

# **STRATEGI PENGEMBANGAN GAGASAN INOVASI DALAM PEKERJAAN**

**Oleh: Johar Permana & Aceng Muhtaram Mirfani**

## **A. PENGANTAR**

Di antara hikmah yang dapat dipetik dari dampak globalisasi dan kiprah jaringan politik pemerintahan yang baru termasuk pemberlakuan kebijakan otonomi daerah, adalah pengembangan gagasan inovasi dalam setiap organisasi merupakan tuntutan yang tidak bisa dihindari. Maksudnya bahwa pengembangan gagasan inovasi itu sepatutnya merupakan suatu proses yang wajar, alamiah dan benar-benar menjadi bagian dari program pengembangan organisasi. Guncangan boleh saja teralami, tetapi organisasi haruslah bertahan hidup (*survival*). Dalam kondisi krisis saat ini, organisasi dituntut melakukan perubahan dan penyesuaian diri sekaligus mampu mengembangkan gagasan-gagasan inovasi sehingga organisasi itu bukan sekedar bertahan hidup tetapi benar-benar tumbuh dan berkembang (*developmental*).

Mensikapi trend organisasional di atas, pimpinan dan anggota organisasi harus selalu kompak, bekerjasama, dan memiliki kepekaan atas masalah-masalah dan tantangan yang dihadapi. Mereka dituntut pula untuk merumuskan kembali visi dan misi organisasi sekaligus bekerja keras, efisien dan produktif. Pengembangan gagasan inovasi menghendaki kesengajaan; diusahakan dengan maksud, tujuan dan program tertentu dan dengan suatu strategi yang kuat; bukan dengan cara-cara yang konvensional dan bersifat rutin. Pengembangan gagasan inovasi dalam pekerjaan berarti menghendaki adanya sesuatu yang baru dalam pekerjaan itu. Disebut baru karena berbeda dari hal yang telah ada sebelumnya yaitu apa saja yang belum dipahami, belum diterima atau belum

dilaksanakan oleh staf meskipun mungkin hal itu bukan hal yang baru bagi pihak lain di tempat yang lain (Santoso 1974 ). Misalnya bagaimana pimpinan menggali dan memanfaatkan semua potensi anggota agar organisasinya dapat memberikan pelayanan yang lebih baik atau lebih bermutu.

## **B. DIMENSI PENGEMBANGAN GAGASAN INOVASI**

Owens dan Steinhoff (1987), dan Stoner (1982) mengemukakan usaha mengembangkan gagasan inovasi itu dapat mencakup usaha perubahan organisasi dalam empat dimensi berikut:

1. **Dimensi personil.** Dalam hal ini mengembangkan gagasan dapat diarahkan pada perubahan-perubahan sikap dan persepsi, penguasaan dan pengintegrasian pengetahuan, perluasan wawasan dan penghalusan pengetahuan, penggunaan pengetahuan secara bermakna, serta kebiasaan-kebiasaan berpikir produktif dan harapan-harapannya.
2. **Dimensi struktur.** Di sini usaha perubahan bisa dilakukan dengan penataan kembali sistem organisasi yang berlaku secara internal, seperti pola pengorganisasian pekerjaan, mekanisme kerja, jaringan komunikasi, hierarki manajemen dan pengawasan.
3. **Dimensi tugas.** Usaha perubahan pada komponen ini mengarah pada penataan kembali bidang-bidang dan beban pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab; baik untuk tugas-tugas profesional ataupun tugas-tugas teknis.
4. **Dimensi teknologi.** Usaha yang dapat dilakukan dengan dimensi ini dapat berupa pemanfaatan fasilitas, alat dan media atau bentuk perekayasaannya lainnya yang memungkinkan sifat

pelayanan pekerjaan dan produktivitas organisasi menjadi meningkat.

### **C. Strategi Mengembangkan Gagasan Inovasi**

Chin (1963) mengungkapkan tiga alasan strategis untuk mengembangkan gagasan inovasi, yaitu: (1) Pengembangan gagasan inovasi yang disarankan atas alasan yang nyata-nyata rasional dan karena nilai kegunaan yang demikian besar dari pengembangan gagasan inovasi itu, (2) Pengembangan gagasan inovasi karena norma-norma yang ada dan sikap personil yang mendukung atas pengembangan gagasan inovasi tersebut, dan (3) Pengembangan gagasan inovasi karena birokrasi atau kekuasaan yang menuntut kesukarelaan.

#### **1. Kesiapan Pimpinan Organisasi Sebagai Pelaku Perubahan**

Siapapun pimpinan organisasi dalam memainkan peranannya akan selalu dituntut untuk bisa mempengaruhi stafnya memacu pencapaian tujuan organisasi secara lebih bermutu. Ia ditantang untuk senantiasa mampu mengantisipasi dan mewujudkan gagasan inovasi di masa depan. Seorang pimpinan tidak boleh ketinggalan atas informasi, proses inovasi dan inisiatif mewujudkan inovasi. Secara konkrit, inovasi harus dibangun dalam sistem perorganisasian pekerjaan, dan karenanya setiap pimpinan organisasi seharusnya juga seorang inovator atau agen pembaharuan.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa seorang birokrat atau administrator saat ini benar-benar dituntut kesiapannya untuk menjadi agen dalam mengembangkan gagasan inovasi. Indikasi seorang pimpinan yang memang berhasil, sewajarnya mencakup kesiapannya untuk melakukan inovasi sekaligus dapat mempengaruhi stafnya melakukan hal yang sama. Kesiapan ini selanjutnya mencerminkan sikap-sikap yang mengacu pada kehendak untuk

berubah, persepsi tentang gagasan inovasi dan program pengembangan inovasi yang memang *feasible* serta karya nyata yang di yakini sebagai keadaan yang lebih baik dibanding dengan keadaan sebelumnya.

Menurut Kenneth A. Tyee dalam Culver dan Hoban (1973), menyebutkan kesiapan pimpinan organisasi dalam mengorganisasikan atau mengembangkan gagasan inovasi yang terencana itu mencakup :

- (a) Ia percaya bahwa ia memiliki kemauan dan potensi untuk melakukan inovasi,
- (b) Ia sanggup menciptakan iklim organisasi yang kondusif atas pengembangan gagasan inovasi atau inovasi yang dilakukan,
- (c) Ia akan mengembangkan struktur dan pola komunikasi dengan semua pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di organisasinya,
- (d) Ia mengendalikan konflik yang muncul di organisasinya,
- (e) Ia memerankan diri sebagai pembuat keputusan ( *decision maker* ) yang andal, dan
- (f) Ia pun akhirnya mengimplementasikan prosedur pemecahan masalah dan merumuskannya dalam program-program yang bervariasi dan realistis sesuai dengan tahapan-tahapan inovasi yang dibutuhkan.

## **2. Mempertimbangkan Kelompok dan Sasaran Ubah**

Suatu organisasi dapat dipelajari dari dua kelompok pelaku perubahan yang dibedakan atas peran master perubahan dan peran agen perubahan (Mirfani: 2001). Syarat untuk menjadi seorang master perubahan adalah memiliki power, profesionalisme, dan keterampilan memberdayakan lingkungan sistem.

Power merupakan 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 diterimanya inovasi itu oleh para sasaran perubahan. Karena itu ia harus dapat mempengaruhi keputusan klien pembaharuan. Kelompok yang menjadi sasaran perubahan disebut klien ubah.

Kecenderungan umum dari klien ubah yang sering terjadi adalah menolak perubahan 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 anggota dalam suatu usaha perubahan dapat diperhatikan kategorisasi tingkat penerimaan anggota suatu sistem sosial terhadap inovasi. Sejalan dengan pandangan Rogers (1983), dalam lingkungan organisasi dapat dikenali lima kategori anggota/staf sebagai berikut:

#### **a. Inovatori Venturesome**

Katagori ini memperlihatkan anggota staf atau pimpinan organisasi yang memiliki karakter senang berpetualang yakni berhasrat besar untuk mencoba ide-ide baru. Kenyataan ini sering memperlihatkan suatu perilaku yang gesit, membuat tantangan dan berisiko tinggi atau kadang mengandung suatu bahaya. Seorang

pimpinan organisasi yang memiliki profil inovator ini sering memanfaatkan pihak luar lingkungan organisasinya untuk keberhasilan internalnya. Ia berjiwa kosmopolitan. Mereka berperan sebagai *a get keeper* dalam arus ide-ide baru ke dalam sistem organisasinya.

#### **b. Early Manajority: Delibrete**

Kelompok ini memperlihatkan bahwa pimpinan organisasi atau anggota demikian suka menerima gagasan-gagasan baru, sebelum kebanyakan yang lain menerima gagasan tersebut. Kendati demikian mereka ini suka berhubungan dengan anggota kelompok lainnya, tetapi jarang menunjukkan posisi kepemimpinan. Mereka sering merundingkan dahulu gagasan itu bersama yang lainnya sebelum menerima sepenuhnya.

#### **c. Late Majority; Skeptical**

Menurut katagori ini pimpinan organisasi atau anggota, baru bisa menerima gagasan inovasi atau merasa aman manakala kebanyakan orang lebih dahulu menerimanya. Pada dasarnya mereka ini seringkali ragu-ragu terhadap gagasan baru itu dan karenanya menunggu tekanan kelompok memberikan motivasi terhadapnya.

#### **d. Lagards: Tradisional**

Dalam katagori ini, pimpinan organisasi atau anggota menjadi pihak yang terakhir dalam menerima gagasan baru. Mereka nampak terasing dari kegiatan kelompok kerja dalam menyambut gagasan-gagasan baru. Mereka lebih senang untuk berhubungan dengan kelompok yang berpandangan kolot. Seringkali saat mereka menerima gagasan baru, gagasan baru lainnya sudah datang di hadapannya. Mereka benar-benar ketinggalan dalam arus gagasan baru dalam sistem organisasinya.

### 3. Mempertimbangkan materi ubah

Materi ubah yang dimaksudkan adalah inovasi itu sendiri. 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 melainkan kualitas; dan
- c. Berkaitan dengan upaya pemecahan masalah setempat, yakni masalah yang betul-betul terjadi di lingkungan sendiri (*indegeneous problem*).

Jenis inovasi bisa berupa ide seperti analisis SWOT, praktek pelatihan dan produk atau barang seperti komputer. Di antara atribut inovasi (Rogers, 1983) yang penting 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 sulit dikomunikasikan. 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.

## 5. Mengendalikan Suatu Perubahan

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 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 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

memper-oleh 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, memberikan penguatan terhadap perilaku yang baru.

Sebagai bandngan, Rogers (1962) menunjukkan tahapan strategi lainnya sebagai berikut: (1) Penyadaran (2) Pembangkitan minat (3) Penilaian atau pertimbangan, (4) Percobaan atau pelaksanaan, dan (5) Pengadopsian. Sedangkan Chesler (1969) mengajukan lima tahapan untuk mengendalikan suatu pengembangan gagasan inovasi, yaitu: (1) Pengidentifikasian tujuan-tujuan, (2) Penganalisaan situasi yang terjadi, (3) Pengembangan suatu rencana, (4) Pemanfaatan balikan dan evaluasi, dan (5) Pengulangan tahapan pelaksanaan gagasan inovasi untuk menentukan tujuan-tujuan dan usaha perbaikan berikutnya.

Katz dan Kahn (1966) mengajukan tujuh strategi itu sebagai teknik pendekatan yang perlu dipertimbangkan dalam mengorganisasikan suatu pengembangan gagasan inovasi, yaitu (1) Pemberian informasi, (2) Penyuluhan dan terapi individual, (3) Pemanfaatan pengaruh teman sejawat, (4) Pelatihan kepekaan, (5) Terapi kelompok, (6) Balikan suatu survey, dan (7) Pengembangan gagasan inovasi yang diarahkan secara sistematis.

Semoga bermanfaat.

## DAFTAR BACAAN

- Hamijoyo, Santoso S. (1974). *Inovasi Pendidikan : Meninjau Beberapa Kerangka Analisa Untuk Penelitian Dan Pelaksanaannya*. IKIP Bandung
- Liebermaan, Ann, And Shiman, David, A. (1973). *The Stages Of Change In Elementary School Settings*. In Cilveer, Carmen. *The Power To Change : Issues For The Inovative Educator* . Mac Graw-Hill Bool, Company, New York.
- Mirrfani, Aceng Muhtaram. (1996) *Manajemen Pengembangan Gagasan Inovasi Dalam Pendidikan*. Materi Penataran Meningkatkan Mutu Manajemen Pendidikan . Dibidang Pendidikan Dasar Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Barat.
- Owens, Robert G. dan Steinhoff, C.R. (1976), *Adminitering Change in School*, New Jersey: Engliwood Clifft Prentice Hall, Inc.
- Rogers, Everett M. (1983), *Diffusion of Innovations*,\_ third Edition, New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Stoner, James A.F. (1982), *Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, dalam *Management*, (terjemahan), Bandung: Erlangga.
- Tye, Kenneth A, (1973) *Thee Elementary School Principal : Key To Educational Change*. In Culver, Carmen M: And Hoban, Gary J. (1973) *The Power To Change : Issues For The Inovative Educator*. Mac Graw-Hill. Book, Company, New York.

---o0o---