalah keputusan untuk tidak mengambil inovasi. Ada dua jenis penolakan, penolakan aktif dan penolakan pasif. Penolakan aktif yaitu meliputi kegiatan untuk mempertimbangkan dan menerima inovasi, termasuk mencobanya, namun kemudian memutuskan untuk tidak menerimanya. Sedangkan penolakan pasif yaitu penolakan dengan tidak pernah benar-benar mempertimbangkan kegunaan inovasi. Yang penting diperhatikan adalah pengaruh dukungan kelompok yang berada pada kesamaan pandang dan kepercayaan terbukti cukup dominan dalam pemutusan menerima atau menolak. Karena itu pula pola komunikasi homofilius lebih baik untuk dikembangkan.
- d. **Langkah Implementasi:** Langkah dimana para klien menjalankan inovasi. Ide, praktek, atau barang diterapkan dalam operasi pekerjaan sesuai yang dimaksudkan.

Implementasi dapat berlanjut sampai periode waktu tertentu, tergantung pada sifat dasar inovasinya. Terkadang inovasi menjadi hal yang baku dan menjadi bagian kegiatan sehari-hari hingga kualitas kekhususannya hilang dan berubah menjadi rutinitas atau bersifat institusional. Bagian ini dianggap sebagai akhir dari tingkat implementasi sampai pada saat inovasi baru lainnya datang.

- e. **Langkah konfirmasi:** Langkah ini berlangsung setelah ada putusan baru untuk melanjutkan atau menghentikan penerapan inovasi. Atau juga setelah ada putusan baru untuk penerimaan terlambat atau tetap menolak inovasi. Setelah inovasi diterapkan sangat boleh jadi para klien terus memperoleh berbagai informasi sehingga keputusan-keputusan baru mungkin terjadi.

### **3. Mempertimbangkan Pelaku dan Sasaran Inovasi**

Dalam perspektif perubahan yang direncanakan, satu hal pokok yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi inovasi, yaitu orang-orang yang terlibat. Dalam hal ini baik orang yang berperan sebagai pelaku inovasi maupun yang berperan sebagai sasaran inovasi. Pada kelompok pelaku inovasi ada dua jenis peran yang dapat dibedakan, yaitu peranan manajer inovasi dan peran agen inovasi. Syarat untuk menjadi seorang manajer inovasi adalah memiliki power, profesionalisme, dan keterampilan memberdayakan lingkungan sistem. Power adalah daya yang dapat membuat orang atau pihak lain terpengaruh untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan. Profesionalisme merupakan suatu sikap mental yang menunjukkan kedisiplinan, etos, dan kecermatan kerja yang tinggi.

Keterampilan memberdayakan sistem yaitu kemampuan yang bertalian dengan membangun tim kerjasama, memenangkan dukungan,



penggalang keterlibatan pihak-pihak terkait, dan mengembangkan budaya unggul-bergairah.

Agen inovasi adalah aparat dari manajer inovasi yang perannya utamanya memfasilitasi arus inovasi sampai diterima oleh para sasaran inovasi. Karena itu ia harus dapat mempengaruhi keputusan klien inovasi. Kelompok yang menjadi sasaran inovasi disebut klien inovasi. Kecenderungan umum dari klien inovasi adalah menolak inovasi. Penolakan bisa disebabkan oleh berbagai hal. Di antara sebab yang muncul dari klien sendiri berkaitan dengan hal-hal seperti tingkat ketidakpuasaan, keengganan berkorban, rasa kekhawatiran (Drucker, 1985).

Sebagai dasar pertimbangan untuk melibatkan orang-orang dalam suatu upaya inovasi dapat diperhatikan kategorisasi tingkat penerimaan anggota suatu sistem sosial terhadap inovasi. Sejalan dengan pandangan Rogers (1983), dapat dikenali lima kategori anggota staf sebagai berikut:

1. Inovator: Anggota sistem yang masuk kategori ini berkarakter antara lain suka bertualang; berhasrat besar untuk mencoba gagasan-gagasan baru; menyukai akan hal-hal yang nyerempet bahaya, kegesitan, tantangan, dan risiko. Mereka sering juga berhubungan dengan orang-orang dari luar lingkungan sistem atau berjiwa kosmopolitan. Mereka dapat memainkan peranan sebagai pembawa inovasi ke dalam sistem.
2. Penerima Awal (*early adopter*): Anggota sistem kategori ini lebih menyatu dengan lingkungan sosial setempat. Mereka sering tampil sebagai "*opinion leader*" dan penuh pertimbangan untuk menerapkan gagasan yang baru. Mereka tanggap terhadap kelompoknya, mampu mengajukan saran dan memberikan dorongan di samping senantiasa mengupayakan keberhasilan dengan memanfaatkan ciri-ciri utama suatu gagasan baru.
3. Mayoritas Awal (*early majority*): Anggota sistem kelompok ini suka menerima gagasan baru sebelum kebanyakan orang menerimanya. Sekalipun acap kali berhubungan dengan anggota kelompok lainnya,

tapi jarang memegang posisi kepemimpinan. Mereka sering merundingkannya lebih dahulu sebelum menerima sepenuhnya suatu gagasan baru.

4. Mayoritas Kemudian (*late majority*): Anggota sistem kelompok ini ia baru menerima suatu inovasi manakala sudah kebanyakan orang menerimanya. Mereka seringkali ragu terhadap gagasan baru dan karenanya menunggu tekanan kelompok memberikan motivasi. Mereka cenderung menerima suatu yang baru setelah yakin merasa aman dengan penerimaannya itu.
5. Ketinggalan (*laggard*): Anggota sistem kelompok ini senantiasa menjadi yang terakhir dari kelompoknya dalam menerima inovasi. Mereka kebanyakan terasing dari jaringan kerja kelompoknya. Mereka acapkali berhubungan dengan orang-orang yang berpandangan kolot. Sering kali saat mereka mulai menerima suatu gagasan baru, gagasan baru lainnya telah dihadapannya.

#### **D. EVALUASI INOVASI**

Menilai inovasi dalam pendidikan dapat berpegang pada definisi inovasi pendidikan. Definisi inovasi pendidikan menurut Santoso (1974) ialah: suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan unruk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Istilah yang merupakan faktor krusial dari definisi tersebut untuk dijadikan pegangan adalah: baru, kualitatif, hal, kesengajaan, meningkatkan kemampuan, dan tujuan.

Tiga istilah terakhir kiranya dapat kita dasar untuk memandangi tiga istilah sebelumnya sebagai suatu program. Misalnya cara belajar siswa aktif (CBSA) sebagai suatu program inovasi yang dijalankan dalam rangka penyempirnaan kurikulum 1975. Penerapan CBSA sebagai yang disengaja, untuk meningkatkan, dan bertujuan. Dengan demikian penerapan CBSA merupakan suatu program dan sekaligus sebagai suatu

kebijakan. Atas dasar pemikiran itu evaluasi inovasi dapat dipandang sebagai evaluasi program.

Secara umum istilah evaluasi dapat dimakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating), dan penilaian (assessment). Dalam arti yang lebih khusus evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Evaluasi kinerja suatu inovasi sebagai suatu kebijakan terutama menekankan pada penciptaan premis-premis nilai yang diperlukan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja inovasi. Dalam kaitan ini evaluasi menjawab pertanyaan apa perbedaan yang dibuat. Ada beberapa arti yang berhubungan yang masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap kebijakan dan program tersebut

Ketika hasil suatu program atau kebijakan inovasi pada kenyataannya mempunyai nilai, hal demikian karena hasil tersebut memberi sumbangan pada tujuan atau sasaran. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa program atau kebijakan inovasi telah mencapai tingkat kinerja yang bermakna, yang berarti bahwa masalah-masalah program inovasi dibuat jelas atau diatasi.

## **1. Batasan Evaluais**

Dari beberapa pandangan para ahli, diantara definisi yang relevan dengan sudut pandang inovasi sebagai suatu progam atau kebijakan adalah:

- a. Evaluasi program adalah proses tentang:
  - 1) Menentukan standar program.
  - 2) Menentukan apakah terdapat perbedaaan anantara beberapa aspek pelaksanaan program dan standar yang diberlakukan atas aspek-aspek program.
  - 3) Menggunakan informasi tertng perbedaaan tersebut, baik untuk mengubah pelaksanaan maupun untuk mengubah standar program. (Provos, 1971)

- b. Evaluasi merupakan penentuan bobot kepentingan (judgement) nilai (worth of merit) dari suatu program atau kebijakan (Scriven, 1975)
- c. Evaluasi adalah proses untuk merancang memperoleh dan memberikan kelengkapan informasi yang bermanfaat sebagai penentuan bobot kepentingan alternatif-alternatif pengambilan keputusan. (Stufflebean, 1981)

## **2. Prosedur Evaluasi Inovasi**

Untuk mengevaluasi inovasi secara menyeluruh ada sepuluh langkah yang dapat ditempuh.

- a. Penjelasan tujuan dan merencanakan evaluasi. Langkah ini merupakan langkah yang penting untuk menjelaskan dengan cermat apa yang akan dilakukan dengan evaluasi inovasi. Dalam merencanakan evaluasi, beberapa pertanyaan yang harus dijawab adalah:
  - 1) Mengapa evaluasi diadakan?
  - 2) Apa yang akan dievaluasi?
  - 3) Dengan menggunakan sumber apa?
  - 4) Untuk siapa evaluasi diselenggarakan?
  - 5) Siapa yang akan mengevaluasi?
  - 6) Kriteria apa yang akan digunakan untuk menelaah kegunaannya?
  - 7) Bagaimana evaluasi dilaksanakan?
  - 8) Bilakah evaluasi akan dilaksanakan?
  - 9) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk evaluasi?
  - 10) Apa yang akan dilakukan atas hasil-hasil evaluasi?
  - 11) Bagaimana evaluasi akan dievaluasi?
- b. Mengidentifikasi topik-topik evaluasi dan pertanyaan-pertanyaan. Pada waktu tujuan-tujuan evaluasi telah diidentifikasi maka harus disebutkan

setiap topik dan masalah yang akan dipelajari dan pertanyaan-pertanyaan untuk setiap masalah yang akan dijawab.

- c. Mengidentifikasi sumber-sumber data yang sesuai untuk dijawab. Untuk tiap-tiap masalah dan pertanyaan harus ditentukan siapa atau apa sumber informasi yang terbaik untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan. Sumber-sumber ini meliputi data yang tersedia, orang-orang, laporan tertulis, catatan-catatan/arsip, dan sumber lainnya.
- d. Menentukan metode dan instrumen yang sesuai. Pada poin ini, pertimbangan tentang waktu, tenaga, dan biaya penting diperhatikan sebab turut menentukan alat pengumpul data, dan jumlah serta komposisi sampel yang akan dipakai.
- e. Menyusun draft instrumen. Ini tahap perancangan dan penyusunan instrumen yang dipersiapkan untuk ujicoba.
- f. Ujicoba instrumen. Hampir tidak pernah ada instrumen yang sempurna pada tahap pertama pembuatannya. Oleh sebab itu ia harus diujicobakan. Hal-hal pokok yang diujicoba pada instrumen meliputi: (a) tingkat kesesuaian pertanyaan dengan sasaran yang diinginkan. (b) tingkat kesulitan bahasa, dan (c) tingkat kemudahan dipahaminya pertanyaan dalam instrumen untuk memperoleh saran-saran di lapangan.
- g. Merevisi instrumen. Instrumen harus direvisi berdasarkan hasil-hasil ujicoba. Dalam beberapa hal ujicoba dan revisi kedua mungkin diperlukan.
- h. Implementasi. Selenggarakan evaluasi sebagaimana telah direncanakan.. Akan bijaksana apabila jadwal implementasi dibuat fleksibel karena beberapa kesulitan yang tidak diharapkan hampir selalu muncul.

- i. Analisis hasil evaluasi. Data yang dikumpul harus ditabulasi, diekstraksi, dan dianalisis. Kita harus hati-hati menginterpretasikan informasi yang diperoleh. Adakalanya evaluasi harus dilakukan oleh pihak luar.
- j. Menyusun laporan evaluasi. Secara umum unsur-unsur yang termuat pada laporan evaluasi meliputi: (a) pendahuluan yang berisi deskripsi program yang dievaluasi, tujuan yang dievaluasi, isu-isu dan pertanyaan-pertanyaan penting; (b) uraian tentang metodologi yang digunakan dalam evaluasi, dan (c) uraian tentang hasil evaluasi. Apabila laporan terlalu panjang penting dibuat ringkasan (executive summary).

### **3. Sifat dan Fungsi Evaluasi Inovasi**

Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa evaluasi inovasi berkaitan dengan pertanyaan utamanya nilai. Karena itu evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan inovasi lainnya. Demikian pula evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis program atau kebijakan inovasi.

Sesuai dengan Dunn (1994) dapat dikemukakan ada empat sifat utama evaluasi inovasi, yaitu:

- a. Fokus nilai. Evaluasi merupakan usaha untuk menentukan manfaat atau kegunaan sosial kebijakan atau program inovasi, dan bukan sekedar usaha untuk mengumpulkan informasi mengenai hasil aksi inovasi yang terantisipasi dan tidak terantisipasi. Sebab ketepatan tujuan dan sasaran inovasi dapat selalu dipertanyakan, evaluasi mencakup prosedur untuk mengevaluasi tujuan-tujuan dan sasaran itu sendiri.
- b. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. Untuk menyatakan bahwa program atau kebijakan inovasi telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi atau yang terendah

diperlukan tidak hanya bahwa hasil-hasil inovasi berhargabagi sejumlah individu, kelompok atau seluruh masyarakat. Untuk menyatakan demikian harus didukung oleh bukti bahwa hasil-hasil inovasi secara nyata merupakan konsekuensi dari aksi-aksi yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

- c. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau Evaluasi kebijakan inovasi bersifat retrospektif dan setelah aksi-aksi dilakukan. Rekomendasi yang juga mencakup premis-premis nilai, bersifat prospektif dan dibuat sebelum aksi-aksi dilakukan.
- d. Dualitas Nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. Evaluasi sama dengan rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada dapat dianggap sebagai intrinsik maupun ekstrinsik.

Adapun fungsi penting evaluasi inovasi adalah:

- a. Memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja inovasi, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui aksi inovasi. Dalam hal ini evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan dan target inovasi telah dicapai.
- b. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target inovasi. Nilai diperjelas dengan merumuskan dan mengoperasikan tujuan dan target inovasi. Nilai juga dikritik dengan penanyakan secara sistematis kepatutan tujuan dan target inovasi dalam hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.
- c. Memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis inovasi lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadainya kinerja inovasi dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah inovasi. Evaluasi dapat pula menyumbang pada perumusan alternatif inovasi baru atau modifikasi

inovasi dengan menunjukkan bahwa alternatif inovasi yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lainnya

#### **4. Model Evaluasi Inovasi**

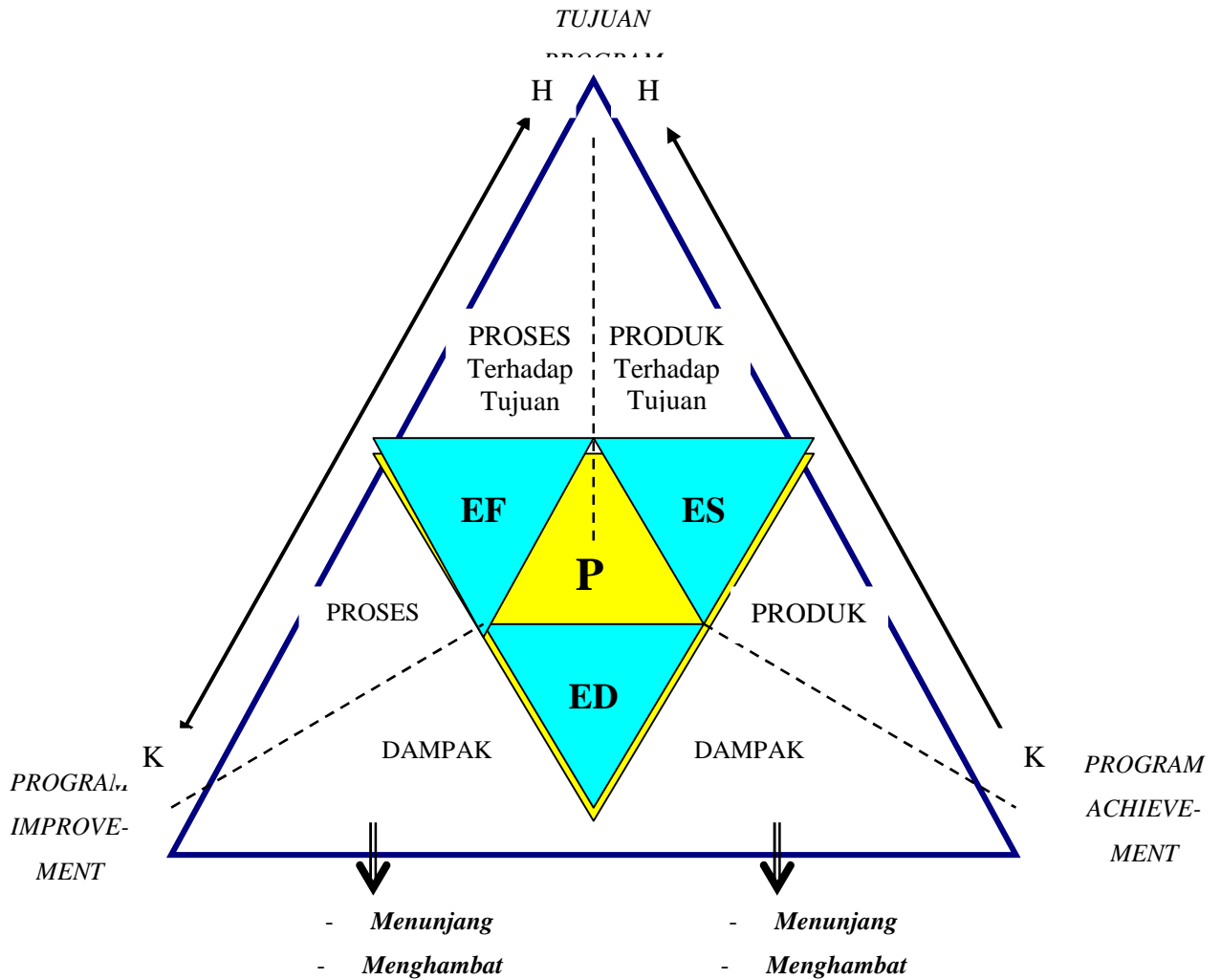
Pada beberapa definisi tentang evaluasi yang dikemukakan para pakar disimpulkan (Biro Perencanaan Depdikbud, 1988/1989) adanya dua penekanan. Pertama, sebagian pakar menegaskan bahwa evaluasi adalah penilaian atas kemampuan suatu program dalam memenuhi suatu tujuan. Kedua, evaluasi sebagai bahan pendukung dalam menyusun keputusan program yang lebih baik. Kedua penekanan evaluasi tersebut, dalam hal mana adanya pemilahan tujuan dan peranan evaluasi, akan sangat tergantung kepada: masalah-masalah yang dihadapi, program yang dilaksanakan, dan hasil yang diperoleh.

Akan halnya dengan kepentingan evaluasi terhadap program, proses, dan produk pengembangan inovasi, kedua penekanan evaluasi dapat diterapkan. Dalam hal ini penting untuk diperhatikan adalah di samping tujuan evaluasi untuk mengetahui ketepatan program (kebijakan) inovasi, kelancaran pencapaiannya, dan dampak hasilnya, juga peranan evaluasi baik untuk memberikan umpan balik informasi bagi perbaikan dan pengembangan, menentukan bobot kepentingan dan keberhasilan, serta menentukan dampak aktual dari program pembinaan dan pengembangan inovasi pendidikan.

Untuk itu di antara model yang mendekati kriteria tersebut adalah model Scriven (1975). Scriven memandang evaluasi sebagai penentuan bobot kepentingan (*judgement*) nilai (*wort or merit*) dari suatu program atau kebijakan. Dalam hal ini dibedakan tiga jenis evaluasi, yaitu formatif, sumatif, dan dampak bebas (*goal free evaluation*). Gambaran model secara keseluruhan dapat dilukiskan sebagai berikut:



## MODEL EVALUASI SCRIVEN (1975)



P = Program yang dievaluasi

EF = Evaluasi Formatif

ES = Evaluasi Sumatif

ED = Evaluasi Dampak

H = Harapan (*Intended*)

K = Kenyataan (*actual*)

Diagram model evaluasi di atas memperlihatkan ada dua jenis sasaran yang berbeda dari evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif (EF) berfungsi untuk menentukan arah perbaikan program dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan evaluasi sumatif (ES) berorientasi

pada penentuan bobot kepentingan hasil program untuk membantu mengambil keputusan dalam memilih alternatif-alternatif apakah program akan diteruskan, dihentikan, atau mendesi-minasikannya setelah kegiatan program tersebut berakhir.

---0---

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Azis Wahab (1987), Implementasi Konsep Pendekatan Tujuan dan Cara Belajar Siswa Aktif Oleh Guru SMA Negeri Kabupaten Bandung, Suatu Studi Administrasi Inovasi Pendidikan, Disertasi Doktor, FPS Ikip Bandung.
- Depdikbud (1988/1989), Teknik Evaluasi Program, Proyek Peningkatan Kemampuan Perencanaan Pendidikan dan Kebudayaan.
- Cooke, Stave dan dan Slack, Nigel (1991), Evaluating The Options, dalam Making Management Decisions, New York: Prentice-Hall.
- Davis, Keith dan Newstrom, J.w. (1996) Perilaku Dalam Organisasi, (terjemahan), Jakarta: Erlangga.
- Dunn, William (1994), Mengevaluasi Kineja Kebijakan, (dalam Public Policy Analysis: An Introduction), New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Drucker, Peter F. (1985), Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles, New York: Harper & Row Publisher.
- Fullan, Michael G. dan Stiegelbauer, Suzanne (1991) The New Meaning of Educational Change, (2nd Edition), New York: Teacher College.
- Gibson at all, (1982), Organization, terjemahan, Jakarta: Erlangga, 1986
- James A.F. Stoner (1982), Management, terjemahan, Jakarta: Erlangga 1986
- Noeng Huhadjir (1983), Kepemimpinan Adopsi Inovasi untuk Pembangunan Masyarakat, Yogyakarta: Rake Press.
- Miftah Thoha (1983), Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya, Jakarta: C.V. Rajawali
- Owens, Robert G. (1987), Organizational Behavior in Education, Third Edition, New Jersey: Engliwood Clifft Prentice Hall, Inc.
- Rogers, Everett M. (1983), Diffusion of Innovations, third Edition, New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Santoso S. Hamijoyo (1974) Inovasi Pendidikan (naskah pidato pengukuhan Guru Besar), Bandung IKIP Bandung.