

**KONSEPSI DASAR MELAKSANAKAN INOVASI
DI SEKOLAH**

Materi Pelatihan Kepala Sekolah

Oleh:

Aceng Muhtaram Mirfani

**KERJASAMA BAGIAN DIKLAT PEMDA BEKASI
DAN
BADAN DIKLAT PROVINSI JAWA BARAT
2003**

KONSEPSI DASAR MELAKSANAKAN INOVASI DI SEKOLAH

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani

A. Pengantar

Perbaikan pendidikan melalui berbagai upaya inovasi yang selama ini dikembangkan dalam skala nasional konon masih belum mencapai hasil sebagaimana diinginkan. Ada sejumlah studi yang menunjukkan kondisi demikian (Beeby, 1979; Azis Wahab, 1987; Djam'an Satori, 1989; Muhtaram, 1996). Secara umum dapat dikemukakan bahwa pihak-pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan satuan pendidikan sekolah cenderung masih banyak berbuat dengan cara-cara yang konvensional. Kalaupun ada upaya inovasi seringkali waktu yang digunakan justru lebih banyak untuk memikirkan permasalahan administratifnya daripada hal-hal yang bersifat substantifnya. Menurut Moegiadi (1988) akibatnya program yang dihasilkan tidak memenuhi persyaratan minimal dalam mencapai mutu yang baik.

Oleh karena itu bagi tenaga kependidikan yang bergerak paling depan (kelompok pengawas, kepala sekolah, dan guru) patut untuk mempertanyakan kembali apa yang mesti masing-masing lakukan untuk efektivitas upaya inovasi di sekolah. Apalagi kini telah tiba saatnya harus siap untuk menyelenggarakan sendiri upaya-upaya inovasi dalam lingkup dan wewenang kerjanya, sebagaimana diisyaratkan PP Nomor 28/1990 (pasal 30) dan PP Nomor 29/1990 (pasal 32). Di samping sejalan pula dengan konstelasi pembangunan pendidikan yang lebih mengarah pada "otonomisasi-fungsional"

sekolah. Sekarang ini konsep “*school-based management*”, yang telah dikembangkan dalam perbaikan mutu pendidikan di Amerika Serikat (Orlosky dkk., 1984), tengah berjalan pula untuk diadopsi di Indonesia.

Persoalannya adalah bagaimana agar setiap tenaga kependidikan aktif mengembangkan visi, keterampilan, dan komitmen yang lebih mendukung optimalnya pelaksanaan tugas profesionalnya, khususnya pada misi untuk tugas menyelenggarakan inovasi di tingkat sekolah. Satu di antara fokus yang cukup urgen sebagai prioritas dalam pengembangan visi, keterampilan dan komitmen tersebut adalah pada manajemen perubahan dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS).

Beberapa pokok pikiran yang esensial dalam mengelola perubahan dapat mencakup aspek-aspek rasionalitas (apa, mengapa, dan untuk apa), aspek-aspek dimensional (wilayah perubahan di lingkungan sekolah), aspek-aspek judgmental (pelaku dan materi ubah), dan aspek-aspek prosedural (siklus dan langkah-langkah perubahan). Masing-masing secara ringkas disajikan pada paparan selanjutnya.

B. Apa, Mengapa, dan Untuk Apa Inovasi Sistem Manajemen di Sekolah?

Pemahaman tentang arti, alasan, dan kegunaan suatu upaya perubahan amatlah penting bagi para penyelenggara sistem dan pengelola satuan pendidikan. Kekurangan atau kesalahpahaman mengenai ketiga hal tersebut sangat boleh jadi merupakan sumber tidak efektifnya upaya-upaya perubahan yang dilakukan selama ini (Oteng Sutisna, 1977). Karena itu persepsi di antara para pengawas

dan kepala sekolah dan komite sekolah perlu disamakan sehingga upaya inovasi di tingkat sekolah dapat tumbuh dengan subur.

Perubahan (*changing*) adalah sebagai adanya perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya yang ditunjukkan oleh hadirnya upaya baru atau inovasi menuju pertumbuhan ke arah yang lebih "baik". Dalam persepektif ini inovasi melekat pada perubahan, sebab ketiadaannya memungkinkan kondisi yang berbeda lebih bermuatan negatif.

Alasan perubahan sistem manajemen harus dilakukan di sekolah sebab upaya konvensional yang sudah tak mampu mengatasi permasalahan sekolah harus segera diganti dengan upaya lain yang baru. Paradigma desentralisasi pendidikan menghendaki perubahan sistem manajemen di sekolah. Membiarkannya tetap seperti sebelumnya berarti menyiapkan sekolah menjadi ketinggalan. Bila terus terjadi maka sekolah akan berada dalam keadaan entropi, yaitu kekacaubalauan yang menuju disorganisasi atau kehancuran sistem sekolah.

Oleh karena itu perubahan sistem manajemen di sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat bergerak lebih maju dan mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan. Hanya sekolah yang adaptif yang akan mampu mempertahankan hakikat keberadaannya atau apa yang oleh Owens (1987) disebut "*homeostatis*".

C. Pada Dimensi Apa Inovasi Dilakukan di Sekolah?

Merujuk pada pandangan Owens dan Steinhoff (1987) dan Stoner (1982), upaya perubahan di sekolah dapat dilakukan pada empat dimensi sebagai berikut:

1. **Dimensi personil.** Dalam hal ini upaya perbaikan bisa diarahkan pada perubahan-perubahan sikap dan persepsi, penguasaan dan pengintegrasian pengetahuan, perluasan dan penghalusan pengetahuan, penggunaan pengetahuan secara bermakna, serta kebiasaan-kebiasaan berpikir produktif. Bagaimana agar semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan penyelenggaraan sekolah memiliki persepsi yang sama tentang MBS.
2. **Dimensi struktur.** Di sini upaya perubahan bisa dilakukan dalam penataan kembali pola pengorganisasian sekolah dan atau kelas. Dalam rangka MBS antara lain hadir yang namanya Dewan Sekolah/Komite Sekolah dll.
3. **Dimensi tugas.** Upaya perubahan pada komponen ini mengarah pada penataan kembali beban, wewenang, tanggung jawab; baik dalam pengajaran atau implementasi kurikulum, supervisi, tatalaksana kantor, maupun pelayanan lainnya. MBS memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada kepala sekolah beserta seluruh jajaran stafnya.
4. **Dimensi teknologi.** yang dapat dilakukan dengan perekayasa alat dan media pembelajaran, penataan kembali sarana-prasarana sekolah, perekayasa prosedur, metode, teknik kerja. Dalam MBS prosedur, metode, dan teknik pengambilan keputusan dapat terjadi perekayasa dari pola-pola sebelumnya.

D. Apa yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Menjalankan Suatu Inovasi di Sekolah?

Dalam perspektif perubahan yang direncanakan, dua hal pokok perlu dipertimbangkan, yaitu orang-orang, baik yang berperan

sebagai pelaku perubahan maupun yang berperan sebagai sasaran ubah; dan materi ubah-nya, baik aspek jenisnya maupun aspek karakteristiknya.

1. Mempertimbangkan kelompok pelaku dan sasaran ubah

Pada kelompok pelaku perubahan ada dua jenis peran yang dapat dibedakan, yaitu peranan master perubahan dan peran agen perubahan. Syarat untuk menjadi seorang master perubahan 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 perubahan adalah aparat dari master perubahan yang peranan utamanya memfasilitasi arus pembaharuan sampai diterima oleh para sasaran perubahan. Karena itu ia harus dapat mempengaruhi keputusan klien pembaharuani. Kelompok yang menjadi sasaran perubahan disebut klien ubah.

Kecenderungan umum dari klien ubah adalah menolak pembaharuan atau inovasi. Penolakan bisa disebabkan oleh berbagai hal. Di antara sebab yang muncul dari klien sendiri berkaitan dengan hal-hal seperti tingkat ketidakpuasan, keengganan berkorban, dan rasa kekhawatiran (Drucker, 1985).

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

- a. Inovator: Anggota staf sekolah 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 sekolah atau berjiwa kosmopolitan. Mereka dapat memainkan peranan sebagai pembawa inovasi ke dalam sistem sekolah.
- b. Pelopor (*early adopter*): Anggota staf sekolah kategori ini lebih menyatu dengan lingkungan sosial sekolah 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.
- c. Pengikut dini (*early majority*): Anggota staf sekolah 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.
- d. Pengikut susulan (*late majority*): Anggota staf sekolah 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.

- e. Ketinggalan (*laggard*): Anggota staf sekolah 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.

2. Mempertimbangkan materi ubah

Materi ubah tiada lain yaitu inovasi. Suatu inovasi menurut Santoso (1974) mengandung makna:

- a. Subjektif baru, yakni sesuatu yang dianggap baru bagi lingkungan setempat, mungkin di tempat lain merupakan suatu yang tidak baru.
- b. Bersifat kualitatif, bukan pertumbuhan dalam kuantitas; dan
- c. Berkaitan dengan upaya pemecahan masalah setempat, yakni masalah yang betul-betul terjadi di lingkungan sendiri (*indegenous problem*).

Jenis inovasi bisa berupa ide seperti *school-based management*, praktek seperti prosedur pengajaran, dan produk atau barang seperti komputer. Di antara atribut inovasi (Rogers, 1983) yang penting untuk diperhatikan dalam mensosialisasikannya, adalah:

- a. Keuntungan relatif, yaitu nilai tambah yang mungkin dapat diperoleh para penerima inovasi tersebut. Paling tidak enam dimensi keuntungan relatif patut dipertimbangkan, yaitu tingkat keuntungan ekonomis, rendahnya biaya permulaan, risiko nyata lebih rendah,

- lebih nyaman, hemat tenaga dan waktu, dan cepat memperoleh imbalan.
- b. Kecocokan atau kesesuaian, yaitu konsistensi inovasi yang bersangkutan dengan nilai-nilai yang ada, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan penerima.
 - c. Kerumitan, yaitu tingkat ketika inovasi dianggap relatif sulit dimengerti dan digunakan. Kerumitan inovasi menurut pengamatan anggota sistem sosial, berhubungan negatif dengan kecepatan adopsinya. Artinya makin rumit inovasi bagi seseorang maka makin lambat proses adopsinya.
 - d. Ketercobaan, yakni suatu tingkat yang menunjukkan inovasi dapat dicoba dalam skala kecil. Inovasi yang dapat dicoba akan memperkecil risiko bagi penerimanya sehingga akan diadopsi lebih cepat.
 - e. Keteramatan, yaitu tingkat ketika hasil-hasil inovasi dapat dilihat oleh orang lain. Hasil inovasi ada yang mudah dilihat dan dikomunikasikan kepada orang lain dan ada yang tidak. Keteramatan inovasi menurut anggapan anggota sistem sosial berhubungan positif dengan kecepatan adopsinya. Biasanya kecepatan dilihat dari jumlah penerima yang mengadopsi inovasi pada kurun waktu tertentu.

E. Bagaimana Suatu Inovasi Terlaksana?

Menjalankan perubahan berarti mensosialisasikan suatu inovasi. Sosialisasi suatu program 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). Karena itu difusi inovasi patut dilihat dalam perspektif proses perubahan yang direncanakan (*the planned change*).

Mengenai proses perubahan, sejalan dengan Bennis (1974) dan Rogers (1983), dapat diketengahkan tiga tahapan yang merupakan siklus sebagai berikut:

1. **Pembuyaran**, yaitu upaya menciptakan situasi sistem untuk menuntut sesuatu yang baru/beda. Sebelum suatu inovasi disebarkan terlebih dahulu cara-cara dan pola atau budaya kerja yang telah mentradisi dibuat goyah. Dalam keadaan serba ketidakmenentuan biasanya muncul keinginan hadirnya sesuatu yang lain yang bisa memberikan kepuasan.
2. **Pengubahan**, yaitu upaya menyebarkan suatu inovasi. Langkah-langkah yang dapat diikuti adalah:
 - a. Langkah pemahaman: 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 berkenaan 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 pemutusan: 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. **Pembekuan**, yaitu upaya menjadikan agar pola atau budaya kerja baru yang merupakan akibat penerapan inovasi sebagai tradisi. Dalam hal ini perlu dikembangkan sistem pemberian penghargaan atas prestasi yang diraih, menetapkan aturan yang mengukuhkan pemberlakuan sistem kerja baru, pemberian penguatan terhadap perilaku yang baru.

Daftar Bahan Bacaan

- 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.
- Beeby, C. E. (1979), Pendidikan di Indonesia Penilaian dan Pedoman Perencanaan, terjemahan (1981) Jakarta: LP3ES.
- Bennis, Warren G.dkk. (1974), The Planning of Change, 2nd Edition, New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Culver, Carmen M. dan Hobban, G.J. (1973), The Power to Change: Issuesfor The Innovator Educator, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Depdikbud (1992/1993), Himpunan Peraturan-Peraturan Dalam Bidang Pendidikan, Proyek Peningkatan Mutu SD Setara D II, Jakarta
- Djam'an Satori (1989), Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar, Disertasi Doktor, FPS IKIP Bandung.
- 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
- Muhtaram, A.M. (1996), Peranan Kepemimpinan Institusional Kepala Sekolah Untuk Menyelenggarakan Inovasi Pendidikan, Tesis S-2 PPS IKIP Bandung.
- Moegiadi (1988), Pembaruan Pendidikan di Indonesia: Pengalaman Selama Dua Dekade, (makalah KNPI I), IIKIP Bandung.
- Orlosky, Donald E. dkk. (1984), Educational Administration Today, Ohio: Bell & Howell Company.
- Oteng Sutisna (1977), Pendidikan dan Pembangunan Tantangan Bagi Pembaruan Pendidikan, Bandung: Ganaco.
- Owens, Robert G. dan Steinhoff, C.R. (1976), Adminitering Change in School, New Jersey: Engliwood Clifft Prentice Hall, Inc.
- 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.
- Stoner, James A.F. (1982), Manajemen Perubahan dan Pengem-bangan Organisasi, dalam *Management*, (terjemahan), Bandung: Erlangga.

== mrf ==